

**ANALISIS KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN 4 BIAU**



**TESIS**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat memperoleh Gelar Magister  
Pendidikan (M.Pd) pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
( UIN) Datokarama Palu*

**OLEH**

**Sarini Turungku  
NIM: 02.12.02.21.024**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
DATOKARAMA PALU**

**2024**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Dengan penuh kesadaran, penyusun yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis ini adalah benar hasil karya penyusun sendiri. Jika kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain sebagian atau seluruhnya, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Peneliti



Sarini Turungku

NIM: 02.12.02.21.024

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis yang berjudul "Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau" Oleh Sarini Turungku NIM: 02.12.02.21.024, mahasiswa Program Studi manajemen pendidikan Islam Pascasarjana UIN Datokarama Palu, setelah dengan seksama meneliti dan mengoreksi tesis yang bersangkutan, maka masing-masing pembimbing memandang bahwa tesis tersebut telah memenuhi syarat ilmiah dan dapat diajukan dalam sidang munaqasyah

Palu, 02 November 2023 M.  
1445 H.

Pembimbing I,



Dr. Azma, M.Pd  
NIP. 19660221 199303 1 004

Pembimbing II,



Dr. Rusdin, M.Pd  
NIP.19681215199502 1 001

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN 4 BIAU**

Disusun oleh:  
SARINI TURUNGKU  
NIM. 02120221024

Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji Tesis  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu  
pada tanggal 27 November 2023 M / 13 Jumadil Awal 1445 H.

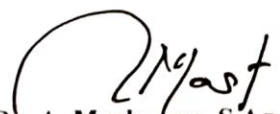
| <b>Nama</b>                                  | <b>Jabatan</b>   | <b>Tanda Tangan</b>   |
|--|------------------|---|
| Prof. H. Nurdin, S.Pd., S.Sos., M.Com., Ph.D | Ketua            |  |
| Dr. H. Azma, M.Pd                            | Pembimbing I     |  |
| Dr. Rusdin, M.Pd                             | Pembimbing II    |  |
| Prof. H. Nurdin, S.Pd., S.Sos., M.Com., Ph.D | Penguji Utama I  |  |
| Dr. Hj. Adawiyah Pettalongi, M.Pd            | Penguji Utama II |  |

**Mengetahui:**

**Direktur**  
Pascasarjana UIN Datokarama Palu,

**Ketua Prodi Magister**  
Manajemen Pendidikan Islam,

Prof. H. Nurdin, S.Pd., S.Sos., M.Com., Ph.D  
NIP. 19690301 199903 1 005

  
Dr. A. Markama, S.Ag., M.Th.I  
NIP. 19711203 200501 1 001

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا وَمَوْلَانَا مُحَمَّدٍ  
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah swt, karena atas limpahan rahmat dan inayah-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini berjudul “Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau”. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, umpan balik, dan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru.

Selesainya seluruh kegiatan penelitian dan penulisan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak, baik material maupun moril. Untuk itu penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti sampaikan kepada yang terhormat:

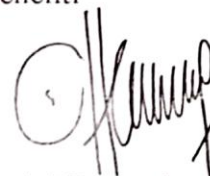
1. Kedua orang tua peneliti ayah Ibrahim Turungku (Alm), Ibunda Hj. Ramlah B. Suling yang telah membesarkan dan memberikan dukungan moral maupun material selama penulisan Tesis ini.
2. Prof. Dr. H. Lukman S. Thahir, M.Ag. selaku Rektor UIN Datokarama Palu, para Wakil Rektor, dan seluruh Staf UIN Datokarama Palu yang telah memberikan pelayanan maksimal kepada peneliti.
3. Dr. A. Markarma, S.Ag., M.Th.I selaku Ketua Prodi MPI UIN Datokarama Palu atas kesediaannya meluangkan waktu untuk memberikan motivasi hingga terselesaikannya penulisan Tesis ini.
4. Dr. Azma, M.Pd Sebagai pembimbing/Penguji I dan Dr. Rusdin, M.Pd Sebagai pembimbing/Penguji II atas keterbukaan dan kesediaannya meluangkan waktu untuk memberikan motivasi dan bimbingan hingga selesainya penulisan Tesis ini.

5. Guru Besar dan Dosen UIN Datokarama Palu yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang telah banyak memberikan kontribusi ilmiah sehingga dapat membuka cakrawala berpikir peneliti selama masa studi.
6. Kepala Perpustakaan UIN Datokarama Palu, yang telah membantu penyediaan referensi selama peneliti mengikuti perkuliahan dan penyusunan Tesis ini.
7. Para Staf kependidikan dilingkungan UIN Datokarama Palu yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan administrasi selama perkuliahan dan penelitian terhadap penyelesaian penulisan Tesis ini.
8. Kepala SDN 4 Biau, yang telah membantu peneliti dalam melakukan observasi saat pembelajaran berlangsung dan memberikan masukan yang banyak dalam pelaksanaan penelitian.
9. Bapak Mohammad Ali Machmud, S.H, M.Eng sebagai suami tercinta, terimakasih telah memberikan dukungan baik berupa tenaga, pikiran dan materil demi selesainya studi yang peneliti jalani selama ini
10. Rekan-rekan mahasiswa UIN Datokarama Palu yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan, dan kerjasama terhadap peneliti selama perkuliahan dan penyusunan Tesis ini

Akhir kata, semoga segala bantuan baik moril maupun materil yang telah diberikan merupakan amal sholeh dan mendapatkan pahala yang berlipat ganda disisi Allah swt.

Palu, 2 November 2023

Peneliti



Sarini Turungku  
NIM: 02.12.02.21.024

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL .....  | i    |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....  | ii   |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....  | iii  |
| KATA PENGANTAR .....   | iv   |
| DAFTAR ISI .....   | vi   |
| DAFTAR TABEL .....   | viii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....   | ix   |
| ABSTRAK .....  | x    |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>   |      |
| A. Latar Belakang .....  | 1    |
| B. Rumusan Masalah .....   | 4    |
| C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....   | 4    |
| D. Penegasan Istilah .....   | 5    |
| E. Garis-Garis Besar Isi .....   | 7    |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>   |      |
| A. Penelitian Terdahulu.....   | 8    |
| B. Kepemimpinan Visioner .....   | 13   |
| C. Kepala sekolah .....  | 51   |
| D. Kinerja Guru.....   | 77   |
| E. Kerangka Pemikiran .....  | 112  |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>   |      |
| A. Pendekatan dan Desain Penelitian.....   | 114  |
| B. Lokasi Penelitian .....   | 115  |
| C. Kehadiran Peneliti .....  | 115  |
| D. Data dan Sumber Data .....  | 116  |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....  | 117  |
| F. Teknik Analisis Data .....  | 119  |
| G. Pengecekan Keabsahan Data.....  | 120  |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>   |      |
| A. Sejarah Singkat SDN 4 Biau .....  | 123  |
| B. Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah<br>dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau..... | 128  |
| C. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan<br>Kinerja Guru di SDN 4 Biau .....          | 137  |
| <b>BAB V PENUTUP</b>   |      |
| A. Kesimpulan .....  | 143  |
| B. Implikasi Penelitian .....  | 144  |
| DAFTAR PUSTAKA   |      |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN  |      |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP   |      |

## DAFTAR TABEL

| Tabel |   | Halaman |
|-------|---|---------|
| I     | Nama-nama kepala Sekolah yang pernah menjabat sampai sekarang | 124     |
| II    | Daftar keadaan guru dan Kependidikan pada SDN 4 Biau          | 125     |
| III   | Daftar Peserta Didik  | 125     |
| IV    | Keadaan Sarana dan Prasarana SDN 4 Biau Tahun 2023            | 127     |



## ABSTRAK

Nama : Sarini Turungku  
NIM : 02.12.02.21.024  
Judul Tesis : Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau

---

Tesis ini berkenaan dengan “Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau”. Adapun yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau (2) Upaya apa saja yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, teknik analisis data adalah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Selanjutnya analisis lapangan yang dimaksud adalah bersifat induktif guna mengetahui penelitian secara umum maupun secara khusus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau yaitu menjadikan guru lebih berinovasi dalam mengembangkan metode pembelajarannya, dikarenakan kepala sekolah SDN 4 Biau memberikan kesempatan kepada guru-guru di sekolah SDN 4 Biau untuk mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan, workshop, KKG, dan lain-lain dengan tujuan agar guru tersebut mampu mengajar dengan baik di kelas. Serta menekankan pada mutu dan kualitas lulusan. Hal tersebut membuat guru-guru di sekolah SDN 4 Biau lebih meningkatkan kinerjanya dengan baik. (2). Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau yaitu menjalin kerjasama dengan dewan guru serta melaksanakan musyawarah dari hasil musyawarah tersebut melahirkan kesepakatan untuk menegakkan sikap disiplin bagi guru apabila ada yang melanggar maka diberikan sanksi berupa teguran ringan

Implikasi penelitian ini adalah menyarankan yaitu kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah senantiasa selalu memberikan motivasi terhadap guru-guru di sekolah agar kinerja guru lebih baik lagi, Kepemimpinan visioner ini dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru karena kepala sekolah dapat memberikan visi yang jelas dan dapat mengimplementasikan visi yang telah disepakati.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### ***A. Latar belakang***

Pemimpin visioner adalah mereka yang memiliki visi yang meyakinkan dan dapat menginspirasi pemangku kepentingan dan karyawan organisasi untuk mewujudkan misi secara efektif. Mereka memotivasi sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan mimpi, menggairahkan individu, dan meremajakan organisasi. Menurut Sanusi, kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang telah didemonstrasikan untuk menawarkan tujuan kerja dan upaya yang harus dilakukan secara kolaboratif oleh anggota organisasi dengan memberikan arah dan makna kerja serta mendasarkan upaya pada visi yang jelas. Beberapa keterampilan diperlukan untuk kepemimpinan visioner.<sup>1</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner menuntutnya untuk memiliki visi, keberanian, dan kerendahan hati untuk mengembangkan kemampuan dan emosinya sepanjang waktu. Visi kepala sekolah juga harus didefinisikan dengan baik, menawarkan pendekatan baru untuk melakukan perbaikan, dan mampu menginspirasi anggota stafnya untuk bekerja dengan baik.

Analisis kepemimpinan kepala sekolah tentang kepemimpinan visioner, dia harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan guru dan anggota staf. Kebijakan yang dibuat harus memperhatikan keadaan dan situasi yang ada di lingkungan pendidikan. Cara kepala sekolah memimpin anggota timnya akan

---

<sup>1</sup>A Sanusi, *Kepemimpinan Sekarang Dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif* (Bandung: Prospect, 2009), 22

mempengaruhi seberapa baik kinerja guru secara keseluruhan. Administrasi sekolah harus digerakkan oleh kepala sekolah jika ingin tanggap terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan zaman, khususnya yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Terhadap visi yang akan diimplementasikan di sekolah yang dipimpinnya, setiap perubahan yang terjadi di bidang pendidikan harus disikapi.

Proses pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kinerja guru yang merupakan salah satu fokus utama dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul. Guru merupakan komponen yang paling menentukan dalam proses pembelajaran karena mereka memiliki tugas dan kewajiban yang sangat besar untuk memperbaiki sistem pendidikan. Selain mengajar, memimpin, membimbing, melatih, mengevaluasi, dan menilai siswa. Menarik perhatian siswa untuk terlibat dalam proses pembelajaran, mengkomunikasikan tujuan pembelajaran, mengingatkan siswa akan ide-ide yang diperolehnya, mengkomunikasikan materi pelajaran, dan indikator peningkatan kinerja guru lainnya.

Analisis kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru mengungkapkan bahwa kepala sekolah harus memiliki peran yang signifikan dalam mendongkrak semangat kinerja guru. Salah satu bentuk kinerja guru adalah tanggung jawab utama pengajar sebagaimana tampak dalam kegiatan belajar mengajar serta kewajiban guru dalam lembaga. Kualitas produk atau output akan dipengaruhi oleh kinerja guru. Oleh karena itu, diperlukan bantuan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara peneliti bersama Ibu

Israwani A.B Mentemas selaku kepala sekolah SDN 4 Biau bahwa:

Kondisi awal guru di SDN 4 Biau tersebut dibagian karakternya Alhamdulillah baik maka untuk meningkatkan hal itu saya selaku kepala sekolah mengadakan suatu program pengajian rutin, itu merupakan komunitas praktisi dalam bidang religi jadi itu dilaksanakan seminggu sekali. Saya melaksanakan hal demikian tentunya jika karakter seorang guru baik maka keterampilan dan pengetahuannyapun mengikut. Kemudian saya juga menganalisis kemampuan guru dalam mengoperasikan komputer, disini saya melihat kemampuan guru sekitar 60% yang mampu mengoperasikan ilmu teknologi canggih. Sedangkan 40% ini, saya melakukan pembinaan dengan melaksanakan KKG mini yang menggunakan tutor sebaya. Kemudian saya menganalisis model pembelajaran guru, disini tentunya kami melaksanakan *in house training* yang membahas materi tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Kondisi awal yang terjadi bahwa peserta didik vakum untuk belajar didalam ruangan kelas dan ketika ditanya kurang berani menjawab, kurang berani mempresentasikan pembelajaran hasil diskusi kelompok didepan kelas kemudian dengan adanya *in house training*, KKG mini, workshop dengan mendatangkan para pemateri yang dianggap mampu dalam memberikan materi kepada guru-guru di SDN 4 Biau. Disini sebagai kepala sekolah saya memfasilitasi untuk kelancaran kegiatan tersebut. Alhamdulillah dengan adanya kegiatan tentunya tidak lupa juga koordinasi dengan dinas terkait, pengawas, kordinator wilayah, kepala bidang pembinaan SD sehingga guru dalam melaksanakan pembelajaran berpusat pada peserta didik. Kondisi terakhir, guru sudah dapat melaksanakan pembelajaran untuk menggairahkan peserta didik sehingga kondisi peserta didik saat ini sudah mampu untuk tampil bahkan dilaksanakan pembinaan kepada peserta didik terkait kegiatan ekstrakurikuler seperti latihan karate, menari, pengajian, latihan pramuka. Jadi guru dituntut harus mampu untuk menarik minat peserta didik sehingga peserta didik dapat bergairah belajar dan mutu pembelajaran meningkat. Jadi peserta didik sudah berani tampil didepan orang banyak. Di SDN 4 Biau juga sering dilaksanakan kegiatan yang menghadirkan orang tua peserta didik, masyarakat, dinas terkait disitulah kami selaku pelaksana kurikulum merdeka menampilkan kemampuan peserta didik misalnya peserta didik berperforma yaitu melakukan tarian didepan para hadirin. Mereka mampu dibanding kondisi awal mereka tidak takut lagi. Demikian juga analisis karakter guru banyak hal yang kami lakukan misalnya guru agama itu dilaksanakan jumat religi, yaitu kegiatannya shalat dhuha berjama'ah, berdzikir, kultum yang dilaksanakan oleh peserta didik itu semua karena guru kompetensinya sudah meningkat. Karena diadakannya pembinaan

*in house training*, melalui KKG mini, workshop yakni dengan tujuan meningkatkan kinerja guru.<sup>2</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka peneliti dapat melihat bahwa seorang pemimpin yang efektif akan memiliki visi dan misi yang jelas yang akan menginspirasi pengikut untuk bekerja menuju tujuan yang sama. Oleh karena itu, penulis tesis ini menekankan perlunya kepemimpinan visioner, atau kepemimpinan yang lebih mirip dengan kepemimpinan visioner kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas timbul keinginan peneliti untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau”

### ***B. Rumusan masalah***

Untuk memperjelas masalah yang akan diteliti, maka peneliti merumuskan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Bagaimana analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau ?
2. Upaya apa saja yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau ?

### ***C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian***

Pada hakikatnya, setiap kegiatan penelitian mempunyai tujuan dan manfaat. Adapun tujuan dan manfaat penelitian dalam kajian tesis ini adalah:

---

<sup>2</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau wawancara pada tanggal 7 Januari 2023

### 1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau.
- b. Untuk mendeskripsikan upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau.

### 2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat ilmiah, yaitu peneliti ingin mengembangkan pengetahuan serta teori-teori yang ada dalam buku, khususnya buku yang berhubungan dengan pembahasan tentang kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- b. Manfaat praktis, yaitu untuk memberikan masukan kepada setiap lembaga pendidikan formal, agar mampu menganalisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

### ***D. Penegasan Istilah***

Tesis ini berjudul “Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau”. Untuk menghindari kekeliruan penafsiran mengenai judul tesis ini, Peneliti akan menguraikan beberapa istilah atau makna yang terkandung di dalamnya.

### 1. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah memberikan arah dan tujuan pada pekerjaan dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas, yang wajib dilakukan secara kolaboratif oleh anggota organisasi.<sup>3</sup>

### 2. Kepala sekolah

Kepala sekolah terdiri dari kata kepala dan sekolah bergabung membentuk kata prinsip; kata kepala dapat merujuk pada ketua atau eksekutif suatu lembaga atau organisasi. Sebagai tempat belajar dan mengajar, sekolah adalah sebuah lembaga.<sup>4</sup>

### 3. Kinerja Guru

Kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode waktu bila dibandingkan dengan faktor lain, seperti standar yang telah ditetapkan, tujuan standar, atau target yang telah ditentukan sebelumnya. Posisi atau karir yang membutuhkan pengetahuan khusus sebagai guru dianggap sebagai profesi guru.<sup>5</sup>

Berdasarkan uraian istilah di atas maka definisi operasional judul penelitian analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau adalah kepala sekolah merupakan mediator yang membangkitkan inspirasi, motivasi, dukungan dan bimbingan sehingga mengarahkan keluarnya potensi maksimum guru dan tercapainya peningkatan kualitas sekolah.

---

<sup>3</sup>Diana Kartanegara, Strategi membangun eksekutif <http://.duniamis.co.id>, (21 September 2022)

<sup>4</sup>Ibid., 420.

<sup>5</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Cet. IV; Bandung: Rosdakarya, 2012), 4

### ***E. Garis-garis besar isi***

Secara garis besar, tesis ini terdiri dari lima bab dengan sub-sub masalahnya. Pada bab I yaitu pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, penegasan istilah, garis-garis besar isi proposal Tesis.

Pada bab II pembahasan Tesis ini, mengemukakan beberapa hal yang mengangkat kajian pustaka dan pembahasan inti yaitu: Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau

Pada bab III Peneliti mengemukakan metode penelitian yang merangkaikan beberapa pendekatan dan desain penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV berisi tentang (1). Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau (2) Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau.

Bab V adalah bab terakhir yaitu penutup. Dalam bab ini berisikan kesimpulan, implikasi penelitian yang dibutuhkan dan penutup. Setelah kata penutup, peneliti melampirkan daftar pustaka sebagai penjelasan dan pertanggung jawaban referensi Tesis.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### ***A. Penelitian Terdahulu***

Peneliti mencoba menggali informasi terhadap tesis atau karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian tersebut antara lain:

1. Nur Mukti dengan judul “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah”.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan kepemimpinan pendidikan pada saat ini harus didasari pada jati diri bangsa yang hakikatnya bersumber dari nilai-nilai agama dan budaya agar mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah. Kepemimpinan visioner menekankan pentingnya visi bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi organisasi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas dan dapat dipahami oleh semua anggotanya. Seorang pemimpin yang benar-benar visioner sangat dituntut untuk memiliki tujuan atau visi yang jelas yang ingin dicapai oleh organisasinya ataupun dirinya sendiri. Jika tidak ada visi maka hanya akan menjadi orang

yang bekerja tanpa arah dan kejelasan yang akan mudah digoyangkan dan dihancurkan.<sup>6</sup>

2. Dian Tri Wibawani, dkk dengan judul “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.”<sup>7</sup> Penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus dipilih karena SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto mengalami perubahan secara signifikan selama empat tahun terakhir dan menjadi sekolah rujukan. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengecekan data menggunakan triangulasi dan ketekunan pengamatan. Simpulan penelitian ini yaitu: (1) peran visioner kepala sekolah ditunjukkan dengan adanya perbaikan kurikulum, peningkatan kedisiplinan, dan menjadi motor penggerak/penentu kebijakan; (2) strategi kepala yaitu dengan identifikasi kasus, melakukan wawancara, menciptakan hubungan baik, dan menciptakan suasana ke arah penyadaran siswa; (3) inovasi kepala sekolah yaitu dengan relative advantage dan compatibility; (4) Faktor pendukung kepala sekolah yaitu faktor internal (sarana praarana serta kepemimpinan kepala sekolah) dan faktor eksternalnya adalah (pemerintah); (5) Penghambat dari pihak internal yaitu: kurangnya pendidikan guru,

---

<sup>6</sup>Nur Mukti, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah”.Jurnal Kependidikan 6 No. 1 (2018):71-90

<sup>7</sup>Dian Tri Wibawani, dkk, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan”. JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan 2 No. 6 (2019): 181-187

pemahaman masyarakat, dan kekurangan guru; (6) upaya kepala sekolah yaitu membentuk tim pengembang kurikulum, memaksimalkan manajerial

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah tujuan penelitian, dan materi penelitian. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui Peran Kepala Sekolah Dalam meningkatkan kompetensi Guru PAI sedangkan tujuan penelitian peneliti adalah mengetahui Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau. Materi penelitian ini kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

3. Ade Irwana dengan judul “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di Sekolah Dasar.”<sup>8</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen berupa angket. Analisis data dilakukan dengan analisis korelasi, regresi dan menguji setiap hipotesis yang telah dirumuskan. Kesimpulan penelitian menemukan gambaran kepemimpinan visioner kepala sekolah berada pada kategori tinggi, Kinerja guru berada pada kategori tinggi, dan efektivitas sekolah berada pada kategori sangat tinggi. Kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kinerja guru memberikan pengaruh yang signifikan sedang terhadap efektivitas sekolah. Berdasarkan temuan, maka penulis merekomendasikan pihakpihak terkait penyelenggara satuan pendidikan untuk melakukan berbagai upaya perbaikan secara preventif pada setiap

---

<sup>8</sup>Ade Irwana dengan judul “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di Sekolah Dasar”. Jurnal Administrasi Pendidikan XXII No.2 (2015)

variabel. Beberapa hal yang perlu ditingkatkan diantaranya peningkatan kualifikasi akademik kepala sekolah, kerja sama, peningkatan pelayanan pengajaran terhadap siswa dan penilaian terhadap prestasi belajar siswa yang menyeluruh sehingga berdampak terhadap peningkatan mutu sekolah.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah tujuan penelitian, teknik penelitian, dan materi penelitian. Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui gambaran empirik kepemimpinan visioner, kinerja guru, efektivitas sekolah dan pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di sekolah dasar sedangkan tujuan penelitian peneliti adalah mengetahui Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau. Teknik penelitian ini analisis korelasi, regresi dan menguji setiap hipotesis sedangkan peneliti menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Materi penelitian ini kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

4. Nova Deswita dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Kota Jambi.”<sup>9</sup> Fokus Penelitian bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah, bagaimana produktivitas kinerja guru, dan bagaimana

---

<sup>9</sup>Nova Deswita, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Kota Jambi.” Tesis tidak diterbitkan (Jambi: Pascasarjana UIN STS Jambi tahun 2021).

kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Mengah Atas Negeri 5 Kota Jambi. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif Deskriptif Analitis, Pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Penetapan subjek penelitian menggunakan purposive sampling. Teknik analisis data dilakukan dengan mereduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi keterpercayaan Hasil penelitian diperoleh dengan teknik perpanjangan keikutsertaan, ketelitian pengamatan, triangulasi data dan konsultasi teman sejawat serta dosen pembimbing. Hasil temuan dan analisis hasil penelitian, menunjukkan bahwa, Pertama Kepemimpinan Kepala Sekolah telah menunjukkan keberhasilan dalam kelulusan siswa 100 %, ada guru berprestasi yang menjadi kepala sekolah di tempat lain, situasi belajar mengajar dalam kondisi menyenangkan. Namun masih ada kelemahan seperti, kepemimpinan belum konsekwen melaksanakan fungsi manajemen, dan kepala sekolah belum sepenuhnya mengajak guru secara bersama-sama untuk mengambil keputusan. Kedua, secara rutinitas sehari-hari produktivitas kinerja guru sudah baik, namun masih ditemukan fenomena yang belum baik, seperti, rendahnya motivasi kerja guru, kerjasama belum berjalan baik, dan sebahagian guru tidak tertarik untuk menduduki jabatan karier. Ketiga, kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menghadapi kendala yaitu, belum menjalankan fungsi-fungsi manajemen, dan sering terjadi perubahan peraturan dan

ketentuan baik dari daerah maupun depertemen dan pembinaan instansi terhadap guru masih rendah.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah tujuan penelitian, teknik penelitian, dan materi penelitian. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu PAI sedangkan tujuan penelitian peneliti adalah mengetahui Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau. Teknik penelitian ini purposive sampling sedangkan peneliti menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Materi penelitian ini kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

## ***B. Kepemimpinan Visioner***

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Karakternya yang dinamis, manusia mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Hal ini disebabkan setiap hari individu secara aktif melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan keberadaannya, dan kelompok-kelompok masyarakat bekerja sama untuk menciptakan ruang hidupnya melalui gerakan budaya. Jadi, untuk keefektifan dan kesuksesan tenaga kerja, upaya kolektif untuk menciptakan dunia manusia secara konstan membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan.

Kepemimpinan pada dasarnya sangat rumit mendefinisikannya adalah masalah yang sulit dan menantang. Meskipun demikian, kemajuan ilmiah baru-baru ini telah membuat langkah signifikan menuju pemahaman kepemimpinan

yang lebih metodelis dan tidak memihak. Mereka yang menginginkan perubahan besar harus memiliki hubungan pengaruh yang kuat dengan pemimpinnya, dan perubahan itu harus mewakili tujuan bersama antara pemimpin dan pengikutnya.

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan dengan antusias. Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dimana pemimpin mencari keikutsertaan sukarela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.<sup>10</sup>

Dibawah dikemukakan para ahli yang dikutip dalam Irham Fahmi sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins, adalah kepemimpinan harus punya kemampuan mencapai tujuan bersama atas keikutsertaan kelompok yang dipengaruhi.
2. Richard L. Daff, adalah kepemimpinan (*leadership*) punya keahliannya untuk mencapai tujuan dengan mengajak sekaligus mempengaruhi orang lain.

---

<sup>10</sup>Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 5.

3. G. R. Terry, mendefinisikan: Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives. Ricky W. griffin, yaitu individu pemimpin dapat menarik simpati orang lain untuk mencapai tujuan tanpa adanya paksaan.<sup>11</sup>

Pendapat dari beberapa ahli yang dikutip dari Ali Pirdaus dkk, berturut-turut mengatakan yaitu:

- a. Edwin A. Fleishman, “kepemimpinan adalah keinginan untuk mengajak orang lain dan berkeinginan menyelesaikan pekerjaan berdasar konsep sasaran dan tujuan yang diinginkan pimpinan.
- b. Fred E. Fiedler, Kepemimpinan adalah orang yang dapat menggunakan kewenangan yang dimiliki sebagai alat untuk memaksa bawahan bila diperlukan
- c. Gibson & Ivanchevich, Kepemimpinan adalah cara memberikan contoh agar orang lain secara ikhlas mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan Dawam Daharjo, Said Agil Husin Al-Munawar, dalam Islam kepemimpinan sama artinya dengan Khalifah, atau identik sama dengan kata imam dan ulil amri.<sup>12</sup>

Selanjutnya konsep kepemimpinan yang dikutip dalam Uhar Suharsaputra berturut-turut disampaikan oleh:

1. Fiece dan Newstrom, Chemers dalam Hoy & Miskel, dan Yukl, bahwa konsep kepemimpinan adalah “*as the fokcus of group process, as a*

---

<sup>11</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan. Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 15-16.

<sup>12</sup>Ali Pirdaus, dkk. *Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren. Analisis Pengembangan Entrepreneurship Santri* (Curup Utara: Penerbit Buku Literasiologi, 2020), 42-43.



*personality attribute, as art of inducing compliance, as an exercise of influence, as a particular kind of act, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument in the attainment of goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, and as the initiation of structure. Leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task. Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*

Fiece dan Newstrom, Chemers dalam Hoy & Miskel, dan Yukl, bahwa konsep kepemimpinan adalah sebagai fokus proses kelompok, sebagai atribut kepribadian, sebagai seni mendorong kepatuhan, sebagai latihan pengaruh, sebagai tindakan tertentu, sebagai bentuk persuasi, sebagai relasi kuasa sebagai instrumen dalam pencapaian tujuan, sebagai efek interaksi, sebagai peran yang dibedakan, dan sebagai inisiasi struktur. Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana satu orang mampu meminta bantuan dan dukungan orang lain dalam penyelesaian tugas bersama. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2. Menurut Sweeney dan Mc Farlin menyatakan bahwa *“Leadership involve a set of interpersonal influence processes. These processes are aimed at motivating subordinates, creating vision for the future, and developing strategies for achieving goals”*. Kepemimpinan melibatkan serangkaian proses berpengaruh antar pribadi. Proses ini ditujukan untuk memotivasi bawahan, menciptakan visi untuk masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.
3. Schermerhorn mendefinisikan *“Leadership as a special case of interpersonal influence that gets an individual or group to do what the leader or manager wants done”*. Kepemimpinan sebagai kasus khusus dari pengaruh interpersonal yang membuat individu atau kelompok melakukan apa yang diinginkan pemimpin atau manajer.<sup>13</sup>

George R. Terry, mendefinisikan bahwa, kepemimpinan dapat diartikan seorang punya kemampuan sebagai leader untuk mengarahkan pengikut-pengikutnya baik secara pribadi maupun dalam organisasi belajar dan bersedia diajak bekerja sama untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan berdasarkan standar pekerjaan (SOP) yang diiringi atas rasa kepercayaan mendalam, dan tekun.<sup>14</sup>

Berdasarkan uraian tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang berkemampuan, profesionalitas,

---

<sup>13</sup>Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), 17- 18.

<sup>14</sup>George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 152.

punya kompetensi untuk memotivasi bawahannya dalam bekerja sama sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan secara matang serta menjalankan sistem manajemen. Maka, sukses seorang pemimpin dalam memajukan organisasi belajar, apabila mempunyai visi-misi, strategi berdasarkan jabatan atau wewenang yang dimilikinya. Indikatornya kepemimpinan sukses menjadi kepala sekolah apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Punya keahlian dalam memengaruhi orang lain atau bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan di harapkan
- b. Tidak memaksa bawahan atau staf dalam mengikuti perintah
- c. Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai konsep rencana
- d. Pemimpin sebagai contoh bagi bawahan dengan bekerja ikhlas
- e. Pemimpin juga disebut khalifah atau imamah berdasarkan islam
- f. Pelaksanaan oraganisasi belalajar dengan mempedomani SOP.

Dalam era informasi, para pemimpin dituntut untuk mampu menjalankan kepemimpinannya dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan secara matang dari sebelumnya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah tersebut harus mampu memfungsikan dirinya untuk mengatasi permasalahan-permasalahan pokok dengan melakukana dan mempengaruhi bawahan untuk bekerja yang punya produktivitas, punya kemampuan sebagai berikut:

1. Mampu mengarahkan anggota dalam mengatasi masalah yang kompleks akibat pengaruh globalisasi. Kematangan kepemimpinan berdasarkan

visioner dan dapat membuat perencanaan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang

2. Mampu meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan dan pelatihan untuk tercapainya kualitas diri dalam berbagai aspek seperti peningkatan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap mental.
3. Mampu mengatasi hambatan dengan mengedepankan kesabaran, ketabahan, dan dapat berperan dengan tepat. Disamping itu pemimpin dituntut dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat dan menuntut kiat-kiat strategi-strategi kepemimpinan yang mantap
4. Mampu atau memiliki gagasan dan ide cemerlang. Organisasi sekolah akan berkembang dengan baik apabila pemimpinnya kaya dengan gagasan inovatif, kreatif, realistis dan intuitif serta efektif.
5. Mampu melengkapi diri atas kekurangannya selama menjadi pemimpin. Dengan keberdayaan yang tinggi, segala kekurangan dapat diatasi secara efektif.
6. Bergairah dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan tercapai maksimal sehingga prakondisi untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan
7. Mampu melakukan penilaian secara objektif dan kemudian dapat dijadikan sebagai dasar menyempurnakan kegiatan selanjutnya dan
8. Mampu melaksanakan program-program kerja secara realistis dengan mengedepankan sikap positif, percaya diri dan optimis. Berkaitan dengan pemimpin, Aa Gym di media detikcom online dalam Jann

Hidayat menyatakan dengan sebuah pertanyaan yaitu pemimpin apa yang kita butuhkan. Sederhana saja jawabnya. Jika kita ingin berubah, kita membutuhkan pemimpin yang bisa merubah. Siapa pemimpin yang bisa merubah adalah pemimpin yang bisa merubah dirinya. Jadi kehebatan seorang pemimpin apabila bisa memimpin dirinya, keluarganya, dan organisasi tempat dia bekerja.<sup>15</sup>

Ki Hadjar Dewantara, dalam pandangannya bahwa pendidikan adalah benih dalam jiwa seseorang yang dapat dikembangkan dan ditumbuhkan melalui benih-benih yang ada di dalam diri manusia tanpa dipaksa. Dengan demikian yang perlu diperhatikan para pendidik sebagai pengelola organisasi sekolah dari tingkat terendah sampai ke perguruan tinggi, bukan hanya menumbuhkan kemampuan peserta didik, akan tetapi yang sangat terpenting adalah bagaimana menyelamatkan anak didik dari metode dan sistem pembelajaran yang berdampak membutakan pola pikir anak didik untuk menghadapi dampak kecepatan perkembangan atas pengaruh informasi dan teknologi serta budaya barat.<sup>16</sup> Maka sekolah beserta perangkat organisasi yang bertugas mendidik masyarakat dari belum berilmu menjadi berilmu, bermoralitas berdasarkan kemanfaatan positif dalam menjalani kehidupan di dunia dan akhirat, khasanah dunia dan hasanah akhirat membutuhkan seorang pemimpin cerdas serta visioner.

Dunia pendidikan sebagai harapan menjadikan peserta didik yang berilmu dan bermoral, O.P. Simorangkir dalam Irham Fahmi mendefinisikan moralitas

---

<sup>15</sup>Ibid., 60

<sup>16</sup>Yudi Latif, *Pendidikan Yang Berkebudayaan. Histori, Konsepsi, dan Aktualisasi Pendidikan Transformatif* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2020), 167.

adalah salah satu istilah yang digunakan melaksanakan kegiatan dengan membedakan atas pekerjaan yang baik dan benar dengan pekerjaan buruk, dikendalikan dengan aturan-aturan tertentu serta nilai-nilai atau symbol didalamnya tetap terpelihara dan dapat dijadikan tujuan atas pekerjaan tersebut. Seiring dengan definisi di atas, Faisal Badroen dan Ahmad dalam Irham Fahmi istilah moral berasal dari kata MOS (Moris) yang berarti adat istiadat, kebiasaan, tata cara kehidupan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bermoral dapat dilihat dari aspek perbuatan yang dilakukan, karena perbuatan termasuk dari bagian dari tindakan moralitas seseorang.<sup>17</sup> Kepemimpinan tak lepas dari ilmu manajemen dan selalu menjadi topik perbincangan dan pembicaraan para pakar sejak lebih dari 2000 tahun yang lalu. Ketika Allah SWT menciptakan Nabi Adam, as, Allah SWT memakai istilah *khalifah* yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan.

Stephen Covey dalam Nova Deswita mengatakan bahwa dalam teori kepemimpinan yang ditemukan dalam diri Nabi Muhammad SAW adalah empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*). Maksudnya adalah seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yaitu sebagai perintis (*pathinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*) dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Fungsi perintis (*pathinding*) tentang bagaimana usaha seorang pemimpin memahami dan memenuhi akan kebutuhan para stakeholder-

---

<sup>17</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan. Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 22

nya akan misi, nilai yang berkaitan dengan visi dan strategi untuk mencapai tujuan.

- b. Fungsi penyelaras (*aligning*) tentang bagaimana pemimpin dapat menyelaraskan, menyeimbangkan, kepiawaian berkoordinasi dan mensinkronisasikan seluruh sistem dalam sebuah organisasi dan etos kerja tinggi dan saling sinergis.
- c. Fungsi pemberdayaan (*empowering*) sangat berhubungan dengan usaha pemimpin untuk lingkungan yang harmonis dan komitmen serta diiringi pembagian kerja yang jelas berdasarkan kompetensi keprofesionalitas.
- d. Fungsi panutan (*modeling*) menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjadi panutan, percontohan, suri-teladan bagi bawahannya dan lingkungan. Bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan tidak plin-plan atas keputusan-keputusan yang telah diambil.<sup>18</sup>

Muhammad SAW pernah menjadi pemimpin diberbagai bidang seperti bidang keagamaan, pendidikan, politik, pemerintahan, hukum dan lain-lain sehingga sebagai umat beliau dapat mencontoh dan meneladani kepemimpinannya. Sudah banyak ilmuwan yang mempelajari kejeniusan Nabi Muhammad sebagai pemimpin. William Hocking dalam Nova Deswita misalnya menggambarkan kemampuan dalam mengelola organisasional dan administratif, Muhammad SAW dengan mengatakan bahwa Muhammad *distrusted wide*

---

<sup>18</sup>Nova Deswita, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 5 Kota Jambi". (Tesis tidak diterbitkan, Jambi: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2021, 28

*generalities; his genius lay in a union of thought action; his kingdom also of this world; he was seer and prophet, but he was also legislator and magistrate.*<sup>19</sup>

Pengakuan Nabi Muhammad SAW sebagai orang berkualitas dalam kepemimpinannya tidak hanya dari kalangan muslim tetapi juga dari orang-orang barat. *Mohammad is the perfect man of his generation and a particularly effective symbol of the divine.* Armstrong, dalam Veithzar Rivai Zaina dkk. Muhammad itu adalah manusia yang sempurna dari generasinya dan merupakan symbol yang tepat dari Allah SWT.<sup>20</sup>

Selanjutnya Michael H. Hart menempatkan Nabi Muhammad SAW dalam ranking pertama di antara seratus tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah kehidupan manusia. Hart mengemukakan alasan pemilihan tersebut *My Choice of Muhammad to lead the list of the world's most influential persons may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful onboth the religious and secular level.* Maknanya adalah pilihan Hart tentang Muhammad untuk dimasukkan ke dalam daftar orang-orang paling berpengaruh dunia itu boleh mengejutkan beberapa pembaca dan bisa ditanyakan oleh yang lain, tetapi ia adalah satu-satunya manusia di dalam sejarah yang amat sukses di dalam menjalankan kepemimpinannya pada level sekuler dan religious.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Ibid., 28

<sup>20</sup>Veithzar Rivai Zainal dkk, *Islamic Management. Meraih Sukses Melalui Praktik Manajemen Gaya Rasulullah secara Istiqomah* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 208-209

<sup>21</sup>Ibid., 209



Seorang pemimpin pasti ingin sukses dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu inti kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang agar mau mengikuti tujuan yang diinginkan pemimpin dimaksud. Sebahagian para ahli berpendapat bahwa inti penerapan manajemen terletak pada kecerdasan seorang kepemimpinan.<sup>22</sup>Oleh karena itu proses kepemimpinan dapat tercapai apabila terjalin interaksi dua atau tiga orang atau lebih, disini terjadi faktor perilaku pengaruh dan saling memengaruhi dan siapa yang dapat jadi pemimpin. Karena itu pemimpin adalah suatu kegiatan dalam manajemen yang melakukan fungsifungsi manajemen, pembentukan, perencanaan, pengaturan, pendorong, sistem hubungan dan pengendalian, dan memberikan pengarahan.

Menurut Veithzal Rifai mengatakan tentang efektivitas kepemimpinan adalah (1) bersikap luwes (2) memberi tahu bawahan tentang setiap masalah dan bagaimana bias dan pandai serta bijak dalam melaksanakan wewenangnya (3) selalu melakukan pengawasan kinerja bawahan (4) efektif dalam penyelesaian pekerjaan (5) keputusan yang telah diambil tepat dan sesuai dengan waktu dan bawahan (6) pemimpin selalu menunjukkan sikap ramah bila ada masalah atau ide dari bawahan (7) menepati janji dengan bawahan (8) meminimalisir tingkat kesalahan dan resiko bila terjadi kesalahan dan (9) piawai dalam mencari solusi masalah.<sup>23</sup>

Seorang pemimpin harus bertanggung jawab (akuntabel) dalam mengolah lembaganya seperti kurikulum, ketenagaan, sarana prasarana, produktivitas serta

---

<sup>22</sup>Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen* (Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi, 1994), 475.

<sup>23</sup>Veithzal Rifai, *Kepemimpinan dan Peilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 32-33.

perubahan sistem lainnya. Peran dan kompetensi seorang kepala sekolah bila diimplementasikan secara efektif akan menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kualitas lulusan pendidikan yang bermartabat, menghargai kreativitas dan berprestasi melalui produktivitas kinerja guru.

Kepemimpinan sebuah organisasi atau sekolah akan menjadi penentu awal tercapainya tujuan organisasi atau sekolah tersebut. Kuncinya adalah pemimpin visioner sebagai jantungnya dalam organisasi disekolah tersebut. Sekolah akan berjalan dengan baik jika kepemimpinan berfungsi sebagaimana mestinya, sebaliknya jika kepemimpinan belum dilaksanakan sebagaimana mestinya akan menimbulkan masalah terhadap tata kelola pembelajaran dan juga melanggar ketentuan yang berlaku. Kepemimpinan yang baik akan menjadi sebuah harapan dalam organisasi sekolah, sebab pemimpin yang baik akan dapat menciptakan ide-ide dan pemikiran produktif di sekolah atau institusi akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kinerja guru sebagai pendidik.

Selanjutnya beberapa definisi kepemimpinan yang disampaikan para ahli, seperti Mukhtar, dkk memberikan sebuah pemikiran bahwa seseorang yang menjalankan kepemimpinan berarti yang bersangkutan telah punya keterampilan dan seni untuk dapat mengajak orang lain atau bawahannya bekerja dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan.<sup>24</sup>Sondang P. Siagian, mendefinisikan kepemimpinan adalah kekuatan dan potensi untuk mempengaruhi bawahan untuk rela bekerjasama sesuai keinginan pemimpin. Maka inti definisi ini dilihat tiga pokok; yaitu:

---

<sup>24</sup>Mukhtar dkk, *Pengembangan Karir Tenaga Pendidik. teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama, 2016), 35

- a. Orang yang memegang jabatan pemimpin harus punya kelebihan keahlian dibandingkan dengan SDM lain,
- b. Ketertarikan orang mengikuti perintah kepemimpinan, dan (3) berkemampuan keegosentrisme anak buah menjadi lembaga sentrisme.<sup>25</sup>

Achmad Sanusi, mengatakan bahwa ada 4 (empat) hal utaman jika membicarakan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu (1) produktivitas, (2) efektivitas, (3) efisiensi, dan (4) akuntabilitas. Kepala sekolah dituntut secara mendalam untuk memahami keempat hal tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>26</sup> Maka seorang pemimpin seyogyanya mempunyai pengetahuan, kecakapan, keterampilan yang didapat dari pengetahuan belajar dengan teori maupun dari pengalaman dalam praktek selama menjadi pemimpin.

Pada umumnya model atau corak kepemimpinan dalam mengambil keputusan dengan mengedepankan karakter seperti; kepemimpinan otokrasi, paternalis, kharismatik, laissez fair dan demokrasi. Dari lima model kepemimpinan di atas berkembang dan bisa dipraktikkan sesuai situasi kondisi (fleksibel). Namun dalam kenyataannya tidak satupun pemimpin yang menggunakan satu model kepemimpinan. Justru memimpin adalah sesuatu hal yang gampang-gampang susah karena orang yang dipimpin dan yang memimpin

---

<sup>25</sup>Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 62-63

<sup>26</sup>Achmad Sanusi, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Nuansa Cendekia, 2013), 108

mempunyai pandangan, pengalaman, kemauan, kemampuan dan kematangan pada tingkat yang berbeda-beda.<sup>27</sup>

Senada dengan Ali Firdaus, dalam Gary Yukl menjelaskan bahwa ada 4 prosedur untuk pengambilan sebuah keputusan khusus sebagai berikut:

1. Keputusan yang Otokratis. Berarti membuat keputusan sendiri tanpa meminta pendapat atau masukan serta saran dari orang lain. Ketidak ikutan orang lain dalam mengambil keputusan pemimpin menganggap bahwa orang lain seolah-oleh tidak berpengaruh terhadap keputusan.
2. Konsultasi. Berarti dalam membuat keputusan pemimpin mengajak dan meminta gagasan baru. setelah itu pemimpin dapat menyimpulkan terhadap saran pendapat dari orang lain untuk dijadikan sebuah keputusan.
3. Keputusan Bersama. Berarti didahului bertemu dan berdiskusi dengan orang lain kemudian pemimpin mengambil keputusan, walaupun pendapat orang lain tersebut tidak berpengaruh.
4. Pendelegasian. Berarti pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan kepada pemimpin atau orang lain secara otoritas dan tanggung jawab namun diiringi dengan aturan berlaku.<sup>28</sup>.

Defenisi kepemimpinan juga diajukan Yukl sebagaimana dikutip oleh Novianty Djafri menurutnya adalah *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the*

---

<sup>27</sup>Ali Firdaus, dkk. *Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren. Analisis Pengembangan Entrepreneurship Santri* (Curup Utara: Penerbit Buku Literasiologi, 2020), 57-58

<sup>28</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (New York, Intan Sejati Klaten, 2011), 99.

*process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives.* (proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama).<sup>29</sup>

Dalam arti luas kepemimpinan bisa diterapkan pada kelompok organisasi atau lembaga tertentu. Artinya bahwa kepemimpinan ialah kegiatan memengaruhi tingkah-laku perorangan maupun berkelompok. Hal demikian pemimpin tidak terbatas oleh peraturan dan tata kerja birokrasi.<sup>30</sup> Menurut Anwar, Us (sebagaimana dikutip oleh Kompri) kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang pemimpin dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi terutama sumber daya manusianya untuk melakukan apa yang diharapkan.<sup>31</sup> Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal. Dengan demikian, pemimpin adalah motivator, stabilisator,

---

<sup>29</sup>Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing, dan Kecerdasan Emosi)* (Yogyakarta : Budi Utama, 2017), 2

<sup>30</sup>Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 98.

<sup>31</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2015), 308

katalisator, creator, dan dinamisator organisasi.<sup>32</sup> Menurut Ordway Tead sebagaimana dikutip oleh Susatyo Herlambang kepemimpinan adalah perpaduan berbagai perilaku yang dimiliki seseorang sehingga orang tersebut mempunyai kemampuan untuk mendorong orang lain bersedia dan dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya.<sup>33</sup>

Sedangkan menurut Georgy R. Terry sebagaimana dikutip oleh Susatyo Herlambang kepemimpinan adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain sehingga orang lain tersebut secara sukarela mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>34</sup> Oleh karena itu era-globalisasi, dimana terbentuk situasi negara tanpa batas (*borderless*), arus budaya berpindah lewat dunia maya. Dalam situasi seperti ini, dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki karakter yang kuat. Pembentukan karakter kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dengan karakter budaya lokal dan akhlak mulia yang diajarkan oleh agama dan dunia pendidikan. Setiap orang yang ingin berkiprah dalam dunia kepemimpinan, selain perlu belajar bagaimana mempengaruhi orang lain agar dapat berkontribusi dalam dunia pendidikan, juga perlu membangun integritas diri, jadi teladan bagi semua anggota tim kerja sekolah, atau membantu menyadari nilai dan potensi dirinya agar semua tugas dapat diselesaikan sesuai rencana atau harapan yang diinginkan.

---

<sup>32</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Cv. Pustaka Setia, 2009), 248

<sup>33</sup>Susatyo Herlambang, *Pengantar Manajemen Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen* (Yogyakarta : Gosyen Publishing, 2013), 114

<sup>34</sup>*Ibid.*, 115

Selama pemimpin mempunyai komitmen dan motivasi (dorongan) maka mereka membutuhkan seni kepemimpinan dan keterampilan manajemen. John C. Maxwell dalam Agus Wijaya dkk, mengatakan bahwa seorang pemimpin yang berhasil harus mempunyai penglihatan yang tajam ke depan (visioner), selalu mengembangkan diri untuk membangun strategi yang tepat, berani berkorban secara tulus, dan selalu dapat menyatukan kekuatan dari suatu keberbedaan kepentingan dalam mewujudkan visi bersama.<sup>35</sup>

Uraian di atas menimbulkan pentingnya kepemimpinan, dengan asumsi dan alasan diantaranya adalah, tanpa kepemimpinan, sebuah organisasi atau sekolah akan muncul masalah (kacau-balau), kepemimpinan berperan langsung untuk kelancaran dari tujuan dan sasaran organisasi, baik-buruknya sebuah organisasi sangat tergantung kepada pimpinan dan bawahan, semboyan klasik mengatakan bahwa tidak ada kelompok kerja yang buruk, yang ada adalah pemimpin yang jelek.

Ada banyak para ahli manajemen telah memberikan definisi tentang kepemimpinan (*leadership*). Ada yang memberikan penekanan perilaku, pada proses pengarahan dan ada juga memberikan penekanan sisi pengarah. Sutantira dalam Agus Wijaya memberikan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Keberhasilan kepemimpinan dicapai secara bersama bukan individu dan pemimpin juga bisa melakukan pekerjaan bawahan serta dukungan lingkungan.

---

<sup>35</sup>Agus Wijaya dkk, *Kepemimpinan Berkarakter. Untuk Para Pemimpin dan Calon Pemimpin Masa Depan Indonesia* (Siduarjo: Berlian Internasional, 2015), 20-21

2. Terjadinya perubahan positif sesuai rencana bersama tim dan sebaliknya pemimpin bukan menghadirkan kehancuran.
3. Pemimpin diibaratkan pelayan organisasi, mempunyai semangat bersama karyawan yang efektif.
4. Kepemimpinan cerdas apabila bertanggung jawab, memberi suriteladan, amanah, dan jujur dalam lingkungan organisasi yang dipimpinnya.<sup>36</sup>

Kemudian yang sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin baik formal maupun non formal apabila sudah memenuhi persyaratan-persyaratan yang diatur dalam sebuah lembaga dan organisasi. Maka menjadi urgen sekali dalam penunjukan pemimpin yang berkualitas. Kartono dalam Harbani Pasolong, mengatakan bahwa persyaratan kepemimpinan seorang pemimpin adalah; harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan untuk menggerakkan berbuat sesuatu menjadi jelas
2. Dapat menjalankan kepemimpinan dengan keahlian diri pribadi sehingga perintah kepada bawahan dapat dituntaskan dengan baik, dan
3. Memenuhi ciri-ciri sebagai pemimpin seperti, punya keahlian dan potensi diri baik berupa teknis maupun non teknis dan melebihi potensi bawahan biasa.<sup>37</sup>

Dari beberapa definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti pimpin, bimbing, atau tuntun. Artinya tugas pemimpin

---

<sup>36</sup>Ibid., 3

<sup>37</sup>Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 11-14



berupa membimbing, menuntun. Maka kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam bimbingan dan tuntun bawahan menuju pencapaian tujuan.

Berdasarkan riset Kouzes & Posner, mengutarakan karakteristik pimpinan yang diinginkan bawahan adalah sebagai berikut:

1. Bersikap jujur (*honest*), yaitu sejalan ucapan dengan perbuatan, bisa dipercaya, bertanggung jawab atas ucapannya, cepat memenuhi janji, dan konsisten dalam perbuatan
2. Mempunyai pandangan jauh ke depan (*Forward Looking*), yaitu punya kemampuan dalam jangka panjang sesuai perkembangan yang akan terjadi kedepan.
3. Mempunyai kompeten (*competent*), yaitu dapat mengedepankan kemampuan diri pribadi dalam memimpin lembaga melalui aksi demonstrasi cara bekerja yang efektif.
4. Punya inspirasi (*inspiring*), yaitu percaya diri sebagai inspirasi bagi bawahan serta senang hati menerima saran-kritik demi kemajuan organisasi. Seperti dinyatakan Nader dalam *Leadership for leader* (Michael William) bahwa, keberhasilan seorang pemimpin diukur dari seberapa banyak mereka mencetak pemimpin baru dan seberapa banyak bawahan sebagai pengikut dapat menduduki jabatan lebih tinggi dari sebelumnya. Pemimpin itu adalah orang yang dicontoh serta mempunyai

kemampuan, motivasi, dan komitmen para pengikut untuk memiliki sikap kepemimpinan.<sup>38</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah konstruksi sosial dengan esensi utamanya pada upaya membantu orang lain untuk mengembangkan kematangan dan proses mematangkan diri serta dapat mensukseskan tujuan yang diinginkan bersama dalam organisasi.

Teori-teori kepemimpinan menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Tead; Terry; Hoyt bahwa kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
2. Menurut Young bahwa kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.
3. Menurut Moejiono bahwa kepemimpinan yaitu sebagai akibat pengaruh dari satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakannya dengan pengikutnya.<sup>39</sup>

Melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus diperhatikan juga beberapa asas-asas kepemimpinan seperti di bawah ini:

---

<sup>38</sup>Aan Komariah, dkk. *Kepemimpinan Autentik. Riset Implementasi Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2018), 88

<sup>39</sup>Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah* (Cet. II; Ciputat: Haja Mandiri, 2014), 91

- a. Kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan human.
  - b. Eifisien, efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi, dan jumlah manusia, atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.
  - c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang tinggi.<sup>40</sup>
2. Kepemimpinan visioner

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Pemimpin tersebut sering disebut dengan pemimpin visioner yang menerapkan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat samapi saat ini. Visi menyalurkan emosi dan energi orang bila diartikulasikan secara tepat dan sebuah visi menciptakan kegairahan yang menimbulkan energi dan komitmen ditempat kerja.<sup>41</sup>

Melaksanakan tugas kepemimpinannya, seorang pemimpin haruslah mempunyai visi yang jelas dan tepat demi keberlangsungan organisasi yang dia pimpin. Visi adalah tujuan yang harus ada dalam suatu organisasi sebaai acuan

---

<sup>40</sup>Raga Asbri Ginting, "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Qur'an Kec. Percut Sei Tuan". (Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2021), 21

<sup>41</sup>Ibid., 22

untuk melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang diinginkan dimasa depan. Visi juga dapat dikatakan sebagai cita-cita atau nilai inti sebuah organisasi yang harus dicapai. Jadi bukan hanya organisasinya, seorang pimpinan juga harus mempunyai visi dalam ia menjalankan kepemimpinannya. Visi menggambarkan masa depan yang ideal dan mungkin menyiratkan ingatan budaya saat ini serta bagaimana aktivitasnya pada masa depan, bahkan visi juga menyiratkan perubahan. Pemimpin visioner adalah pribadi-pribadi yang memiliki visi menarik serta mampu mendorong stakeholders organisasi dan pegawai untuk mewujudkan pencapaian visi dengan baik.

Mereka menginspirasi orang, merevitalisasi organisasi dan memobilisasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mengubah visi menjadi kenyataan. Pemimpin visioner mampu mengembangkan visi jangka panjang organisasi. Ia memahami betul apa yang dibutuhkan organisasi dan harus menjadi apa organisasi pada masa yang akan datang. Visi tersebut biasanya diturunkan menjadi capaian yang harus diraih dalam jangka pendek dari awal sampai dengan akhir. Pemimpin visioner juga memahami unsur-unsur kunci dari sebuah visi masa depan. Ia akan mampu mengomunikasikan visi dengan menarik kepada orang lain dan mampu mewujudkannya dengan baik.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran pemikiran ideal yang berasal dari dirinya sebagai cita cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua

personil.<sup>42</sup> Daniel Goleman dalam Raga Asbri Ginting menyatakan bahwa kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang kearah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.<sup>43</sup>

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan pada masa depan serta menuangkannya dalam bentuk visi yang menjadi pantauan dan pedoman bagi seluruh pegawainya. Pemimpin visioner harus mampu menjabarkan visi yang dimilikinya menjadi seperangkat misi secara rinci yang disertai dengan capaian-capaian yang harus diperoleh.

Karakteristik kepemimpinan Rasulullah SAW adalah kejujuran yang teruji dan terbukti. Kejujuran adalah perilaku kunci yang sangat efektif untuk membangun kepercayaan (kredibilitas) sebagai seorang pemimpin. Disamping itu beliau juga cakap dan cerdas, inovatif, dan berwawasan kedepan, tegas rapi rendah hati, pemberani tapi bersahaja, kuat fisik, dan tahan penderitaan.<sup>44</sup> Dalam islam dikatakan kunci kesuksesan seseorang pemimpin terletak pada kepribadiannya karena pemimpin merupakan cerminan bagi orang yang disekitarnya.

---

<sup>42</sup>Ibid., 23

<sup>43</sup>Ibid., 23

<sup>44</sup>Haris Budiman, "Kepemimpinan Visioner Dalam Perspektif Islam," *AlIdarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol.7 No I (2017): 45 <https://media.neliti.com/media/publications/58141-ID-kepemimpinan-visioner-dalam-perspektif-i.pdf> (16 Juli 2023)

Hal ini sudah dicontohkan oleh Rasulullah SAW yang memiliki kepribadian yang agung nan mulia. Hal ini biasa di jumpai pada sifat wajib yang dimiliki Rasulullah SAW:

a. Shidiq

Shidiq artinya benar bukan hanya perkataan saja yang benar, melainkan juga perbuatannya sejalan dengan ucapan.

b. Amanah

Amanah artinya dipercaya, jika satu urusan diserahkan kepadanya niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Karena itu Rasulullah SAW oleh penduduk mekkah diberi gelar Al-Amin yang bermakna terpercaya jauh sebelum beliau diangkat menjadi Nabi.

c. Tabligh

Tabligh artinya menyampaikan segala firman allah yang ditunjukkan oleh manusia disampaikan oleh Nabi. Tidak ada yang disembnyikan meski itu menyingung Nabi.

d. Fathonah

Fathonah artinya yang berarti bijak, cerdas dan cermat sifat ini harus dimiliki oleh setiap seorang pemimpin bahkan kita sebagai masyarakat biasa yang notabene adalah umat muslim dan umat Nabi Muhammad SAW. Sifat seperti ini diperlukan untuk menentukan kebijakan dalam

memerintah sebuah Negara atau menyikapi sebuah persoalan yang bersifat sensitive.<sup>45</sup>

Menurut Suwatno, menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner perlu melakukan 4 peran sebagai berikut : pertama, penentu arah (*direction setter*), kedua, agen perubahan (*agent of change*), ketiga, juru bicara (*spokes person*), keempat, pelatih (*coach*):

1. Peran penentu arah

Pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk organisasi yang diraih pada masa depan, dan melibatkan pegawai dari “*get to go*”. Hal ini dalam pandangan ahli dan praktisi kepemimpinan adalah esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, pemimpin organisasi menyampaikan dan mengomunikasikan visi, memotivasi dan meyakinkan pegawai bahwa apa yang dilakukannya adalah hal benar serta mendukung partisipasi seluruh tingkat dan tahap usaha menuju masa depan.

2. Agen perubahan

Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus-menerus. Beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana perubahan keinginan para *stakeholders*. Pemimpin organisasi yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini

---

<sup>45</sup>Sifat Kepemimpinan Rasulullah SAW <https://m.republika.co.id> (16 Juli 2023)

dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan hal yang dapat diubah. Hal ini menjadi bahwa pemimpin organisasi tersedia untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini dan hal yang paling penting adalah masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan resiko yang dihiting dalam pengambilan juga penting bagi lingkungan yang berubah.

### 3. Juru bicara

Memperoleh pesan ke luar dan berbicara, boleh dikatakan sebagai sesuatu bagian penting dari memimpikan masa depan organisasi. Pemimpin organisasi yang efektif adalah seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia untuk menjelaskan dan membangun dukungan terhadap visi masa depan organisasi. Pemimpin organisasi sebagai juru bicara untuk visi harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua pegawai agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Visi yang disampaikan harus bermanfaat, menarik, dan menimbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi.

### 4. Pelatih

Pemimpin visioner adalah pelatih yang baik. Pemimpin organisasi harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi. Seorang pemimpin organisasi mengoptimalkan kemampuan seluruh sumber daya organisasi untuk bekerja sama dan mengoordinasikan aktivitas atau usaha mereka kearah pencapaian kemenangan atau menuju pencapaian suatu visi



sekolah. Pemimpin organisasi sebagai pelatih tugasnya adalah menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara sumber daya organisasi yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan.<sup>46</sup>

Ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah (a) Berwawasan ke masa depan yakni pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai. (b) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting. (c) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia. (d) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan: pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki. (e) Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan. (f) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya: pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti

---

<sup>46</sup>Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2019), 65.

nilainilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan tauladan. (g) Membangun hubungan (relationship) secara efektif: pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. (h) *Innovative* dan proaktif yakni dalam berfikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfiir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif.<sup>47</sup>

Menentukan tujuan dan sasaran maka pertama kali yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya. Penetapan tujuan dan sasaran perlu mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki segenap sumber daya dalam organisasi.

Seluruh sumber daya manusia dalam organisasi harus mempunyai *core-competencies* untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, perlu diidentifikasi *job-based competencies*, suatu perilaku yang melekat pada peran individual. Tujuan dan sasaran juga menggambarkan bagaimana mendapatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tersebut.<sup>48</sup> Kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya pada kenyataan yang disebut *visionary leadership* merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya.

---

<sup>47</sup>Raga Asbri Ginting, “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Qur’an Kec. Percut Sei Tuan”. (Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2021), 26-27

<sup>48</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Depok : PT. Raja Grafindo Persada, 2017), 42.

Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan persentase, atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai. Hal tersebut dapat diartikan bahwa orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based* management dan didambakan bagi peningkatan leadership, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada konsep visi, karakteristik unsur visi dan tujuan visi.

a. Konsep Visi

Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasilhasilnya. Masa depan merupakan masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Namun demikian, visi masa depan ini harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepala sekolah. Pernyataan visi mengkomunikasikan pokokpokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan pokok visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga. Visi adalah wawasan kedepan yang merupakan *statement of power* humaniora, dapat berupa daya imajinasi, daya tembus, daya pandang dan daya rekayasa.

Visi adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*) dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Visi mengandung intisari dari arah dan

tujuan, misi, norma dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Pernyataan di atas dapat disimpulkan visi adalah idealisme pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.<sup>49</sup>

#### b. Karakteristik Unsur Visi

Ciri-ciri visi yang baik adalah sebagai berikut: (a). Ringkas; bahwa statement visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami dan dapat sering dikomunikasikan. (b). Kejelasan; visi yang jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat mempengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya. (c). Abstraksi; bahwa visi bukan tujuan operasional yang hanya diupayakan dan diraih dalam waktu yang pendek, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi yang mengakomodasi kemajuan organisasi. (d). Tantangan; personel yang tertantang dengan pernyataan visi dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar. (e). Orientasi masa depan; visi adalah masa depan. Masa depan visi merupan kualitas dari seluruh aspek organisasi. (f). Stabilitas; visi bukan statement yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan dan keinginan organisasi dan individu dalam jangka waktu yang

---

<sup>49</sup>Raga Asbri Ginting, "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Qur'an Kec. Percut Sei Tuan". (Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2021), 29

relatif panjang, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi. 7). Disukai, visi harus disukai.<sup>50</sup>

c. Tujuan Visi

Visi yang baik memiliki tujuan utama, yaitu: (1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi (2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar (3) Membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda. Pemimpin visioner itu penting untuk menentukan hidup matinya organisasi, ini dipahami dari alasan yaitu (a) Adanya perubahan lingkungan yang cenderung sulit diramalkan. Hal ini menyebabkan rencana strategis organisasi sering tidak cocok lagi dengan lingkungan yang sudah berubah. (b) Rencana strategis organisasi akhirnya digantikan oleh visi organisasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Tilaar dalam Raga Asbri Ginting mengungkapkan bahwa keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*.

Adanya visi berarti organisasi sudah mengikrarkan diri tentang apa yang harus dicapainya di masa depan. Rumusan visi perlu disusun agar mampu menarik dan menggoda seluruh anggota organisasi untuk mencapainya. Visi merupakan

---

<sup>50</sup>Ibid., 30

daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batasbatas fisik, waktu dan tempat.<sup>51</sup>

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terletaknya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Tanggungjawab ini tidak serta merta tanggungjawab kepala sekolah saja, akan tetapi juga tanggungjawab para stakeholder, yakni para pengguna pendidikan secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Raga Asbri Ginting yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajemen karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan *guidance, encouragement, and motivation*

---

<sup>51</sup>Anik Mufaizah, "Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal". (Skripsi tidak diterbitkan, IAIN Walisongo, Semarang, 2015), 21

2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang plain penting, dapat relate skillfully dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan Ceruk untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.<sup>52</sup>

Sedangkan menurut Barbara Brown dalam Sanusi mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin visioner, yaitu :

---

<sup>52</sup>Raga Asbri Ginting, "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Qur'an Kec. Percut Sei Tuan". (Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2021), 36

- a. *Visualizing*, pemimpin visioner gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
- b. *Futuristic Thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan dimana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan dimana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. *Showing Foresight*, pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi, dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- d. *Proactive Planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menggulangi rintangan tersebut.
- e. *Creative Thinking*, menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah.
- f. *Taking Risks*, pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
- g. *Process Aligment*, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.



- h. *Coalition Bulding*, pemimpin visioner menyadari bahwa dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerja sama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu.
- i. *Continuous Learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya. Baik didalam maupun diluar organisasi, pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
- j. *Embracing Change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak di inginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.<sup>53</sup>

Kepemimpinan visioner adalah suatu konsep yang dapat diuraikan terperinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti yang lebih besar dan kepemimpinan adalah tindakan nyata. Secara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Pada bagian ini, kepemimpinan visioner dapat dilihat kerangka pergerakan, perubahan, dan waktu. Jelasnya, tindakan kepemimpinan visioner

---

<sup>53</sup>A Sanusi, *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif* (bandung: prospect, 2009), 23

berbeda dari talking atau analyzing hal tersebut, media yang dipergunakan di sini akan menjadi sesuatu yang penting untuk ditulis.

Hal ini menjadi penting bagi para pembaca bahwa memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori haruslah menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoritis atau ideologi semata. Stephen C. Harper dalam Muhammad Syafriyadi menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau accelerating perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, agility dan persepsi.<sup>54</sup>

Antisipasi berarti bahwa kepemimpinan visioner harus secara pro aktif mengamati lingkungan guna menemukan perubahan yang secara negatif maupun positif mempengaruhi organisasi. Pemimpin harus secara aktif mendukung pekerja untuk bersiap setiap saat menghadapi perubahan pesat lingkungan, dan untuk mempertahankan pemimpin dan para manajer selalu menaruh perhatian atas hal tersebut. Perceptiveness merupakan kapasitas penting lain dari kepemimpinan visioner. Pemimpin harus waspada terhadap segala bentuk intrik dan perubahan di lingkungan eksternal.

Kewaspadaan ini harus segera ditindaklanjuti guna merespon secara cepat dan tepat. Pada kasus dimana peluang dirasa ada, pemimpin harus segera

---

<sup>54</sup>Muhammad Syafriyadi, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di masa pandemi Covid-19 di SMP IT Nurul Iman Tulang Bawang". (skripsi tidak diterbitkan, program studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 1443H/2021), 40 <http://repository.radenintan.ac.id/1954/> (18 Juli 2023)

bertindak. Lead-time juga penting bagi kesuksesan organisasi karenanya; pemimpin visioner harus memiliki radar screens yang selalu menyala setiap saat. Pemimpin harus mengidentifikasi peluang yang muncul dan potensial. Mempersiapkan serangkaian strategi dan memadukan seluruh sumber daya yang dibutuhkan. Dan melayani serta memproduksi *at opportune times* guna memaksimalkan kesuksesan atau prestasi.

### 3. Indikator Kepemimpinan Visioner

Menurut Taty dan Dedi Achmad dalam Muhammad Syafriyadi terdapat 9 indikator gaya kepemimpinan visioner diantaranya:

1. Memikirkan masa depan sekolah.
2. Menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif
3. Berupaya mewujudkan sekolah yang berkualitas
4. Memperjelas arah dan tujuan sekolah, mudah dimengerti dan diartikulasikan
5. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar yang baik
6. Menumbuhkan inspiratif, semangat, kegairahan, dan komitmen
7. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi sekolah
8. Memotivasi guru untuk bertindak dengan arah yang benar
9. Mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dan kemampuan guru yang berbeda.<sup>55</sup>

Dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan visioner terdapat beberapa penjelasan indikator sebagai berikut: (a) Berwawasan ke masa depan, bertindak

---

<sup>55</sup>Ibid., 41-42

sebagai motivator, berorientasi pada the best performance untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yang sistematis (b) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu dan terlalu siap menghadapi resiko, pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. (c) Mampu menggalang orang lain untuk bekerja keras dan kerja sama dalam menggapai tujuan, menjadi model teladan yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang memberikan kontribusi.

### **C. Kepala Sekolah**

#### 1. Pengertian kepala sekolah

Sekolah merupakan organisasi formal sebagai penyelenggara proses belajar mengajar dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia. Maka sebagai organisasi, belajar merupakan posisi strategis dalam upaya pemberdayaan manusia. Miller yang dikutip dalam Uhar, menyatakan *The organization of the future likewise will be an ultimately adaptable organism, its shape and appearance will change as its environment and the demands placed on the organization change... has five critically important characteristics: great flexibility, commitment to individual, superior use of teams, core competencies, and a taste for diversity.*<sup>56</sup>

Sekolah yang diharapkan dimasa mendatang akan menjadi lembaga yang pada akhirnya dapat beradaptasi, bentuk dan penampilannya akan berubah seiring

---

<sup>56</sup>Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), 377

lingkungan dan tuntutan yang ditempatkan pada perubahan organisasi memiliki lima karakteristik yang sangat penting: (1) fleksibilitas yang besar, (2) komitmen terhadap individu, (3) penggunaan kelompok yang unggul, (4), dan (5) punya kompetensi, dan keragaman).

Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri dan unik. Kecirian yang kompleks dan unik karena sekolah sebagai organisasi belajar di dalamnya terdapat berbagai aspek yang satu sama lin berkaitan. Sekolah mempunyai ciri-ciri yaitu, (1) adalah terjadi aspek belajar-memngajar, (2) wadah tumbuh-kembangnya kebudayaan kehidupan manusia, (3) maka sekolah tempat belajar memerlukan koordinasi, dan (4) keberhasilan belajar adalah keberhasilan kepala sekolah.<sup>57</sup>

Liphan James dalam Kompri, keberhasilan juga keberhasilan kepala sekolah, pimpinan organisasi belajar merupakan orang banyak mengetahui tugas-tugas sekali dapat menetpkan irama kepemimpinan bagi capaian belajar. Eran kepala sekolah dalam menggerakan kegiatan belajar dengan memperhatikan unsur-unsur seperti; kepala berperan sebagai potensi sentral dan memahami tugas dan fungsi untuk mencapai keberhasilan.<sup>58</sup>

Organisasi adalah inti dan pokok dari ilmu manajemen untuk melaksanakan dan mengatur aktivitas semua sumber-sumber terkait dalam upaya menyelesaikan pekerjaan berdasarkan rencana awal. Oleh sebab itu manusia adalah inti terpenting dalam pengorganisasian dengan mengedepan konsep bekerja sama secara professional. Konsep organisasi belajar yang diatur dengan manajemen (pengorganisasian) tidak pernah berakhir. Melihat organisasi yang

---

<sup>57</sup>Ibid., 377

<sup>58</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2015), 189

merupakan jaringan kerja (network) sekaligus pusat komunikasi, pengambilan keputusan yang efektif, terjadi perubahan secara dinamis. Sekolah adalah lembaga pendidikan sarana dan tempat melayani belajar dan proses belajar mengajar. Sekolah bukan sekedar tempat terjadinya aksi antara guru dengan anak didik tetapi juga merupakan sebuah sistem yang kompleks dan dinamis.

Nawawi dalam Syaiful Sagala, mengatakan sekolah bukan hanya ruangan atau gedung tempat berkumpul untuk mempelajari ilmu pengetahuan, tetap sekolah institusi yang perannya sangat luas dari itu, namun sangat terikat pada pendidikan berupa norma sekaligus budaya sebagai satu sistem punya nilai.<sup>59</sup>

Justru itu fungsi sekolah adalah untuk terjadinya proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar, dan mencetak lulusan yang berkualitas sesuai standar yang dipersyaratkan. Fungsi sekolah yaitu meningkatkan kemampuan dan watak anak bangsa bermartabat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Vembriarto, memerinci fungsi sekolah yaitu, sebagai jalur budaya masyarakat, keterbukaan anak didik dalam peran sosial, ada jaminan integrasi sosial, dan sumber inovasi dalam kegiatan sosial.<sup>60</sup>

Menurut Mintzberg sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan tertentu. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta

---

<sup>59</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 70.

<sup>60</sup>Ibid., 75

persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.<sup>61</sup>

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Maka pendidikan di sekolah sangat berkontribusi besar sebagai pembentukan kemampuan dan pengalaman setiap orang baik melalui jalur formal, nonformal, dan informal pada jenjang pendidikan. Vembriarto yang dikutip dalam buku Teguh Triwiyanto, lembaga sekolah mempunyai aspek individu dan sosial. Artinya disatu sisi lembaga sekolah berfungsi mengembangkan pribadi siswa secara optimal. Disisi lain, sekolah mendidik anak untuk mengabdikan ilmunya ditengah-tengah masyarakat.<sup>62</sup>

Kepala Sekolah terdiri atas kata kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau suatu lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), 84-85

<sup>62</sup>Teguh Triwiyanto, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 75.

<sup>63</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 83.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Berkat kepemimpinan dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.<sup>64</sup>

Kepala Sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai Kepala Sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, Kepala Sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup>Marno, *Islam by Manajement and Leaderdhip* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 54.

<sup>65</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7.



Kepala Sekolah sebagai seorang pendidik merupakan hal yang sangat mulia. Paling tidak ada empat hal yang perlu ditanamkan seorang Kepala Sekolah dalam fungsinya sebagai pendidik, yakni:

- a. Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk, mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban. Juga moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- c. Fisik, yakni hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- d. Artistik, yakni hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.<sup>66</sup>

Berdasarkan uraian di atas bahwa hal yang paling terpenting dalam fungsi Kepala Sekolah sebagai pendidik adalah keteladanan. Keteladanan hendaklah ditampilkan oleh Kepala Sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik. Kepala Sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan

---

<sup>66</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya...*, 124

artistik. Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, Kepala Sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain:

1. Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang yang lebih tinggi.
2. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.<sup>67</sup>

Di samping hal tersebut di atas, menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat:

1. Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridhoan Allah Swt semata
2. Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk

---

<sup>67</sup>Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22.

3. Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya
4. Pemaaf terhadap peserta didiknya
5. Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
6. Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik
7. Menguasai bidang studi yang diajarkan.<sup>68</sup>

Berdasarkan uraian di atas bahwa kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, Kepala Sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam melakukan perannya sebagai *educator*, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti

---

<sup>68</sup>M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), 132.

*team teaching, moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.<sup>69</sup>

Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

1. **Pembinaan Mental:** yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas setia tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proposional dan professional.
2. **Pembinaan Moral:** Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.
3. **Pembinaan fisik:** yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, penampilan mereka secara lahiriah, Kepala Sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan

---

<sup>69</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 98

kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

4. 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 ajaran.<sup>70</sup>

Sebagai *edukator*, Kepala Sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil Kepala Sekolah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* dapat dideskripsikan sebagai berikut: (1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kepala Sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala Sekolah

---

<sup>70</sup>Ibid., 99

harus berusaha mencari beasiswa bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat. (2) Kepala Sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. (3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan caramendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>71</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.<sup>72</sup>

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, peserta didik yang

---

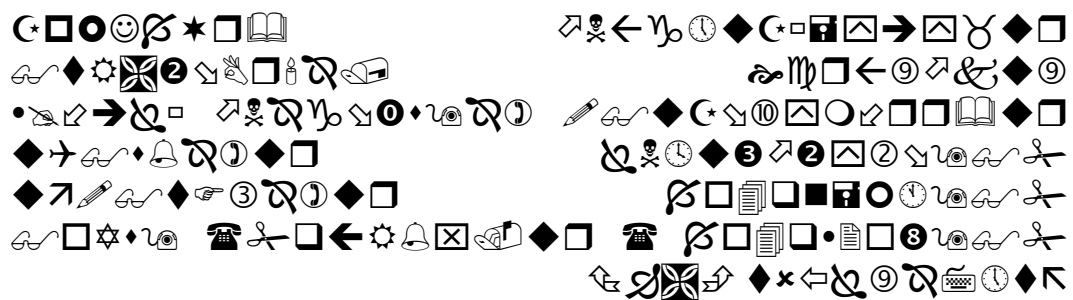
<sup>71</sup>Ibid., 99

<sup>72</sup>Veitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 253.

menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.

Kepemimpinan sering diidentikan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dikitari dengan hal-hal yang menyenangkan. Banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.

Berkaitan dengan hal tersebut, Al-Qur'an juga menjelaskan mengenai kepemimpinan dalam surah Al-Anbiya ayat 73 yaitu:



Terjemahnya:

Dan kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami, dan kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan shalat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada kami mereka menyembah. (QS. Al-Anbiya: 73).<sup>73</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan.

<sup>73</sup>Kementerian Agama RI, *Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an* (Surabaya: Nurul Ilmu, 2017), 328.

Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

1. Usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah/madrasah;
2. Peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan
3. Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/ madrasah.

Kepala sekolah yaitu orang yang diberi tugas pokok dan fungsi khusus memimpin dan bertanggung jawab mengelola pendidikan secara maksimal sesuai peraturan berlaku. Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menjabarkan keputusan yang berhubungan visi serta strategi pelaksanaan proses belajar yang efektif dan efisien.<sup>74</sup>

Kepala sekolah dapat memfungsikan tugasnya atau jabatannya secara efektif dan harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal yaitu mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah dan bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.

---

<sup>74</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 88



Sejalan dengan itu Menurut Greenfield sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa Indikator kepala sekolah efektif berdasarkan fungsinya, secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap visi dan misi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
2. Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah.
3. Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.<sup>75</sup>

Lebih lanjut Sagala mengatakan bahwa fungsi kepala sekolah disamping sebagai pencipta realita sosial, mencerdaskan anak didik, juga menciptakan kinerja terhadap guru-guru di sekolah. Oleh karena itu tugas pokok dan fungsi sekolah melanjutkan, mempertahankan, dan meningkatkan kebudayaan masyarakat melalui pembinaan kepribadian anak didik serta penanaman nilai-nilai sebagai pendukung.<sup>76</sup> Kepala sekolah sebagai penanggung jawab lembaga pendidikan memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu:

1. Memimpin dan mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai tujuan
2. Mengajak semua stakeholder menuju perubahan yang semakin baik
3. Memfasilitasi rencana perubahan-perubahan terhadap bawahan, dan

---

<sup>75</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan & Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 19

<sup>76</sup>Ibid., 75

4. Memberikan solusi atas masalah yang muncul dalam pencapaian perubahan, apalagi yang berkaitan dengan pembiayaan.<sup>77</sup>92

Menurut Stephen R. Covey, dalam Agus Wijaya dkk, ada beberapa fungsi dan tugas pokok kepala sekolah atas kepemimpinannya, yaitu: pencetus, penyelaras, pemberdaya, dan percontohan. Seorang leader sebagai pimpinan teratas (top manager) melaksanakan beberapa fungsi, yakni:

1. Menumbuhkan semangat bawahan dan ada keselarasan dengan visi
2. Selalu menciptakan ide-ide dan buah pikiran cemerlang
3. Mendesain dalam jangka waktu tertentu
4. Menumbuhkan harapan dan dapat dipercaya
5. Tempat dan solusi dalam arahan atas masalah
6. Memperkuat struktur organisasi
7. Berkeja sama dalam team work serta komitmen
8. Selalu memupuk rasa persaudaraan dengan budaya kerja organisasi dan lingkungan berpengaruh.<sup>78</sup>

Ralf M. Stogdill dalam Yayat Hayati Djatmiko, kepemimpinan bertugas melakukan cara dan proses mengarahkan, memengaruhi pekerjaan yang ada hubungannya dengan individu atau kelompok. Ada tiga pelaksanaan yang urgen dari definisi di atas, pertama kepemimpinan harus melibatkan bawahan dalam

---

<sup>77</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI (Permendiknas) Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah. <https://peraturan.bpk.go.id/home/Datails/216103/permendikbud-no-13-tahun-2007> (19 Juli 2023)

<sup>78</sup>Agus Wijaya dkk, *Kepemimpinan Berkarakter. Untuk Para Pemimpin dan Calon Pemimpin Masa Depan Indonesia* (Siduarjo: Berlian Internasional, 2015), 63

bekerja, kedua pemimpin harus melibatkan peranan kelompok-kelompok, dan ketiga disamping mengarahkan pengikut-pengikut sekaligus punya pengaruh.<sup>79</sup>

Dapat dipahami bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam upaya memberi pengarahan dan tindakan yang bertalian dengan pekerjaan bidang pendidikan. Semua kesatuan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, namun menyatukan ide membangun untuk mencapai tujuan yaitu pendidikan berkualitas. Disamping itu kepala sekolah berkewajiban dan bertanggung jawab membina dan meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam pencapaian produktivitas kerja guru.

Ada dua hal utama menjadi perhatian kepala sekolah mencapai tujuan yaitu, pertama menjadi kekuatan sentral dalam mengelola pendidikan dan kedua, mampu menggerakkan bawahan dengan mengedepankan fungsi-fungsi manajemen yang melekat dalam sebuah kepemimpinan, tanpa mengorbankan kerjasama yang kondusif di lingkungan sekolah.<sup>80</sup>

Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan tupoksinya. Tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi (1) perencanaan program, (2) pelaksanaan rencana kerja, (3) kepemimpinan sekolah, (4) pengawasan dan evaluasi, (5) sistem informasi sekolah.

1. Perencanaan Program
2. Pelaksanaan Rencana Kerja

---

<sup>79</sup>Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi* (Bandung; Alfabeta, 2008), 47

<sup>80</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), 81-82

3. Kepemimpinan Sekolah
4. Pengawasan dan Evaluasi
5. Sistem Informasi Sekolah.<sup>81</sup>

Selanjutnya, menurut Murman dalam Rohmat, tupoksi kepala sekolah mencakup beberapa hal berikut:

1. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) Kepala Sekolah Selaku Edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.
2. Kepala sekolah sebagai manajer (*manager*)
3. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengelola administrasi (*administrator*) dan bertanggung jawab atas pengelolaan kurikulum, pendidikan, tata usaha, tenaga kerja, perkantoran, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan/seni, penyuluhan, bimbingan, UKS, OSIS , serbaguna, media, gudang, dan 10 K.
4. Kepala sekolah sebagai penyelia (*supervisor*)
5. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*)
6. Kepala sekolah sebagai pembaharu (inovator)
7. Kepala sekolah sebagai pendorong (*motivator*).<sup>82</sup>

Seseorang harus memenuhi persyaratan kepala sekolah/madrasah nasional untuk diangkat sebagai kepala sekolah. Ada dua jenis kualifikasi untuk kepala

---

<sup>81</sup>Normas Sandra” “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Kemitraan Dengan Komite Sekolah Di S1b-B Yayasan Asuhan Anak-Anak Tuna (Yaat) Klaten Tahun 2016/2017” Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan Gelar Magister Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta Tahun 2017, 28.

<sup>82</sup>Ibid., 30.

sekolah dan madrasah: umum dan khusus. Berikut persyaratan umum kepala sekolah:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) perguruan tinggi yang disetujui di bidang pendidikan atau non-kependidikan
- b. Batasan usia maksimal sekolah adalah 56 tahun pada saat dia diangkat
- c. Sebagai kepala sekolah. memiliki, kecuali Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA), pengalaman mengajar minimal 5 (lima) tahun sesuai dengan jenjang sekolahnya masing-masing. pernah mengajar di TK/RA paling sedikit 3 (tiga) tahun.
- d. Bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan non-PNS, yang memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c sama dengan pangkat yang diberikan oleh yayasan atau organisasi lain yang diakui.

Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah tergantung pada jenjang sekolah, meliputi:

- a. Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA)
- b. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (“SD/MI”)
- c. Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs)
- d. Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (“SMA/MA”)
- e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK)
- f. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (“SDLB/SMPLB/SMALB”)

g. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri.<sup>83</sup>

## 2. Kepala sekolah visioner

Efisiensi kinerja kepala sekolah pada dasarnya merupakan kunci keberhasilan sekolah. Dengan upaya mengarahkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam situasi ini, kepala sekolah bertugas melakukan tugas kepemimpinan, termasuk tugas yang terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan dan membina lingkungan di kelas yang memungkinkan pengajaran dan pembelajaran yang berhasil dan efisien. Kewajiban ini mungkin berada di bawah tanggung jawab kepala sekolah langsung atau tidak langsung.

Barbara Brown dalam Raga Asbri Ginting mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu:

- a. *Visualizing*. Pemimpin visioner memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang ingin mereka capai serta kapan mereka akan melakukannya.
- b. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya mempertimbangkan keadaan bisnis saat ini tetapi juga posisi yang diinginkan di masa depan.
- c. *Showing Foresight*. Perencanaan dan pandangan jauh ke depan adalah kualitas pemimpin visioner. Saat membuat strategi, pertimbangkan semua kemungkinan pengaruh, termasuk teknologi, proses, organisasi, dan elemen lainnya.

---

<sup>83</sup>Ranne, Bagaimana Standar dan Syarat Menjadi Kepala Sekolah <https://www.dictio.id/t/bagaimana-standar-dan-syarat-menjadi-kepala-sekolah/74329/2> diakses pada tanggal 21 September 2022

- d. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan tujuan dan rencana tindakan yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin visioner dapat meramalkan atau memperhitungkan kemungkinan kesulitan dan membuat rencana cadangan untuk menyiasatinya.
- e. *Creative Thinking*. Pemimpin visioner berusaha untuk mengembangkan jawaban yang bagus dan berbeda terhadap hambatan dengan berfokus pada topik, peluang, dan masalah.
- f. *Taking Risks*. Pemimpin visioner yang berani mengambil risiko melihat kegagalan sebagai peluang daripada kemunduran.
- g. *Process alignment*. Pemimpin visioner mahir menghubungkan tujuan mereka sendiri dengan tujuan perusahaan. Ini mungkin langsung menyinkronkan semua tugas departemen dan bekerja di seluruh organisasi.
- h. *Coalition building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa membangun hubungan positif baik di dalam maupun di luar bisnis sangat penting untuk mencapai tujuan mereka. Dia secara teratur mencari kemungkinan untuk berkolaborasi dengan berbagai tim, departemen, dan organisasi.
- i. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus memiliki kapasitas untuk terlibat dalam pelatihan dan bentuk pertumbuhan lainnya secara teratur, baik di dalam maupun di luar bisnis. Pemimpin dengan visi dapat menganalisis setiap kontak, apakah menyenangkan atau negatif, untuk memahami konteksnya. Pemimpin visioner mampu

mengeksplorasi kemungkinan kolaborasi dan partisipasi dalam inisiatif yang memajukan pengetahuan, menguji asumsi, dan menumbuhkan kreativitas.

- j. *Embracing Change*. Pemimpin dengan visioner yang jelas memahami bahwa kemajuan dan perkembangan sangat bergantung pada perubahan. Pemimpin visioner secara aktif melihat bagaimana perubahan yang tidak disengaja atau tidak terduga dapat bermanfaat ketika ditemukan.<sup>84</sup>

Berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala sekolah, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan.

a. Kepribadian

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/sekolah
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah/sekolah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah/ sekolah.

---

<sup>84</sup>Ibid., 37-39



6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/ sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah/sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim madrasah/ 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 madrasah/sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan madrasah/sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah/ sekolah.
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 madrasah/sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan madrasah/sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah/ sekolah.
13. Mengelola unit layanan khusus madrasah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah/sekolah.
14. Mengelola sistem informasi madrasah/sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah/sekolah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah/ sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>85</sup>

c. Kewirausahaan

Istilah kewirausahaan atau sering disebut wiraswasta, merupakan terjemahan dari istilah *entrepreneurship*. Istilah tersebut pertama kali dikemukakan oleh Ricard Cantillon, orang Irlandia yang berdiam di Perancis, dalam bukunya yang berjudul *Essai Bar la Nature du Commercen*, tahun 1755. Dilihat dari segi etimologis, wiraswasta, merupakan suatu istilah yang berasal dari kata-kata “wira” dan “swasta”. Wira berarti berani, utama, atau perkasa. Swasta

---

<sup>85</sup>Mulyasa, E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 38

merupakan paduan dari kata “swa” dan “sta”. Swa artinya sendiri, sedangkan sta berarti berdiri.

Dengan demikian maknanya menjadi berdiri menurut kekuatan sendiri. Jadi yang dimaksud dengan wiraswasta adalah mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri dengan landasan keyakinan dan watak yang luhur. Dari beberapa definisi diatas maka kompetensi kewirausahaan dalam adalah kemampuan kepala madrasah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha.

Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, maka kepala madrasah, tenaga kependidikan baik guru maupun non guru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing. Secara Terperinci Dimensi Kompetensi Kewirausahaan adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/sekolah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/sekolah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/sekolah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup>Ibid., 42

#### d. Supervisi

Sekolah melaksanakan tanggung jawab paling produktif jika terdapat konsensus tentang tujuan sekolah dan semua pihak bersama-sama berusaha mencapainya. Posisi kepala sekolah dalam hal ini adalah bertanggung jawab untuk menyelenggarakan sekolah secara produktif. Persoalannya adalah bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu dengan cara yang tepat atau tidak maka diperlukanlah supervisi yaitu menyelia pekerjaan orang lain.<sup>87</sup>

Peter F.Olivia dalam Adi Sakban berpendapat bentuk supervisi yang paling efektif terjadi jika staff, peserta didik, dan orang tua memandang kepala sekolah sebagai orang yang tahu persis tentang hal-hal yang terjadi disekolahnya. Dalam konteks ini, dengan melakukan supervisi maka akan dilakukan tindakan kunjungan kelas, berbicara dengan guru, peserta didik, dan orang tua, mengikuti perkembangan masyarakat sekolah, orang-orang dan peristiwa yang terjadi dalam rangka memenuhi tanggungjawab ini supervisi ini setidaknya mencakup:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

---

<sup>87</sup>Adi Sakban, "Peranan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MTs. Sila Kec.Bolo Kab. Bima". (Skripsi Tidak Diterbitkan, Makassar: Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2020), 22

3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial <sup>88</sup>

Pada hakekatnya manusia adalah makhluk individu sekaligus sosial, dari sejak lahir hingga meninggal manusia perlu dibantu atau kerjasama dengan manusia lain, segala kebahagiaan yang dirasakan manusia pada dasarnya adalah berkat bantuan dan kerjasama dengan manusia lain, manusia sadar bahwa dirinya harus merasa terpanggil hatinya untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat. <sup>89</sup>

Kompetensi sosial menurut Sumardi adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. <sup>90</sup> Sejalan dengan pemikiran ini Komara mendefinisikan kompetensi sosial sebagai

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasa
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. <sup>91</sup>

Banyaknya kepala sekolah yang kurang memenuhi standar kompetensi ini tak terlepas dari proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah yang berlaku saat ini. Di sejumlah negara, untuk menjadi kepala sekolah, seseorang harus menjalani training dengan minimal waktu yang ditentukan. Sebagai contoh di Malaysia, menetapkan 300 jam pelatihan untuk menjadi kepala sekolah,

---

<sup>88</sup>Ibid., 22

<sup>89</sup>Ibid., 23

<sup>90</sup>Sumardi, *Standar kompetensi* (surabaya : Usaha Mandiri, 2006), 82

<sup>91</sup>Komara Jayanti, *Jenis- Jenis Kompetensi* ( Jakarta: Bumi Permai, 2007), 111

Singapura dengan standar 16 bulan pelatihan, dan Amerika, yang menetapkan lembaga pelatihan untuk mengeluarkan surat izin atau surat keterangan kompetensi.

#### **D. Kinerja Guru**

##### 1. Pengertian kinerja guru

Whitmore hanya menyebutkan bahwa melaksanakan tugas yang diharapkan dari seseorang itulah yang dimaksud dengan kinerja. Whitmore mendefinisikan pemahaman sebagai memiliki kebutuhan minimal untuk berhasil. Oleh karena itu Whitmore mengajukan gagasan kinerja yang dianggap representasional, kemudian menggambarkan tanggung jawab yang sangat besar dari profesi seseorang.<sup>92</sup>

Kinerja yang benar-benar melebihi harapan mencerminkan komitmen seseorang untuk melampaui standar tinggi mereka sendiri, yang selalu lebih tinggi daripada orang lain.<sup>93</sup> Whitmore dengan demikian mendefinisikan kinerja sebagai tindakan, prestasi, atau apa yang ditunjukkan seseorang dengan bakat yang sebenarnya.<sup>94</sup> Berawal dari perspektif Whitmore, keunggulan dalam kinerja memerlukan manifestasi dari potensi dan akuntabilitas komprehensif seseorang.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup>John Withmore, *Coaching For Performance : Seni Mengarahkan Untuk mendongkrak kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto (Cet. III; Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2010), 104

<sup>93</sup>Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), 60

<sup>94</sup>Withmore, *Coaching For Performance ...*, 108.

<sup>95</sup>Hamzah & Nina, *Teori Kinerja ...*, 60

King yang dikutip oleh Hamzah & Lina memiliki pandangan yang berbeda dan mengatakan bahwa kinerja adalah aktivitas individu dalam menjalankan tanggung jawab utama yang dipercayakan kepadanya. Menurut sudut pandang ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang berkorelasi dengan tugas-tugas yang biasa dia selesaikan. Misalnya, salah satu tugas rutusnya sebagai guru adalah mengawasi proses belajar mengajar di Sekolah.

Kinerja seorang guru adalah hasil yang diperoleh secara optimal dari tugas mengajar. Berbeda dengan King, Galton dan Simon berpendapat bahwa motivasi, bakat, dan persepsi seseorang bekerja sama untuk menentukan seberapa baik mereka berhasil.<sup>96</sup> Para ahli sebenarnya menempatkan banyak batasan pada istilah kinerja meskipun masing-masing memiliki pandangan yang agak berbeda, namun mereka semua sepakat bahwa usaha merupakan hasil kinerja untuk mendapatkan prestasi kerja yang lebih tinggi. Menurut Maier yang dikutip oleh As'ad, kinerja mengacu pada seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya.<sup>97</sup> Kutipan As'ad terhadap argumentasi Lawler dan Porter bahwa kinerja adalah pencapaian peran sukses yang diterima seseorang dari aktivitasnya sejalan dengan hal tertentu.<sup>98</sup>

Menurut definisi ini, kinerja dicapai oleh seseorang sesuai dengan persyaratan yang khusus untuk pekerjaan yang sedang dikerjakan. McDaniel, yang dikutip oleh Hamzah & Lina, memiliki sudut pandang yang hampir sama

---

<sup>96</sup>Ibid., 61

<sup>97</sup>Mohammad As'ad, *Psikologi Industri* (Cet. III; Yogyakarta : Liberty, 2011), 23

<sup>98</sup>Ibid., 24

ketika mengatakan bahwa kemampuan dan motivasi seseorang digabungkan untuk menghasilkan kinerja.<sup>99</sup> Berdasarkan pandangan ini, ditegaskan bahwa Kinerja adalah hasil dari bakat dan dorongan seseorang untuk pekerjaan itu. Jika dilihat dari seberapa baik kinerja guru Sekolah, hal ini dapat dilihat dari seberapa baik mereka menjalankan tanggung jawabnya sebagai pengelola program. Dengan kata lain, efektivitas seorang guru dapat dinilai dari seberapa baik mereka mengatur, melaksanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar, yang semuanya tergantung pada seberapa tekun dan profesional mereka bekerja.<sup>100</sup>

Tingkah laku atau tanggapan yang membuahkan hasil adalah apa yang dimaksud dengan guru atau kinerja guru ketika dihadapkan pada suatu tugas. Tindakan atau tanggapan yang diambil oleh tenaga pengajar untuk menghasilkan hasil atau tujuan semua dianggap sebagai bagian dari kinerja mereka.<sup>101</sup> Kinerja guru merupakan penampakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, yaitu kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya secara layak dan bertanggungjawab.

## 2. Meningkatkan kinerja guru

Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup>Hamzah & Nina, *Teori Kinerja...*, 65

<sup>100</sup>Ibid., 65

<sup>101</sup>Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta : Persada Press, 2010), 31.

<sup>102</sup>Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Cet. IV; Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2015), 19.



1. Membuat kurikulum untuk belajar dan mengajar.
2. Mengelola proses belajar mengajar.
3. Mengevaluasi seberapa baik proses belajar mengajar berjalan.
4. Memahami materi pelajaran

Menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu:

- a. Mempersiapkan persiapan mengajar meliputi membuat bahan tertulis, meneliti informasi yang akan diajarkan atau keterampilan yang akan dilakukan di kelas, menyusun media dan alat bantu mengajar lainnya, dan mengumpulkan alat penilaian.
- b. Melakukan pengajaran di kelas, meliputi kata sambutan dan penutup, penjelasan, demonstrasi, penggunaan alat bantu pengajaran dan alat bantu lainnya, tanya jawab, dan program remedial.<sup>103</sup>

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, bakat seorang guru terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan plus keterampilan), oleh karena itu akan lebih mudah bagi seorang guru dengan latar belakang pendidikan yang kuat untuk menyampaikan instruksi berkualitas tinggi yang dibutuhkan oleh seorang guru. Oleh karena itu, karyawan harus

---

<sup>103</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran* (Cet VI; Jakarta : Rineka Cipta, 2013), 243.

diberikan tugas yang sesuai dengan bidang kompetensi mereka. Efisiensi suatu pelajaran dapat ditingkatkan dengan menempatkan guru sesuai dengan kekhususannya.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Cara seorang guru mendekati masalah pekerjaan membentuk motivasi mereka. Ketika seseorang dibimbing untuk mengejar tujuan pendidikan, mereka termotivasi untuk melakukannya. McClelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa pencapaian kinerja dan motif sukses memiliki hubungan yang menguntungkan.<sup>104</sup>

Guru memiliki banyak tugas dan tanggung jawab sebagai pengajar. Pendidik harus memahami bahwa agar murid dapat dengan mudah menerima apa yang dikatakan oleh gurunya, ia harus melaksanakan tugasnya dengan baik, bertanggung jawab, sungguh-sungguh, dan tidak sembarangan. Instruktur akan tampil pada tingkat tinggi jika ini tercapai. Lebih lanjut, McClelland mengusulkan enam kualitas pendidik dengan motif berprestasi tinggi, yang ditafsirkan oleh Anwar Prabu sebagai berikut:<sup>105</sup>

- a. Memiliki tingkat akuntabilitas pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil kesempatan.
- c. Tetapkan tujuan yang masuk akal.
- d. Menggunakan rencana kerja yang terperinci dan bekerja untuk mencapai tujuannya.

---

<sup>104</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan* (Bandung: PT. Refieka Aditama, 2004), 67-68

<sup>105</sup>Ibid., 68

- e. menggunakan umpan balik khusus dalam semua aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan.
- f. Mencari kemungkinan untuk melaksanakan rencana yang ditentukan.

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak mungkin dipisahkan antara variabel pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan keterlambatan belajar secara efektif dan benar serta ketercapaian tujuan pembelajaran guru. Ada dua kategori karakteristik yang mendukung keberhasilan guru, yaitu:

- a. Faktor dari dalam diri sendiri (*intern*)

- 1. Kecerdasan

Agar kegiatan berhasil diselesaikan, kecerdasan sangat penting. Tingkat kecerdasan yang dibutuhkan meningkat saat tugas menjadi lebih sulit dan berhasil. Jika orang yang cerdas diberi tugas yang mudah dan membosankan, mereka bisa bosan dan berkinerja lebih buruk.

- 2. Keterampilan dan kecakapan

Manusia memiliki bakat dan kemampuan yang beragam. Ini hasil dari variasi dalam pengalaman dan latihan.

- 3. Bakat

Seseorang mungkin terpaksa menggunakan kemampuan dan pilihannya melalui interaksi antara bakat dan keahliannya.

- 4. Kemampuan dan minat

Seseorang harus melakukan sesuatu yang mereka sukai dan dalam posisi yang sesuai dengan keahlian mereka jika mereka ingin merasa

nyaman. Bakat dan keingintahuan yang kuat mungkin melengkapinya tugas yang sebelumnya diduduki.

5. Motif

Motif yang dimiliki mungkin menginspirasi seseorang untuk meningkatkan tenaga kerja mereka.

6. Kesehatan

Keadaan kesehatan seseorang dapat membantu pencapaian tugas mereka. Pekerjaan juga terpengaruh jika kesehatan seseorang terganggu.

7. Kepribadian

Seseorang dengan karakter yang kuat dan integritas tinggi cenderung mengalami masalah dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tempat kerja dan terlibat dengan rekan kerja dengan cara yang akan meningkatkan pekerjaannya.

8. Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Tujuan yang ingin dicapai dapat terpenuhi jika seseorang bekerja dengan sengaja, hati-hati, dan sepenuh hati sejalan dengan nilai-nilai.

b. Faktor dari luar diri sendiri (*ekstern*)

1. Lingkungan keluarga

Kualitas kinerja seseorang mungkin dipengaruhi oleh lingkungan keluarga mereka. Konflik keluarga dapat menurunkan moral karyawan di tempat kerja.

## 2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan yang terbaik. Orang biasanya menghadapi kegagalan dan kekecewaan di tempat kerja mereka. Yang dimaksud dengan “lingkungan kerja” dalam konteks ini adalah suasana tempat seseorang bekerja, rasa aman, upah layak, prospek kemajuan profesional, dan dukungan sosial dari rekan kerja.

## 3. Komunikasi dengan kepala Sekolah

Di sekolah, komunikasi yang berhasil adalah komunikasi yang baik. Kesalahpahaman dapat terjadi ketika komunikasi yang baik kurang.

## 4. Sarana dan prasarana

Kinerja guru, khususnya dalam proses belajar mengajar, dapat ditingkatkan bila tersedia sarana dan prasarana yang memadai.<sup>106</sup>

## 5. Kegiatan guru di kelas

Pendidikan perlu ditingkatkan dan ditingkatkan, tetapi secara bertahap. Jika administrasi Sekolah tidak membuka peluang bagi tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru, maka dinamisme instruktur dalam menghasilkan program pembelajaran tidak akan signifikan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar siswa.

Penambahan perpustakaan dan laboratorium sebagai sumber belajar juga tidak akan efektif jika manajemen Sekolah tidak melakukan upaya yang signifikan untuk memaksimalkan

---

<sup>106</sup>Kartono Kartini, *Menyiapkan dan memadukan Karir* (Cet. IV; Jakarta: CV Rajawali, 2013), 22.

pemanfaatannya selama proses belajar mengajar. Dede Rosyada mengklaim dalam bukunya *Paradigma Pendidikan Demokrasi* bahwa tugas guru di kelas antara lain sebagai berikut:<sup>107</sup>

- a. Rencana pelajaran yang baik harus dibuat oleh guru
  - b. Komunikasi yang berhasil dengan murid juga harus menjadi keterampilan guru
  - c. Guru harus menciptakan teknik pembelajaran instruksional
  - d. Guru menjaga kontrol kelas
  - e. Guru harus melakukan evaluasi yang akurat.
6. Guru berpartisipasi dalam administrasi sebagai bagian dari kegiatan Sekolah mereka, dan mereka memiliki beberapa pilihan untuk melakukannya dalam peran administrasi ini, yang meliputi:<sup>108</sup>
- a. Menetapkan filosofi pendidikan;
  - b. Meninjau dan memodifikasi kurikulum;
  - c. Merencanakan program pengawasan;
  - d. merencanakan kebijakan personel.

Semua pekerjaan ini harus diselesaikan secara kolaboratif, yaitu melalui diskusi, antara dua orang guru. Guru harus memperhatikan kondisi pimpinannya agar dapat meningkatkan kinerja (kepala sekolah).

---

<sup>107</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta:PT Kencana, 2004), 122.

<sup>108</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), 144-150.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi baik buruknya seorang guru dalam proses belajar mengajar adalah supervisor yang melakukan supervisi atau pengawasan terhadap kemampuan (kinerja guru).

Keberhasilan guru seseorang bisa dilihat apabila kriteriakriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi “Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi” meliputi:<sup>109</sup>

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari. Hal ini dengan sendirinya berkaitan erat dengan falsafah hidup yang mengharapakan guru menjadi model manusia yang memiliki nilai-nilai luhur.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup>Peraturan pemerintah RI No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (Jakarta: CV Eko Jaya, 2005), 26

<sup>110</sup>Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru, Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru Yang Sehat Di Masa Depan* (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2011), 122

Selanjutnya Abuddin Nata mengatakan bahwa kompetensi kepribadian meliputi kewibawaan sebagai pribadi pendidik, kearifan dalam mengambil keputusan, menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku, satunya kata dan perbuatan, kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi serta adil dalam memperlakukan teman sejawat.<sup>111</sup>

Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik. Dengan demikian dalam kepribadian tercermin dalam seluruh sikap, perbuatan maupun tingkah laku yang terdapat dalam diri seseorang. Dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 bab 2 pasal 3 dalam Adi Sakban bahwa kompetensi kepribadian guru sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana demokratis, mantap, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat secara objektif mengevaluasi kinerja sendiridan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.<sup>112</sup>

Dari berbagai macam uraian dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian guru adalah kompetensi yang berkaitan erat dengan kehidupan sehari-hari mengenai perilaku atau bersikap seseorang dalam menjalankan tugasnya yang telah tercermin dalam bentuk kewibawaan dan karakter yang khas yang membuatnya menjadi pribadi yang utuh sebagai seorang pendidik atau guru.

---

<sup>111</sup>Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana, 2010), 167

<sup>112</sup>Adi Sakban, "Peranan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di Mts. Sila Kec.Bolo Kab. Bima". (Skripsi Tidak Diterbitkan Makassar: Program Studi Pendidikan Agama Islam Padafakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah, 2020), 25



Menurut Usman dalam Adi Sakban Kompetensi Pribadi Guru meliputi :

- a. Pengembangan kepribadiannya yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperan aktif dalam masyarakat dan mengembangkan sifat-sifat terpuji.
- b. Berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat guna Mengembangkan kemampuan dan wawasannya dan dengan masyarakat guna menjalankan misi pendidikan.
- c. Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar, kelainan dan berbakat khusus.
- d. Melaksanakan administrasi sekolah.
- d. Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pembelajaran.<sup>113</sup>

Guru adalah manusia yang memiliki kepribadian sebagai individu. Kepribadian guru merupakan faktor yang sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap peserta didik. Maka dari itu, 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.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa,

---

<sup>113</sup>Ibid., 26

menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.<sup>114</sup>

| Sub Kompetensi                     | Indikator  |
|------------------------------------|--|
| kepribadian yang mantap dan stabil | Berindak sesuai dengan norma hukum<br>b. Bertindak sesuai dengan norma sosial<br>c. Bangga sebagai guru<br>d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma |
| Kepribadian yang dewasa            | a. Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik<br>b. Memiliki etos kerja sebagai guru   |
| Kepribadian yang arif              | a. menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat<br>b. menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.             |
| kepribadian yang berwibawa         | bertindak sesuai dengan norma religius (iman, taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong)<br>b. memiliki perilaku yang diteladani peserta didik                               |

## 2. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Dengan maksud kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar dan berinteraksi dengan Peserta didik di dalam kelas. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengolahan pembelajaran untuk kepentingan peserta didik, meliputi pemahaman wawasan atau landasan kepemimpinan dan pemahaman terhadap peserta didik. Selain itu, juga meliputi kemampuan dalam pengembangan kurikulum dan silabus. Termasuk perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi akhir belajar dan pengembangan peserta didik di dalamnya. Guru pendidikan agama islam

<sup>114</sup>Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan bagaimana* (Bandung : Yrama Widya, 2008), 18

merupakan barisan dari para guru yang bertugas mendidik dan mengajar anak-anak disekolah dalam rangka menanamkan nilai-nilai islam, hendaknya mampu menanamkan motivasi, etik dan moral pada suatu perangkat nilai yaitu iman, amal dan taqwa.<sup>115</sup>

Karakteristik pedagogik guru adalah kemampuan seorang pendidik dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi:

- a. Pemahaman tentang peserta didik,
- b. Membuat perancangan pembelajaran
- c. Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- d. Evaluasi proses dan hasil belajar
- e. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi potensi yang dimiliki

Berdasarkan acuan pedagogiknya guru hendaknya mampu menanamkan motivasi, etik dan moral pada suatu perangkat nilai yaitu iman, amal dan taqwa.

Dalam peraturan pemerintah N0.19 tahun 2005 dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan 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.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup>Adi Sakban, "Peranan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MTs. Sila Kec.Bolo Kab. Bima"...,30

<sup>116</sup>Peraturan Pemerintah No. 19 Th 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Bandung: Citra Umbara, 2005), 252

Kompetensi Pedagogik yaitu 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. Dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 tahun 2008 tentang guru, pasal 3 ayat (4) “kompetensi pedagogik merupakan kemampuan para guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap peserta didik, (3) pengembangan kurikulum atau silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) evaluasi hasil belajar, (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.”<sup>117</sup>

Mudzakkir dalam Adi Sakban menyatakan, terdapat beberapa syarat pedagogik yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu:

- a. Penguasaan materi pelajaran
- b. Kemampuan menerapkan prinsip-prinsip psikologi
- c. Kemampuan menyelenggarakan proses belajar mengajar
- d. Kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi baru

Menyimak<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup>Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 tahun 2008 tentang guru, pasal 3 ayat (4) [https://Simpuh.kemenag.go.id/regulasi/pp\\_74\\_08.pdf](https://Simpuh.kemenag.go.id/regulasi/pp_74_08.pdf) (19 Juli 2023)

<sup>118</sup>Adi Sakban, “Peranan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di MTs. Sila Kec.Bolo Kab. Bima” ...,26

Bradasarkan pendapat di atas, dapat mengatakan bahwa keempat hal tersebut merupakan syarat utama seorang guru. Dalam kaitannya dengan pendekatan efektif, guru yang baik adalah guru yang memahami dunia kehidupan siswa, berwawasan penuh, menghormati cara dan alat untuk merangsang hasrat intelektual dan sungguh-sungguh berperasaan terhadap siswa dan orang lain.

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 tentang guru dikemukakan bahwa: Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran Peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b. Pemahaman terhadap Peserta didik
- c. Pengembangan kurikulum / silabus
- d. Perancangan pembelajaran
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- g. Evaluasi hasil belajar
- h. Pengembangan Peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, 75

Kompetensi pedagogik meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.<sup>120</sup>

| Sub Kompetensi   | Indikator   |
|--|---|
| Memahami peserta didik secara mendalam   | a. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif<br>b. Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian<br>c. Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik   |
| Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran | a. Memahami landasan pendidikan<br>b. Menerapkan teori belajar dan pembelajaran<br>c. Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang akan dicapai dan materi ajar<br>d. Menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih  |
| Melaksanakan pembelajaran  | a. Menata latar (setting) pembelajaran<br>b. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif  |
| Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran   | a. Merancang dan melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode<br>b. Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery learning)<br>c. Memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum |
| Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai                                | a. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi  |

---

<sup>120</sup>Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan bagaimana* (Bandung : Yrama Widya, 2008), 19

|            |   |
|------------|---|
| potensinya | akademik b. Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi nonakademik |
|------------|---|

### 3. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional merupakan kemampuan atau keahlian khusus yang mutlak dimiliki oleh guru dalam bidang keguruan yang dengan keahlian khusus tersebut mampu melakukan tugas dan fungsinya secara optimal. Profesionalisme merupakan modal dasar bagi seorang guru yang harus dimiliki dan tertanam dalam perilaku kepribadiannya setiap hari, baik di dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.<sup>121</sup>

Berdasarkan dari kutipan diatas bahwa Guru merupakan suatu pekerjaan professional. Setiap guru yang professional harus menguasai pengetahuan yang mendalam dalam spesealis yang diajarkannya. Penguasaan pengetahuan yang mendalam ini merupakan syarat yang penting disamping ketrampilan-ketrampilan lainnya. Oleh sebab itu, guru berkewajiban menyampaikan pengetahuan, ketrampilan dan lain sebagainya kepada Peserta didik. Sehingga seorang guru disamping menguasai spesialis pengetahuannya juga menguasai dengan baik ilmu-ilmu keguruan pada umumnya dan didaktik pada khususnya.

Kompetensi jika mengacu kepada tafsiran bahasa Inggris competency yang berarti kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sedangkan pengertian dari kompetensi guru profesional yaitu orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan, sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan

---

<sup>121</sup>Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 23

fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Guru dan dosen wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang sehat jasmani dan rohani, memiliki kemampuan untuk mewujudkan tugas pendidikan nasional, serta memiliki sertifikat profesi.<sup>122</sup>

Jadi kualifikasi dan kompetensi itu harus dimiliki oleh guru agar dapat dikatakan guru profesional. Untuk mencapai tujuan tersebut, guru yang profesional harus memiliki empat kompetensi, di antaranya yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan potensi yang dimiliki oleh peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta pengevaluasian hasil belajar.
- b. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang bermental sehat dan stabil, dewasa, arif, berwibawa, kreatif, sopan santun, disiplin, jujur, rapi, serta menjadi *uswatun hasanah* bagi peserta didik. Seperti yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa seorang guru harus *ing ngarso suntulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*.
- c. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan memiliki berbagai keahlian di bidang pendidikan. Meliputi: penguasaan materi, memahami kurikulum dan perkembangannya, pengelolaan kelas, penggunaan strategi, media,

---

<sup>122</sup>Ahmad Nur Hamim, "Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Tanjung Jabung Timur"...,54



dan sumber belajar, memiliki wawasan tentang inovasi pendidikan, memberikan bantuan dan bimbingan kepada peserta didik, dan lain-lain.

- d. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi baik dengan peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat, sesama pendidik/teman sejawat dan dapat bekerja sama dengan dewan pendidikan/komite sekolah, mampu berperan aktif dalam pelestarian dan pengembangan budaya masyarakat, serta ikut dalam berperan dalam kegiatan sosial.<sup>123</sup>

Selain kompetensi guru profesional diatas, ada sepuluh kemampuan dasar guru yang harus dimiliki oleh guru yang akan berjalan beriringan dengan empat kompetensi diatas, diantaranya: (1). Menguasai landasan-landasan pendidikan, (2). Menguasai bahan pelajaran, (3). Kemampuan mengelola program belajar mengajar, (4). Kemampuan mengelola kelas, (5). Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar, (6). Menilai hasil belajar siswa, (7). Kemampuan mengenal dan menterjemahkan kurikulum, (8). Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, (9). Memahami prinsip-prinsip dan hasil pengajaran, (10). Mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan. Dengan adanya kompetensi guru dan kompetensi guru profesional serta diiringi dengan sepuluh kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru, maka akan mudah untuk mencapai tujuan pembelajaran itu, yang ada pada akhirnya akan lebih mudah untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup>Ibid., 55

<sup>124</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Press, 2008), 125.

Menurut E. Mulyasa kemampuan umum (kemampuan mengajar) atau kompetensi profesional guru meliputi :

- a. Menguasai ilmu pendidikan dan keguruan yang mencakup :
  1. Psikologi pendidikan
  2. Teknologi pendidikan
  3. Metodologi pendidikan
  4. Media pendidikan
  5. Evaluasi pendidikan
  6. Penelitian pendidikan
- b. Menguasai kurikulum yang mencakup:
  1. Mampu menganalisis kurikulum, merencanakan pembelajaran, mengembangkan silabus, dan mendayagunakan sumber belajar.
  2. Mampu melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode, kegiatan, dan alat bantu pembelajaran yang sesuai.
  3. Mampu menyusun program perbaikan
  4. Perbaikan (remedial) bagi peserta didik yang kurang mampu. -  
Mampu menyusun program pengayaan (enrichman) bagi peserta didik yang pandai.
- c. Menguasai didaktik metodik umum :
  1. Mampu menggunakan metode yang bervariasi secara tepat.
  2. Mampu mendorong peserta didik bertanya.
  3. Mampu membuat alat peraga sederhana.
- d. Menguasai pengelolaan kelas :

1. Menguasai pengelolaan fisik kelas
  2. Menguasai pengelolaan pembelajaran
  3. Menguasai pengelolaan dan pemanfaatan pajangan kelas
- e. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi peserta didik :
1. Mampu menyusun instrument penilaian kompetensi peserta didik dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.
  2. Mampu menilai hasil karya peserta didik, baik melalui tes maupun non tes (observasi, jurnal, portofolio).
  3. Mampu menggunakan berbagai cara penilaian, baik tertulis, lisan, maupun perbuatan.
- f. Mampu mengembangkan dan aktualisasi diri :
1. Mampu bekerja dan bertindak secara mandiri untk memecahkan masalah, dan mengambil keputusan.
  2. Mampu berprakarsa, kreatif, dan inovatif dalam mengembangkan gagasan baru, dan mempelajari serta melaksanakan hal-hal baru.
- Mampu Mengembangkan kemampuan melalui kegiatan membaca, menulis, seminar, lokakarya, melanjutkan pendidikan, studi banding, dan berperan serta dalam organisasi profesi.<sup>125</sup>

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

---

<sup>125</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Kompetensi Konsep, karakteristik, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 44

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 tanggungjawabnya
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, mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar Peserta didik

Mampu menumbuhkan kepribadian Peserta didik.<sup>126</sup>

Kompetensi professional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.<sup>127</sup>

| Sub Kompetensi  | Indikator   |
|---|---|
| Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi | a. Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah<br>b. Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan |

<sup>126</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Press, 2008), 125.

<sup>127</sup>Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan bagaimana* (Bandung : Yrama Widya, 2008), 21

|  |  |
|--|--|
|  | yang menaungi atau koheren dengan materi ajar c. Memahami hubungan konsep antarmata pelajaran terkait d. Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari |
| Menguasai struktur dan metode keilmuan | Menguasai langkah-langkah penelitian dan kritis untuk memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi   |

#### 4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan Peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali Peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>128</sup> 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:

- a. Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat
- b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- c. Bergaul secara efektif dengan Peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali Peserta didik
- d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Guru merupakan makhluk sosial yang yang tidak akan pernah terlepas dari kehidupan masyarakat sosial dan lingkungan sekitar. Maka dari itu, guru sangat diharuskan memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan yang tidak hanya terbatas pada pendidikan pada pendidikan

<sup>128</sup>Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 12.

disekolah saja, melainkan juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung pada kehidupan masyarakat sosial.

Tugas kemanusiaan salah satu segi dari tugas guru. Sisi ini tidak biasa guru abaikan, karena guru harus terlibat dalam kehidupan di masyarakat dengan interaksi social. Guru harus menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada anak didiknya. Dengan begitu anak didik diajarkan agar mempunyai sifat kesetiakawanan sosial. Guru harus menempatkan diri sebagai orang tua kedua, dengan mengemban tugas yang dipercayakan orang tua kandung / wali anak didik dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu pemahaman terhadap jiwa dan watak anak didik diperlukan agar dapat dengan mudah memahami jiwa dan watak anak didik. Begitulah tugas guru sebagai orang tua kedua, setelah orang tua anak didik di dalam keluarga di rumah. Yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berintraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat luas.<sup>129</sup>

Hal tersebut diuraikan lebih lanjut 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 atau wali peserta didik, (4) bergaul secara santun dengan masyarakat.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga

---

<sup>129</sup> Muhaimin, *Paradigma Pendidikan* (Bandung: PT Rineka Cipta, 2003), 192

kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator sebagai berikut.<sup>130</sup>

| Sub Kompetensi  | Indikator   |
|---|---|
| Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik                           | Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik                                       |
| Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan | Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan |

Menurut Hamzah, kinerja adalah skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang, atau dengan kata lain kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrumen pengumpul data tentang kinerja seseorang. Unjuk kerja tersebut terkait dengan tugas apa yang diemban oleh seseorang yang merupakan tanggung jawab profesionalnya. Dalam penilaian kinerja guru, kinerja guru mempunyai lima dimensi yaitu, kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.<sup>131</sup>

| Dimensi                   | Indikator  |
|---------------------------|--|
| Kualitas kerja            | a. Menguasai bahan b. Mengelola proses belajar mengajar c. Mengelola kelas   |
| Ketepatan/kecepatan kerja | a. Menggunakan media atau sumber belajar b. Menguasai landasan pendidikan c. Merencanakan program pengajaran           |
| Inisiatif dalam bekerja   | a. Memimpin kelas b. Mengelola interaksi belajar c. Melakukan penilaian hasil belajar siswa                            |
| Kemampuan kerja           | a. Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran b. Memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan |

<sup>130</sup>Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan Bagaimana* (Bandung : Yrama Widya, 2008), 22

<sup>131</sup>Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), 73

|            |  |
|------------|--|
| Komunikasi | a. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah b. Memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. |
|------------|--|

Untuk mengukur suatu kinerja guru, dapat menggunakan skala pengukuran. Salah satunya adalah skala likert, skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.<sup>132</sup>

Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi yang dapat berupa kata-kata antara lain:

- a. Sangat sering
- b. Sering
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah<sup>133</sup>

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberikan skor, misalnya:

- a. Sangat sering/selalu 5
- b. Sering 4
- c. Kadang-kadang 3

---

<sup>132</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2015), 93

<sup>133</sup>Ibid., 93



d. Jarang 2

e. Tidak pernah 1 Atau dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

| Opsi | skor | Keterangan  |
|------|------|---|
| SL   | 5    | Setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu pasti dilakukan                                  |
| SR   | 4    | Setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu lebih banyak dilakukan dari pada tidak dilakukan |
| KD   | 3    | Setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu kadang-kadang dilakukan                          |
| JR   | 2    | Setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu banyak tidak dilakukan                           |
| TP   | 1    | setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu sama sekali tidak dilakukan. <sup>134</sup>      |

Skala likert dapat dibuat dalam bentuk ceklist ataupun pilihan ganda.<sup>135</sup>

Contoh dalam bentuk ceklist Berilah jawaban pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia

| NO | Pertanyaan   | Jawaban |   |    |    |    |
|----|--|---------|---|----|----|----|
|    |  | SS      | S | KD | JR | TD |
| 1  | Guru menyiapkan rencana pelajaran sebelum mengajar |         |   |    |    |    |

SS = Sangat Sering diberi skor 5

<sup>134</sup>Ibid., 94

<sup>135</sup> Ibid., 94

S = Sering diberi skor 4

KD = Kadang-kadang diberi skor 3

JR= Jaran diberi skor 2

TD = Tidak pernah diberi skor 1

Penilaian kinerja guru suatu proses yang memiliki tujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya dalam hal ini dibandingkan terhadap standar yang telah ditetapkan. Hani menjelaskan bahwa, "penilaian prestasi kerja adalah proses melalui hal organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan".<sup>136</sup>

Observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa yang digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru ketika mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Untuk setiap guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan.

---

<sup>136</sup>Handoko T. Hani, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE., 2009), 35

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian inidapat memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang sudah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat pada seorang guru dapat diatasi serta senantiasa akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Sedangkan Mutmainah menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga kependidikan yaitu “Penilaian tenaga kependidikan pada dasarnya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah”.<sup>137</sup>

Penilaian ini merupakan hal penting bagi sekolah, penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan , penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi hal-hal yang berhubungan dengan kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan yang sesuai, promosi jabatan, sistem imbalan atau upah, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah sebagai perbaikan kinerja guru ataupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan merupakan masukan bagi

---

<sup>137</sup>Malni Mutmainah, Pengaruh perilaku kepemimpinan iklim sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi akademik siswa di SMA Negeri 8 Kota Malang (Thesis tidak diterbitkan, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2016), 157

guru dalam membenahi serta meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik dan benar dan terperinci sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menjadi guru yang profesional.

*Georgia Department of education* telah mengembangkan *teacher performance assessment* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) dalam Sri Wahyuni Satiman APKG menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu: Rencana pembelajaran, Prosedur pembelajaran, dan Penilaian pembelajaran. Secara rinci indikator kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran.

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran merupakan tahapan yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dalam hal ini dapat dilihat dari proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Menurut R. Ibrahim dan Nana Syaodih dalam Sri Wahyuni Satiman umumnya guru-guru hanya dituntut dalam hal dua macam program pembelajaran, program pembelajaran untuk jangka waktu yang cukup panjang seperti program semester dan program untuk jangka waktu singkat, yaitu rencana pembelajaran.

Adapun komponen yang dimiliki oleh program semester (prosem) adalah terdiri atas:

- a. Kompetensi sesuai dengan kurikulum;
- b. Pokok materi sesuai dengan materi yang akan diajarkan;
- c. Alternatif metode yang akan digunakan;
- d. Alternatif media dan sumber belajar yang akan digunakan;
- e. Evaluasi pembelajaran;
- f. Alokasi waktu yang tersedia;
- g. Satuan pendidikan, kelas, semester dan topik bahasan.

Sedangkan untuk program pembelajaran jangka waktu singkat yang sering dikenal dengan istilah program pokok atau satuan pelajaran, merupakan penjabaran lebih rinci dan secara spesifik dari program semesteran, ditandai oleh adanya unsur-unsur:

- a. Tujuan pembelajaran khusus atau indikator
  - b. Pokok materi yang akan disajikan
  - c. Kegiatan pembelajaran
  - d. Alternatif penggunaan media dan sumber belajar
  - e. Alat evaluasi yang digunakan.
2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang dicirikan oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

a. Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi setiap guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam meningkatkan kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk para siswa yang tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan kedua yang harus dimiliki dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), hal-hal yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran, merangsang pikiran, perasaan, perhatian dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman.

c. Menguasai sumber belajar

Kemampuan menguasai sumber belajar, seorang guru harus berusaha mencari dan membaca buku-buku atau sumber-sumber lain yang relevan dan sesuai untuk meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan

menggunakan sumber media dan sumber belajar lain tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio dan media audiovisual dan lain sebagainya.

### 3. Penggunaan metode pembelajaran

Kemampuan lain yang harus dikuasai guru adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang hendak disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Sukmadinata dalam Sri Wahyuni Satiman menjelaskan bahwa setiap metode pembelajaran memiliki kekurangan dan kelebihan dilihat dari berbagai sudut pandang, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai. Karena siswa memiliki ketertarikan yang sangat berbeda, idealnya seorang guru harus menggunakan multimedia, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan Tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan terjadinya kejenuhan yang dialami oleh para siswa.

### 4. Evaluasi dalam kegiatan

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang dapat digunakan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada bagian ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan hal pendekatan dan cara- cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil-hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atau

penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

PAN adalah cara penilaian yang dilakukan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang hendak dicapai berdasarkan norma kelas. Sehingga siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, maka ia adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang telah diperoleh oleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal tes yang dapat dikuasai oleh siswa, dalam artian PAP ini digunakan untuk mengetahui kemampuan para siswa secara individu.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru dalam kegiatan evaluasi adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi yang dapat digunakan dalam hal ini adalah tes tertulis, tes lisan dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes yang akan digunakan tersebut sesuai dengan materi yang hendak disampaikan. Selanjutnya hal yang perlu dikuasai oleh guru dalam melakukan evaluasi adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar.<sup>138</sup>

Berdasarkan uraian di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa pengolahan dan penggunaan hasil belajar yang didapat para siswa dalam pelaksanaannya merupakan bagian yang sangat berkaitan erat dengan pengolahan hasil belajar yang baik akan tercermin pada penggunaan hasil belajar yang diaplikasikan ke dalam berbagai kegiatan pengembangan pembelajaran. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, (1) jika beberapa

---

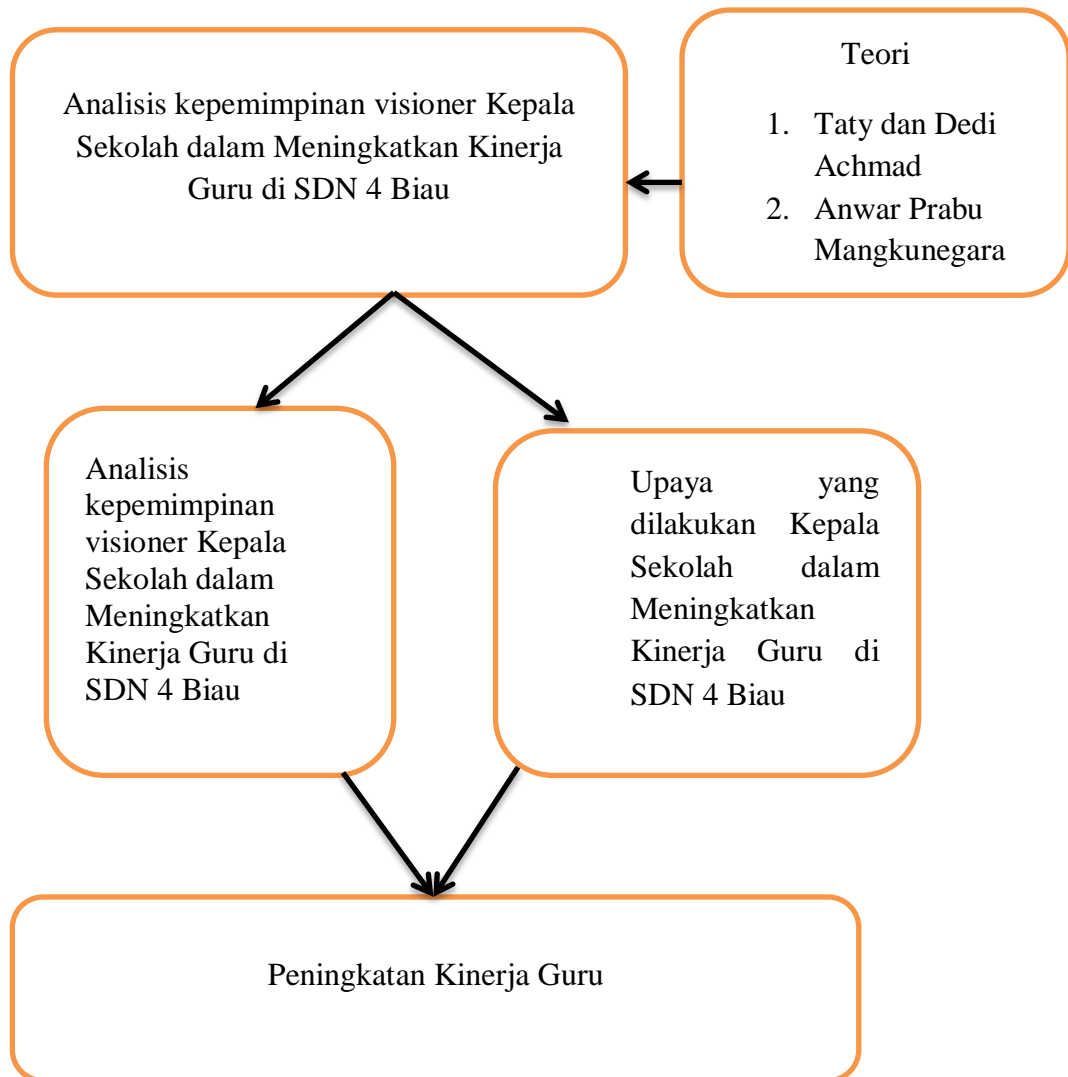
<sup>138</sup>Sri Wahyuni Satiman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Fasilitas Belajar Terhadap Mutu Lulusan di SMK Pelayaran Samudera Indonesia Meda". (Tesis Tidak Diterbitkan, Medan: Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2021), 47-54 <http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/15500/SRI%20WAHYUNI.pdf?sequence=...> (21 Juli 2023)



bagian tertentu dari materi pembelajaran yang tidak atau kurang dipahami oleh sebagian kecil siswa, maka guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan, dan (2) jika bagian-bagian tertentu dari materi pembelajaran tidak atau sulit dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

#### ***E. Kerangka Pemikiran***

Kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai katalis untuk objek. Padahal roda lembaga pendidikan adalah visi. Karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan tergantung dari kinerja para pemimpinnya, maka pemimpin yang memiliki visi dan dapat mengkomunikasikannya memegang peranan penting dalam lembaga tersebut. Pemimpin visioner diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru lembaga karena mereka memiliki kapasitas untuk mengungkapkan dengan jelas bagaimana orientasi lembaga ke depan. Adapun kerangka pikir dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar kerangka pikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### ***A. Pendekatan dan Desain Penelitian***

##### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dan dilakukan di lapangan. Pendekatannya adalah praduga mendasar saat berbicara tentang topik penelitian. Peneliti menggunakan teknik pendekatan penelitian deskripsi kualitatif untuk menjelaskan ciri-ciri yang menjadi tujuan kajian peneliti dalam upaya ilmiah ini.

Pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan yang bertujuan untuk menunjukkan bagaimana masalah sekarang diselesaikan dengan menggunakan data sehingga peneliti dapat menentukan kepercayaan dan keaslian data yang akan digunakan dalam menggambarkan temuan penelitian sebagai benar. Penelitian yang menggambarkan, menjelaskan, dan memberikan jawaban atas pertanyaan tentang peristiwa dan kejadian kontemporer dikenal sebagai penelitian deskriptif. Studi deskriptif adalah untuk menggambarkan fakta dan fitur populasi atau wilayah tertentu secara metodis, faktual, dan akurat.<sup>139</sup>

##### **2. Desain Penelitian**

Menyusun desain penelitian merupakan tahap kedua dari lima tahap penting dalam proses penelitian yakni menentukan masalah, menyusun desain penelitian, melakukan pengumpulan data, menganalisis data dan melakukan interpretasi data.

---

<sup>139</sup>Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 54

### ***B. Lokasi Penelitian***

Tempat peneliti mengumpulkan pengetahuan tentang data yang diperlukan adalah lokasi penelitian. Pemilihan lokasi harus mempertimbangkan faktor-faktor termasuk daya tarik, orisinalitas, dan relevansi topikal. Diperkirakan para peneliti akan menemukan hal-hal penting dan baru dengan memilih tempat ini.<sup>140</sup> Pemilihan lokasi ini, berdasarkan pertimbangan yakni: di lingkungan SDN 4 Biau karena adanya Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau sehingga terciptanya kinerja guru yang baik.

### ***C. Kehadiran Peneliti***

Menjadi alat penelitian utama, peran peneliti dalam penelitian kualitatif sangat penting. Peran ini meliputi perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, analisis dan interpretasi data, serta pelaporan temuan studi. Oleh karena itu, sangat penting bagi peneliti untuk berpartisipasi dalam proses penelitian.<sup>141</sup> Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai pengumpul data sekaligus alat penelitian. Sebagai observer lengkap yang mengawasi kegiatan yang terjadi di sekolah yang lebih menitik beratkan pada analisis guru, maka peneliti harus hadir di lapangan untuk melakukan penelitian kualitatif. Secara umum, peneliti dapat dikenali dari objek penelitian yang mereka gunakan untuk mengumpulkan data yang dapat diandalkan dari lokasi penelitian yang relevan dengan tujuannya.

---

<sup>140</sup>Suwarma Al Muchtar, *Dasar penelitian kualitatif* (Bandung: Gelar Pustaka Mandiri, 2015), 243

<sup>141</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet, XXXIV; Bandung: Remajaa Rosdakarya, 2015), 168

#### ***D. Data dan Sumber Data***

Sumber data penelitian adalah subyek darimana data diperoleh. Jadi, sumber informasi dapat dilihat dalam data. Data harus diterima dari sumber data yang sesuai; jika tidak, data yang dikumpulkan tidak akan relevan dengan topik yang sedang dipelajari.<sup>142</sup>

Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan sekunder. Kedua jenis pengukur data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Jenis data yang dikumpulkan oleh Peneliti terbagi dalam dua jenis, yaitu:

1. Sumber utama data dalam sebuah penelitian adalah data primer. Sumber data primer adalah sumber yang memberikan pengumpul data akses ke data secara langsung.<sup>143</sup>
2. Data sekunder, atau data yang tidak berasal langsung dari perkataan atau perbuatan, seperti sumber tertulis, merupakan sumber data pelengkap. Sumber sekunder adalah mereka yang secara tidak langsung memberikan informasi kepada pengumpul data, seperti melalui individu lain atau bahan tertulis. Catatan-catatan ini dapat berupa buku-buku dan karya sastra lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup>Suharsismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi* (Cet. IV; Jakarta: Rinek Cipta, 2010), 129

<sup>143</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Cet. XVI; Bandung: Alfabeta, 2012), 137

<sup>144</sup>Sugioyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV. Alfabeta, 2009), 22

### ***E. Teknik Pengumpulan Data***

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>145</sup>

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Observasi**

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan (observasi) adalah metode pengumpulan data di mana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.<sup>146</sup> Dalam observasi ini, peneliti menggunakan metode observasi langsung, yakni peneliti mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung terhadap objek yang diteliti dalam hal ini yang berhubungan dengan judul proposal skripsi antara lain letak sekolah serta kepribadian mental kepala sekolah, guru dan dibarengi dengan kegiatan pencatatan sistematis sehubungan dengan apa-apa yang dilihat dan berkenaan data yang dibutuhkan.

2. *Interview* (Wawancara) adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab lisan sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.<sup>147</sup> Jenis wawancara yang digunakan peneliti

---

<sup>145</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cet. XVI; Bandung: Alfabeta, 2012), 223

<sup>146</sup>S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 158

<sup>147</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...*, 231

adalah wawancara semi terstruktur dimana proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan mengajukan pertanyaan, tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.<sup>148</sup> Wawancara langsung dengan informan dan narasumber. Yang menjadi informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakasek, dan guru.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan mencari data atau informasi yang sudah dicatat, dipublikasikan dalam beberapa dokumen yang ada. Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.<sup>149</sup> Dalam teknik pengumpulan data ini Peneliti melakukan penelitian dengan menghimpun data relevan dari sejumlah dokumen resmi atau arsip penting yang dapat menunjang kelengkapan data penelitian. Serta dalam teknik dokumentasi ini, Peneliti juga menggunakan *handphone* sebagai transkrip wawancara dan kamera sebagai bukti bahwa penelitian benar-benar dilakukan di lokasi yang di maksud.

---

<sup>148</sup>Sugioyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV. Alfabeta, 2009), 37

<sup>149</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi* (Cet. IV; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 201

### ***F. Teknik Analisis Data***

Analisis data merupakan proses sistematis pencarian dan pengaturan transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi lain yang telah dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi-materi tersebut dan untuk memungkinkan menyajikan apa yang sudah ditemukan kepada orang lain.<sup>150</sup> Metode analisis data yang digunakan adalah analisis lapangan model Miles and Huberman, mereka mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.<sup>151</sup> Langkah peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*Data Reduction*).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.<sup>152</sup> Dalam reduksi data, difokuskan pada proses mutu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan pembelajaran yang dilakukan analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau. Dilanjutkan dengan ringkasan, pengkodean dan menemukan tema yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data berlangsung selama penelitian di lapangan sampai pelaporan penelitian selesai.

---

<sup>150</sup>Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 85.

<sup>151</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 337

<sup>152</sup>*Ibid.*, 338



## 2. Penyajian data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan dan hubungan antar kategori, karena dapat mempermudah merencanakan kerja selanjutnya.<sup>153</sup> Kemudian penyusunan data dilakukan secara sistematis dan simultan, sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan yang diteliti.

## 3. Verifikasi data atau penarikan kesimpulan.

Pada bagian ini data yang diperoleh dibuat rangkuman, sehingga kesimpulan dalam penelitian kualitatif ini mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan.<sup>154</sup> Selanjutnya, peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif untuk analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau.

### ***G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data***

Bagian ini merupakan salah satu yang terpenting dalam penelitian kualitatif. Hal itu dimaksudkan untuk mendapatkan validitas dan tingkat kredibilitas data yang diperoleh.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup>Ibid., 341

<sup>154</sup>Ibid., 345

<sup>155</sup>Lembaga Penjamin Mutu, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Palu: LPM IAIN Palu, 2022), 15.

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data atau validitas data tidak diuji dengan menggunakan metode statistik, melainkan dengan analisis kritis kualitatif. Adapun pengecekan keabsahan data diterapkan dengan beberapa metode triangulasi, antara lain:

1. Triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang mereka katakan secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan terus-menerus, membandingkan situasi dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan dari berbagai pihak. orang seperti orang biasa, orang dengan pendidikan menengah atau tinggi, orang kaya, dan orang dari pemerintah; membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
2. Triangulasi dengan metode, terdapat dua strategi, yaitu: pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian, beberapa tehnik pengumpulan data dan; pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama
3. Triangulasi penyidik, adalah dengan menggunakan penelitian atau pengamat lain untuk memeriksa kembali tingkat kepercayaan data,

mempekerjakan pengamat tambahan, dan membantu mengurangi penyimpangan pengumpulan data.

4. Triangulasi dengan teori, hal ini dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori dan dinamakan penjelasan banding (*rival explanation*). Dalam situasi ini, sangat penting untuk mencari tema atau penjelasan yang sebanding atau bersaing jika penelitian telah menentukan pola, keterkaitan, dan penjelasan yang dihasilkan dari penyelidikan. Anda dapat mendekati ini secara induktif atau logis.<sup>156</sup>

Di samping itu peneliti menggunakan beberapa kriteria dan triangulasi untuk memverifikasi keakuratan data tersebut, peneliti juga melakukan pembicaraan dengan teman sejawat. Ini digunakan sebagai strategi untuk memeriksa keandalan data penelitian. Diskusi kolega diadakan untuk membantu peneliti tetap konsisten dan fokus pada masalah utama yang dibahas serta untuk membantu peneliti mempertahankan sikap keterbukaan dan kejujuran yang kuat terhadap data yang diperoleh.

---

<sup>156</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Cet, XXXIV, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015), 178.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Sejarah Singkat Sekolah SDN 4 Biau**

SD NEGERI 4 BIAU NPSN 40201994 Alamat Sekolah Jl. P. Marhun No. 61 kode pos 94563 Kelurahan Kali Kecamatan Biau Kabupaten Buol Provinsi Sulawesi Tengah posisi Geografis 1.1618 Lintang 121.4298 Bujur SK Pendirian Sekolah 820/12.23.a/DISDIKBUD Tanggal SK Pendirian 1968-01-06 Tgl SK Izin Operasional 2003-02-10 SD Negeri 4 biau berlokasi di Kelurahan kali Kecamatan biau Kabupaten buol provinsi sulawesi tengah yang dibangun pada tahun 1965 di atas lahan seluas 1764 m<sup>2</sup> dan mulai beroperasi tahun 1965 dengan nama SD negeri 2 kali, seiring berjalannya waktu dari tahun ke tahun nama sekolah tersebut mengalami dua kali perubahan nama sekolah pada tahun 2010 sesuai dengan keputusan bupati buol no. 820/2573/Disdikpora tentang perubahan nama sekolah Negeri dan Swasta dilingkungan pemerintah Kabupaten Buol yang pertama bernama SD Negeri 4 Lipunoto dan terakhir sampai dengan sekarang berganti nama SD Negeri 4 Biau. Nama-nama kepala sekolah SDN 4 Biau yang pernah menjabat:

**Tabel I**  
**Nama-nama kepala Sekolah**  
**yang pernah menjabat sampai sekarang**

| NO | NAMA                           | TAHUN          |
|----|--------------------------------|----------------|
| 1  | A. Bogodad                     | 1965/1972      |
| 2  | Suleman Domut                  | 1972-1980      |
| 3  | Suleman Laba                   | 1980-1983      |
| 4  | Hi. Ibrahim Karama             | 1983-1989      |
| 5  | Nasarudin Mangge, A.Ma.Pd      | 1989-1993      |
|    | Djulunau                       | 1993-2000      |
| 6  | Hi. Mukran Rudin, A.Ma.Pd      | 2000-2007      |
| 7  | Jasmani, A.Ma.Pd               | 2007-2009      |
| 8  | Syahrul Ibrahim, A.Ma.Pd       | 2009-2012      |
| 9  | Hj. Isma Is. Batalipu, A.Ma.Pd | 2012-2015      |
| 10 | Moh. Yamin H. Mastura, S.Pd    | 2015/2021      |
| 11 | Israwani A.B Mentemas, S.Pd    | 2021/ sekarang |

Sumber data: dokumen profil SDN 4 Biau Tahun 2023

#### 1. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah bagian yang tak terpisahkan dari lembaga sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan merupakan suatu komponen yang tak bisa terlepas dari lembaga pembentukan. Pendidik dan kependidikan merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran bagi peserta didik dan administrasi sekolah. Pendidik nantinya akan memberikan ilmu pengetahuan sekaligus mentransformasikan ilmu kepada peserta didik sesuai disiplin ilmu yang dimiliki. Mengarahkan peserta didik kearah yang lebih baik, memberikan contoh teladan sebagai profesional, membentuk karakter dan watak sehingga menjadi insan yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

**Tabel II**  
**Daftar keadaan guru dan Kependidikan pada SDN 4 Biau**

| No | Nama                   | L/P | Jabatan                     |
|----|------------------------|-----|-----------------------------|
| 1  | Asmaria A. Batalipu    | P   | PNS                         |
| 2  | Asmini A Dotutinggi    | P   | PNS                         |
| 3  | Aviatun                | P   | PNS                         |
| 4  | Emilia                 | P   | Honor Daerah TK.II Kab/Kota |
| 5  | Erni Ar. Batalipu      | P   | PNS                         |
| 6  | Hapipa H. Patani       | P   | PNS                         |
| 7  | Hasby M. Radjasia      | L   | Tenaga Honor Sekolah        |
| 8  | HASNA A. HAMIDI        | P   | Tenaga Honor Sekolah        |
| 9  | IRAWATI                | P   | Tenaga Honor Sekolah        |
| 10 | Irsan Arip             | L   | PNS                         |
| 11 | Isma Is. Batalipu      | P   | PNS                         |
| 12 | Israwani A.b. Mentemas | P   | PNS                         |
| 13 | Neny H. Koem           | P   | PNS                         |
| 14 | SAMSUL BAHRI L. DOUW   | L   | Honor Daerah TK.II Kab/Kota |
| 15 | Sulastri Harun         | P   | PNS                         |

Sumber data: dokumen profil SDN 4 Biau Tahun 2023

## 2. Keadaan Peserta Didik

Peserta didik merupakan hal yang kompleks bagi sekolah. Karena adanya peserta didik sehingga sekolah dapat bertahan, dan dari peserta didik pula dapat dilihat tingkat kualitas sekolah tersebut. Semakin banyak peserta didik yang masuk ke sekolah tersebut maka akan terlihat mutu yang ada di Sekolah tersebut. Peserta didik keberadaannya sangat diperlukan, terlebih pelaksanaan kegiatan pembentukan sekolah, peserta didik merupakan subyek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

**Tabel III**  
**Daftar Peserta Didik**

| Tahun Ajaran | Kelas 1,2,3,4,5,6    |                      |
|--------------|----------------------|----------------------|
|              | Jumlah peserta didik | Jumlah Romb. Belajar |
| 2022/2023    | 142                  | 25,26,27,20,30,14    |

Sumber data: dokumen profil SDN 4 Biau Tahun 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa peserta didik yang ada di SDN 4 Biau bahwa peningkatan peserta didik tiap tahunnya selalu meningkat. Tercapainya hasil peningkatan peserta didik yang dicapai tiap tahunnya oleh SDN 4 Biau. Perencanaan yang matang dan kerjasama yang baik dalam menentukan apa yang hendak diperbuat dalam rangka perencanaan, memperhatikan apa yang telah dikerjakan pada masa sebelumnya untuk merencanakan hal pada masa yang akan datang.

### 3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat urgen dalam peningkatan mutu kualitas sekolah. Karena menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar, bahkan kualitas suatu pembentukan sangat dipengaruhi oleh keberadaan sarana dan prasaana, tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai maka, timbul berbagai kendala dalam proses belajar mengajar maupun peningkatan sumber daya manusia (SDM). Berikut keadaan sarana dan prasara yang peneliti dapat paparkan melalui tabel V dibawah ini:

**Tabel IV**  
**Keadaan Sarana dan Prasarana SDN 4 Biau Tahun 2023**

| NO | RUANG                         | JUMLAH | KONDISI      |              |             |
|----|-------------------------------|--------|--------------|--------------|-------------|
|    |                               |        | Rusak Ringan | Rusak Sedang | Rusak Berat |
| 1  | Meja Siswa                    | 1      | -            | -            | -           |
| 2  | Kursi Siswa                   | 1      | -            | -            | -           |
| 3  | Meja Guru                     | 1      | -            | -            | -           |
| 4  | Kursi Guru                    | 1      | -            | -            | -           |
| 5  | Papan Tulis                   | 1      | -            | -            | -           |
| 6  | Lemari                        | 1      | -            | -            | -           |
| 7  | Rak hasil karya peserta didik | 1      | -            | -            | -           |
| 8  | Tempat Sampah                 | 1      | -            | -            | -           |
| 9  | Tempat cuci tangan            | 1      | -            | -            | -           |
| 10 | Jam Dinding                   | 1      | -            | -            | -           |
| 11 | Alat Peraga                   | 1      | -            | -            | -           |
| 12 | Papan Pajang                  | 1      | -            | -            | -           |
| 13 | Soket Listrik                 | 1      | -            | -            | -           |
| 14 | Soket Listrik/Kotak Kontak    | 1      | -            | -            | -           |
| 15 | Meja Siswa                    | 1      | -            | -            | -           |
| 16 | Kursi Siswa                   | 1      | -            | -            | -           |
| 17 | Meja Guru                     | 1      | -            | -            | -           |
| 18 | Kursi Guru                    | 1      | -            | -            | -           |
| 19 | Papan Tulis                   | 1      | -            | -            | -           |
| 20 | Lemari                        | 1      | -            | -            | -           |
| 21 | G                             |        |              |              |             |
| 22 | KM/WC G L                     |        |              |              |             |
| 23 | KM/WC G P                     |        |              |              |             |
| 24 | KM/WC S L                     | 1      |              |              |             |
| 25 | KM/WC S P                     | 1      |              |              |             |
| 26 | Perpustakaan                  | 1      |              |              |             |
| 27 | RDG                           |        |              |              |             |
| 28 | RDKS                          | 2      |              |              |             |
| 29 | RDPS                          |        |              |              |             |
| 30 | RK - 10                       |        |              |              |             |
| 31 | RK - 7                        |        |              |              |             |
| 32 | RK - 9                        |        |              |              |             |
| 33 | Ruang teori 1                 | 1      |              |              |             |
| 34 | Ruang teori 2                 |        |              |              |             |
| 35 | Ruang teori 3                 |        |              |              |             |
| 36 | Ruang teori 4                 |        |              |              |             |
| 37 | Ruang teori 5                 |        |              |              |             |
| 38 | Ruang teori 6                 | 1      |              |              |             |
| 39 | Ruang Teori 7                 | 1      |              |              |             |
| 40 | Ruang teori 8                 | 1      |              |              |             |

Sumber data: dokumen profil SDN 4 Biau Tahun 2023<sup>157</sup>

<sup>157</sup>Dokumen Profil SDN 4 Biau



### ***B. Analisis Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau***

Sebagaimana telah dipaparkan melalui pembahasan hasil penelitian bahwa seorang kepala sekolah atau guru merupakan sosok penting dalam konteks pendidikan, baik itu *transfer of knowledge* maupun pembinaan dan pembimbingan secara berkelanjutan. Untuk mewujudkan harapan tersebut, maka setiap kepala sekolah atau guru harus memperluas cakrawala berpikir secara dinamis yang kemudian didukung dengan kompetensi pedagogis, kompetensi sosial, dan kompetensi spiritual. Maju mundurnya suatu lembaga atau organisasi sangat ditentukan oleh pemimpinnya.

Kepemimpinan lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal sangat erat kaitannya dengan kinerja guru sebagai ujung tombak disekolah. Kinerja guru serta tenaga kependidikan yang baik sangat erat hubungannya dengan prestasi kerja yang dicapai melalui seorang dibawah pimpinan kepala sekolah dan dibantu bersama-sama oleh pegawai, bawahan atau staf, dalam suatu kegiatan dengan saling berkompetensi untuk mencapai tujuan lembaga sekolah. Sebagai pendidik, kepala sekolah pada hakekatnya juga sebagai guru, dan guru yang diberi tugas tambahan menjabat kepala sekolah tentu saja menjalankan fungsi-fungsi manajemen organisasi kepemimpinan, diikuti profesioanalitas gaya kepemimpinan yang secara otomatis melekat pada dirinya.

Berdasarkan kajian teori bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjalankan pekerjaan atau tugas yang diamanahkan sebagai kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dipimpinnya. Tolok ukur keberhasilan kinerja kepala sekolah dapat dilihat dari

keberhasilan mengelola pembelajaran (manajemen), mengelola lingkungan sekolah, mengelola ketenagaan atau bawahan dan mengelola hubungan dengan masyarakat. Seorang pemimpin yang sukses maka, mau tak mau harus menerapkan ilmu manajemen sebagai kebutuhan apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi dan lembaga pendidikan. Sekolah akan berhasil menuntaskan tujuannya ditandai oleh lembaga sekolah yang rapi dalam mengelola dan menata lembaga sekolah tersebut. Maka kepemimpinan lembaga yang ditunjuk menjadi kepala sekolah, berarti telah dipilih sesuai dengan ketentuan berlaku dan atas kebenaran peraturan berlaku.

Menurut hemat peneliti bahwa makna yang terkandung tentang manajemen adalah apabila seorang pemimpin telah sesuai dengan prosedur pekerjaannya (SOP), memahami kegunaan manajemen yang dibutuhkan, dilakukan secara baik maka tujuan dapat tercapai baik. Sebaliknya apabila seorang pemimpin tidak profesional atau tidak ahli maka hasil kepemimpinannya pasti mengarah kurang baik.

Setiap pemimpin selalu berusaha untuk menjadikan peran dan tugasnya secara efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi sekolah guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, mendapatkan dukungan dari seluruh anggota organisasi, dan pemangku kepentingan. Berdasarkan pengamatan, peneliti melalui observasi, wawancara melalui informan, dan dokumentasi diperoleh tentang masalah: bagaimana kepala sekolah melaksanakan kepemimpinannya di SDN 4 Biau serta kepiawaian seorang pemimpin memengaruhi bawahan untuk bersama-sama mencapai tujuan sesuai yang telah direncanakan.

Oleh sebab itu peningkatan prestasi belajar melalui guru dan staf, sekolah memerlukan seorang pemimpin sekaligus kepala sekolah yang mandiri dan profesional dengan kematangan menjalankan manajemen serta kepemimpinan yang tangguh, ulet, pantang menyerah agar lebih mampu mengambil dan menetapkan suatu keputusan dan berkualitas sekaligus untuk meningkatkan prestasi kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang bekerja secara efektif dan efisien memerlukan ilmu manajemen. Manajemen adalah inti dan ilmu tersendiri dalam seni tentang mengelola lembaga dengan menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di satuan pendidikan, tentunya menjadi seorang pemimpin tidaklah suatu hal yang mudah dikarenakan harus memiliki jiwa *leadership*. Jiwa *leadership* yang dimiliki kepala sekolah akan berdampak kepada bagaimana seorang kepala sekolah mampu memimpin, mengarahkan, membimbing anggotanya yang berada di sekolah dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam memberikan ide maupun gagasan terhadap kemajuan sekolah yang lebih baik di masa yang akan datang, hal tersebut tentunya juga sangat berdampak kepada kinerja guru yang mengajar di sekolah SDN 4 Biau. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Asmaria A. Batalipu Selaku Guru kelas I mengatakan bahwa:

Saya pribadi mewakili teman-teman, untuk kepemimpinan sekolah kami yang ada di SDN 4 Biau sangat luarbiasa. Beliau sangat memotivator bagi kami memberikan suport sebagai orang tua disekolah ini yang bisa membuat kami nyaman, enak dalam melaksanakan kegiatan baik mengajar maupun kegiatan

seharian jadi bagi kami kepala sekolah itu sangat luarbiasa dalam memimpin.<sup>158</sup>

Lebih lanjut Ibu Ibu Asmaria A. Batalipu mengatakan bahwa:

Sesuai dengan visi misi kami, kami sebagai guru untuk meningkatkan ilmu tenaga pendidikan itu menjadi tujuan dan harapan kami karena dimana dengan adanya visi misi yang sudah kami sepakati bersama sebelumnya, itu menjadi tujuan adalah dapat meningkatkan kinerja bagi semua baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya serta siswa bisa bekerja lebih efektif dan efisien.<sup>159</sup>

Selanjutnya, Hasil wawancara dengan Ibu Isma IS. Batalipu selaku guru kelas IV bahwa:

Seorang pemimpin yang menjadikan kami, memberikan setiap kegiatan ataupun proses belajar mengajar kami dan memberikan motivasi, suport sehingga kami itu punya semangat untuk melaksanakan apa yang harus kami lakukan sesuai dengan tujuan yang di inginkan oleh kami semua sesuai dengan visi misi yang kami lakukan disekolah ini.<sup>160</sup>

Di sekolah, visi merupakan gambaran masa depan yang dicapai untuk menentukan perlunya memperhatikan perkembangan dan tantangan ke depan visi organisasi sangat penting memegang peranan penting. Misi merupakan tindakan atau upaya mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran dari visi dalam bentuk perumusan tugas, kewajiban dan rencana tindakan yang akan dieksekusi sebagai intruksi. Ibu Israwani A.B Mentemas Selaku Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

Alhamdulillah saya menjabat sebagai kepala sekolah di SDN 4 Biau sudah 3 Tahun dari sejak tahun 2020-2023 sampai saat ini. Untuk visi misi di SDN 4

---

<sup>158</sup> Asmaria A. Batalipu, Guru kelas I SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 11 April 2023

<sup>159</sup> Asmaria A. Batalipu, Guru kelas I SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 11 April 2023

<sup>160</sup> Isma IS. Batalipu, Guru kelas IV SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 12 April 2023

Biau ini yaitu mewujudkan merdeka belajar bagi generasi pelajar muda sebagai pembelajar sepanjang hayat yang berkarakter, religius, inovatif, berbudaya, berprestasi unggul sesuai profil belajar pancasila.<sup>161</sup>

Lebih lanjut Ibu Israwani A.B Mentemas mengatakan bahwa:

Dalam merumuskan visi untuk SDN 4 Biau karena SDN 4 Biau ini sudah menerapkan kurikulum merdeka yang namanya itu operasional satuan pendidikan maka untuk merumuskan visi sesuai dengan kondisi posisi SDN 4 Biau ditengah-tengah perkotaan kemudian sebagian besar orang tua peserta didik sebagai PNS yang berpenghasilan cukup kami mencoba berkolaborasi dan melibatkan bahkan para orangtua peserta didik, seluruh guru, seluruh warga sekolah dan bahkan ada dari peserta didik kemudian dari pengawas pembina untuk merumuskan visi misi tersebut melalui rapat kerja, *in house treaming*, dan komunitas praktisi yang ada di SDN 4 Biau. Jadi komunitas praktisi ini kami memberi nama mekar, mekar itu tumbuh dan berkembang namun dalam artian singkatan dari pengimplementasian kurikulum merdeka atas sesama guru, jadi di SDN 4 Biau juga mengimbaskan kurikulum merdeka itu kepada sekolah lain termasuk akses platform merdeka sekolah lain bagi yang membutuhkan.<sup>162</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah SDN 4 Biau sangat berdampak kepada peningkatan kinerja guru-guru di sekolah SDN 4 Biau. Serta menekankan pada mutu dan kualitas lulusan. Hal tersebut membuat guru-guru di sekolah SDN 4 Biau lebih meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Pada program kerja yang merujuk visi Sekolah, sebagai seorang Kepala Sekolah yang visioner kepala Sekolah mampu menyusun perencanaan Sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, memiliki starategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja

---

<sup>161</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 13 April 2023

<sup>162</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 13 April 2023

tenaga kependidikan di Sekolah. Mencipakan iklim Sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga Sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai seorang pemimpin di Sekolah, Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi yang baik agar mampu menjalankan program kerja kepala Sekolah yang sesuai dengan visi Sekolah. Dari hasil wawancara dengan Ibu Israwani A.B Mentemas selaku Kepala Sekolah SDN 4 Biau bahwa:

Untuk SDN 4 Biau ini program-program sekolah yang ada disini adalah terkait dengan program jangka pendek dan jangka menengah, dan panjang tentunya untuk jangka pendek ini memaksimalkan kualitas sumberdaya manusia yang ada termasuk implementasi kurikulum merdeka ini tentunya butuh bagaimana kurikulum itu bisa didesain sedemikian rupa sehingga program dapat tercapai. Salah satu program disini adalah mengembangkan kurikulum operasional pendidikan tahun pelajaran 2023-2024. Kemudian rencananya akan dilakukan nanti melaksanakan workshop pengembangan kurikulum satuan pendidikan tersebut dan dilaksanakan pada setiap minggu dihari jumat setelah jam pelajaran selesai melalui komunitas praktisi mekar tadi. Program-program yang lainnya tentunya untuk meningkatkan kreativitas peserta didik yang akan memfasilitasi peserta didik dalam melaksanakan project penguatan pembelajaran pancasila yang kurikulum kami ini tentunya berpesan pada peserta didik tujuannya agar peserta didik itu mampu mengembangkan potensinya mengeksplor kemampuannya untuk bisa mandiri kreatif dan inovatif. Tentunya impian dari sekolah ini arahnya ke visi tadi untuk mencapai visi tentunya program-program ini kami laksanakan termasuk tadi yang saya sampaikan bahwa meningkatkan karakter yang beriman dan bertaqwa maka kami melaksanakan salah satu program jumat religi dan di setiap hari jumat ini sebelum pembelajaran dimulai kami melaksanakan shalat dhuha berjamaah kemudian membiasakan anak kultum, shalawatan bersama dan dzikir bersama untuk membentuk karakter peserta didik sesuai dengan visi misi yang kami sudah sampaikan.<sup>163</sup>

Kemudian Ibu Aviatun selaku guru penjas juga mengatakan bahwa:

Kalau meningkatkan etos kerja guru sesuai dengan program-program yang sudah kami siapkan jadi setiap kerja itu punya etos dan punya program

---

<sup>163</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 13 April 2023

rencana yang kami lakukan jadi melakukan kerja itu sesuai dengan program atau rencana yang kami lakukan.<sup>164</sup>

Program kerja Kepala Sekolah yang sudah di terapkan tentunya tidak terlepas dari Visi Sekolah SDN 4 Biau membentuk insan kamil yang beriman, ramah dan peduli lingkungan dalam mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, yaitu bagaimana yang sudah menjadi visi dari Sekolah SDN 4 Biau . Selain itu Kepala Sekolah kemampuan menyusun organisasi/personalia, kemampuan menggerakkan staf, guru dan karyawan serta kemampuan mengoptimalkan sumber daya yang ada di Sekolah. Apabila kemampuan seperti ini tidak dimiliki maka sulit untuk mengatakan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah yang visioner. Lebih lanjut Ibu Israwani A.B Mentemas selaku Kepala Sekolah SDN 4 Biau mengatakan bahwa:

Alhamdulillah untuk saya selaku pemimpin di SDN 4 Biau ini yang tentunya saya memenaj bagaimana mutu pendidikan SDN 4 Biau ini bisa meningkat yang tentunya untuk meningkatkan mutu pendidikan tergantung dari ditunjang sumberdaya manusia yang mumpuni. Untuk kondisi guru yang ada di SDN 4 Biau ini yang pada pelaksanaan kurikulum 2013 pembelajarannya hanya monoton maka dengan melaksanakan kurikulum merdeka ini saya terus memberikan semangat kepada guru-guru yaitu memetakan bagaimana kemampuan guru tersebut kemudian setelah dipetakan 70% menguasai IT kemudian 30%nya itu kemampuan dalam mengoperasikan IT itu masih kondisi terbatas sehingga saya melakukan terus kolaborasi saling sharing, saling mengisi kekurangan dan kelebihan dan saya yakin bahwa seluruh guru itu memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Kelebihan dan kelemahan itulah yang saya kolaborasi agar guru-guru itu terus semangat dan kemudian diberikan fasilitas. Di SDN 4 Biau ini ada Wifi ada juga laptop yang jumlahnya memang masih terbatas tapi laptop itu saya pinjamkan keguru-guru agar mereka itu semangat untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran yang inovatif agar dapat meningkatkan pembelajaran di SDN 4 Biau ini.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup>Aviatun, Guru Penjas SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 17 April 2023

<sup>165</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 13 April 2023

Kepemimpinan visioner kepala sekolah SDN 4 Biau tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat diantaranya seperti yang paling utama adalah guru, siswa, stakeholder dan fasilitas sarana prasarana. Beberapa faktor ini berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan visioner kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Israwani A.B Mentemas selaku kepala sekolah SDN 4 Biau, beliau mengatakan bahwa:

Dalam kegiatan proses pembelajaran yang dapat mendukung dimana semua yang ada hubungannya dengan kegiatan kami, untuk pendukungnya itu sangat luarbiasa yaitu kami saling kerjasama, saling mensupport sesama guru faktor itu yang mendukung kami dalam melaksanakan kegiatan. Untuk faktor penghambatnya itu persoalan waktu, waktu yang tersedia itu terlalu singkat sehingga itulah yang menjadi suatu penghambat mungkin kegiatan memerlukan waktu harus cukup banyak tetapi karena banyak kegiatan sehingga waktu itu kadang-kadang tidak efisien. Kemudian penghambat lainnya seperti kehadiran.<sup>166</sup>

Kemudian Ibu Sulastri Harun selaku Guru kelas V di sekolah SDN 4 Biau juga mengatakan bahwa:

Jadi didalam mencapai visitasi tentunya di SDN 4 Biau ini ada hambatan dan bagaimana mengatasi hambatan tersebut perlu diketahui bahwa untuk mencapai suatu peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik tentunya berfokus kepada sumberdaya manusia tadi kemudian fasilitas belajar di SDN 4 Biau ini dari sekian guru ada dua guru yang sudah purnabhakti tentunya kemampun guru yang sudah purna itu tentunya sudah mulai melemah tetapi itu dapat dikolaborasi dengan guru yang masih mudah sehingga pembelajaran tetap dilaksanakan dengan baik. Jadi kepada guru-guru yang sudah dekat purna itu kami tetap beri semangat dengan guru-guru bidang studi dan saya sendiri juga sebagai tim manajerial terus memberi semangat dan kepada guru yang sudah purna itu tetap melaksanakan aktivitasnya seperti biasa namun tentunya didukung dengan kolaborasi yang baik sehingga hambatan tersebut dapat diatasi. Kemudian fasilitas juga sekarang ini misalnya kami melaksanakan ujian assesmant berbasis computer karena dibatasi oleh jumlah laptop kami yang masih sederhana sehingga biasanya kami berkolaborasi dengan orang tua siswa yang memiliki laptop bawa kesekolah sehingga hambatan-hambatan tersebut bisa teratasi. Kami juga terus berkolaborasi

---

<sup>166</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 13 April 2023



dengan dinas terkait untuk mendapatkan fasilitas yang cukup dan Insha Allah kami akan diberikan bantuan dan mudah-mudahan kedepannya kami lebih meningkatkan kinerja kami sebagai salah satu sekolah yang menurut impian kami yaitu dapat berkontribusi kepada daerah menghasilkan peserta didik berkarakter baik.<sup>167</sup>

Kepala sekolah harus memiliki visi, misi, kreatif dan inovatif serta berorientasi pada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan para guru dan tenaga kependidikan agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Menurut Ibu Erni AR. B Batalipu selaku guru kelas II, beliau mengatakan bahwa:

Strategi itu banyak melalui pendekatan kemudian memberikan kesempatan kepada guru kira-kira langkah-langkah apa saja yang kami lakukan. Jadi menjadi seorang kepala sekolah beliau itu sangat dinamis maksudnya tidak terlalu mengekang kami dia bebaskan kepada semua guru apa yang harus kami lakukan. Jadi kalau sudah fix yang kami lakukan atau sudah konek dengan teman-teman guru maupun kepala sekolah maka strategi itu yang kami ambil jadi keputusan itu ada ditangan kepala sekolah. Kadang-kadang kepala sekolah itu menyerahkan kepada kami kira-kira apa yang terbaik. Jadi kalau memang menemukan ada hal-hal yang bisa bermanfaat maka kami lakukan jadi strategi itu banyak berupa motivasi, strategi membangkitkan minat untuk bisa menyenangkan antara sesama guru ataupun peserta didik yang bisa menghasilkan yang terbaik.<sup>168</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa guru di SDN 4 Biau menerapkan strategi berupa motivasi, membangkitkan minat peserta didik agar hubungan dan kerjasama para guru serta peserta didik yang ada di sekolah tersebut terjalin dengan baik. Kurikulum merdeka belajar merupakan kurikulum dengan pembelajaran intrakurikuler beragam sehingga peserta didik punya cukup

---

<sup>167</sup>Sulastris Harun, Guru kelas V SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 18 April 2023

<sup>168</sup>Erni AR. B Batalipu, Guru kelas II SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 24 April 2023

waktu untuk mendalami konsep serta meningkatkan kinerja guru agar lebih leluasa memilih berbagai perangkat ajar sesuai dengan kebutuhan belajar. Dewan guru di SDN 4 Biau sudah menerapkan kurikulum merdeka sebagaimana disampaikan oleh Ibu Israwani A.B Mentemas, beliau mengatakan bahwa:

Untuk kumer seperti halnya K13 dimulai dari awal kelas 1 sampai kelas 4 begitu juga kumer kami ini menerapkan tahun kemarin kelas 1 dan kelas 4. Untuk tahun ini tahun ajaran baru akan berlanjut lagi kelas 2 sampai kelas 5 jadi dia bertahap. Kami juga sebagai sekolah penggerak itu sudah ada memang posnya namanya itu pos kinerja jadi memang sudah ada disitu sarana dan prasarana terpenuhi untuk kelas 1 dengan kelas 4 perlu diketahui bahwa pos ini bantuan dari pemerintah pusat jadi kami yang kelola sesuai dengan juknisnya.<sup>169</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa kurikulum merdeka sudah diterapkan di SDN 4 Biau. Penerapannya bertahap, tahap I dimulai dari kelas 1 sampai kelas 4 dan tahap II dimulai dari kelas 2 sampai kelas 5. Di sekolah tersebut juga memiliki pos kinerja yang didalamnya terdapat sarana dan prasarana untuk menunjang penerapan kurikulum merdeka di sekolah. Pos kinerja ini merupakan bantuan dari pemerintah pusat dan di serahkan kepada pihak sekolah yang mengelola sesuai dengan juknisnya.

### ***C. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau***

Seorang kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang harmonis dan demokratis seyogyanya dapat mengorganisir bawahan untuk bersamasama melaksanakan pekerjaan yang telah direncanakan secara matang. Kepemimpinan akan berjalan baik apabila kepala sekolah tersebut mampu menghimpun dan mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya sekolah sehingga tingkat

---

<sup>169</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 13 April 2023

ketercapaian program-program rutinitas maupun unggulan dapat dilaksanakan dengan baik.

Kepala sekolah sebagai pengelola harus memiliki tugas dan tanggungjawab untuk mengembangkan kinerja personelnnya yang terdiri dari guru dan seluruh warga sekolah terutama dalam hal peningkatan kinerja guru. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja guru melalui sarana informal maka dilakukan penilaian yang oleh kepala sekolah kepada guru yang bersangkutan. upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 4 Biau. Sebagaimana disampaikan oleh Ibu Israwani A.B Mentemas selaku kepala sekolah bahwa:

Kalau untuk upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah itu, kami sebelumnya melakukan upaya kesepakatan dulu apa yang harus kami lakukan jadi dari kesepakatan itu maka akan terlahir suatu kesepakatan untuk melakukan kegiatan disiplin untuk bagi kami semua jadi dengan upaya kesepakatan melalui musyawarah dengan semua yang terlibat di sekolah ini kami melakukan itu. Apapun yang terlahir kesepakatan kami maka itulah yang kami ikuti sesuai dengan disiplin kerja. Apabila kami melanggar maka diberikan sanksi berupa peringatan sehingga dengan sanksi tersebut maka kami juga tidak mungkin melakukan kesalahan lagi.<sup>170</sup>

Lebih lanjut Ibu Israwani A.B Mentemas mengatakan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah di SDN 4 Biau ini melakukan supervisi atau pengawasan dalam rangka menemukan metode perbaikan yang berkelanjutan, sehingga guru lebih semangat dalam menunaikan tugas yang punya kinerja dan mengadakan rapat bersama guru tentang proses belajar mengajar untuk mencapai kualitas lulusan dan cara mengantisipasi serangan kurang baik dari dampak era teknologi canggih.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 25 April 2023

<sup>171</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 25 April 2023

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah menjalin kesepakatan dengan para guru melalui forum musyawarah dari hasil musyawarah tersebut melahirkan kesepakatan untuk menegakkan sikap disiplin bagi dewan guru apabila ada yang melanggar maka diberikan sanksi berupa teguran ringan.

Tercapainya suatu pekerjaan apabila selalu meakukan pengawasan melekat. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah merupakan tindakan terhadap hasil kegiatan yang diawali dengan capaian yang direncanakan, pertanggung jawaban dari orang-orang yang diberi tugas, pelaksanaan kegiatan bersesuaian dengan rencana dan pengorganisasian. Seorang pemimpin dalam melakukan pengawasan diiring sebuah pengetahuan dalam bentuk cara memberi perintah, cara memberi petunjuk dan ketentuanketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Kepala sekolah setelah mendelegasikan sebahagian tugas kepengawasan dalam ketercapaian kinerja guru, akan tetapi hasilnya belum maksimal. Diantaranya disebabkan, sebahagian guru belum sepenuh hati melaksanakan tugas individu apalagi tugas mengawas kegiatan lainnya. Guru beranggapan bahwa berhasil atau tidak tercapai kegiatan tidak berdampak besar dalam karier sebagai guru

Kemudian Ibu Sulastri Harun selaku Guru kelas V di sekolah SDN 4 Biau juga mengatakan bahwa:

Kepala sekolah selalu mengawasi kinerja guru dalam menjalankan disiplin kerja berdasarkan target capaian, dan kepala sekolah melakukan pembinaan

kepada guru dalam upaya peningkatan kinerja guru dengan etos kerja yang punya nilai dan etika.<sup>172</sup>

Kepala sekolah berupaya membangun pribadi semua guru dengan kesadaran yang lebih tinggi dan dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Dalam pengelolaan pendidikan umumnya tidak lagi semata-mata tidak ada cara menghasilkan tenaga kependidikan yang bermutu melalui lembaga pendidikan tetapi bagaimana mencari kepala sekolah yang profesional. Seorang guru yang bertanggungjawab harus kompeten dalam kepribadian dan keprofesionalannya sebab guru tersebut akan bertanggungjawab terhadap pembinaan karakter siswa dan selalu meningkatkan kinerjanya. Menurut Ibu Israwani A.B Mentemas selaku kepala sekolah bahwa:

Kinerja guru disini menurut saya sudah mulai baik yaitu bisa dilihat dari kepribadiannya, hubungan dengan warga sekolah, terus cara mengajarnya yaitu sudah menggunakan media dari barang bekas dan sudah sesuai dengan RPP, tetapi kendalanya dalam pengumpulan RPP mereka itu sering tidak tepat waktu dan dikatakan baik juga hal itu dibuktikan dengan bertambahnya siswa di sekolah ini dari tahun ke tahun, dan dibuktikan juga dari segi kelulusan siswanya kalau dia melanjutkan pendidikan ke sekolah menengah atas negeri dia lulus atau dapat diterima di sekolah itu, beraking, terus kalau dia melanjutkan pendidikan di sekolah swasta dia rangkingnya dari 1 sampai 10. Terus dikatakan kinerja guru sudah mulai membaik disini juga sudah menaati peraturan yang ada walaupun ada sebagian guru yang belum menaati peraturan sekolah, guru yang disiplin baik dalam disiplin ketaatan tepat waktu datang sekolah, tepat waktu masuk ke kelas dan tepat waktu dalam memulai pembelajaran dan mengakhiri pembelajaran, dan lihat juga dari segi absensinya. Guru disini sering hadir kalau pun ada yang tidak hadir pada saat dia mengajar itu wajib digantikan dengan guru yang lain. Cuma untuk sekarang ini saya lagi berusaha untuk meningkatkan kinerja guru disini biar lebih profesional lagi dalam bekerja.<sup>173</sup>

---

<sup>172</sup>Sulastris Harun, Guru kelas V SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 2 Mei 2023

<sup>173</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 3 Mei 2023

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kepribadian guru di sekolah SDN 4 Biau sudah baik dilihat dari hubungan dengan warga sekolah, bertambahnya jumlah siswa tiap tahun, para guru sudah menaati peraturan sekolah serta metode mengajar menggunakan media dari barang bekas dan sesuai dengan RPP. Namun masih ada kendala yaitu mereka sering lambat dalam mengumpulkan RPP.

Kepala sekolah berinisiatif untuk mengirim guru mengikuti pelatihan, workshop diketahui bahwa guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Meskipun fasilitas pendidikannya lengkap dan canggih, namun bila tidak ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas maka mustahil akan menimbulkan proses belajar mengajar yang maksimal. Oleh karena itu dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin kepala sekolah SDN 4 Biau mengatakan bahwa “saya selalu berusaha meningkatkan mutu para guru di SDN 4 Biau ini dengan mengadakan pelatihan dan workshop dan lain-lain itu karena dengan pelatihan dan workshop ini dapat menambah wawasan keilmuan mereka”.<sup>174</sup>

Kemudian Ibu Asmini A. Dotutinggi juga mengatakan bahwa:

Sebetulnya pada awal menuju transisi itu kayanya sebelum melakukan pelatihan terasa berat tetapi begitu kami sudah melakukan pelatihan Alhamdulillah kami dari SDN 4 Biau adalah sekolah penggerak dari sebelum kami melakukan yang kemarin itu, kami melaksanakan kurikulum K13 tetapi karena adanya kumer kami banyak melakukan pelatihan maka dari pelatihan itu kami mendapat pengetahuan, pengalaman dari situlah kami mentransfer kepada teman-teman yang belum mengikuti kumer jadi dia bertahap. Ketika teman-teman mendengar bahwa disekolah ini akan menerapkan kurikulum merdeka rekasi teman-teman itu semacam tidak percaya, belum menerima

---

<sup>174</sup>Israwani A.B Mentemas, Kepala sekolah SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 3 Mei 2023

seutuhnya karena menurut mereka kumer ini terlalu berat bagi teman-teman yang belum melaksanakan karena awalnya itu mereka ragu dan tidak percaya diri tetapi begitu kami melakukan pelatihan, workshop, mulai tertarik karena sangat luarbiasa kumer yang tadinya orang tidak tahu IT tapi dengan adanya kumer maka mereka menjadi tahu seperti kami yang lakukan pada anak-anak. Anak-anak kalau ada yang menarik lewat IT pasti akan tertarik begitupula dengan teman-teman sama sekali tidak tahu tentang IT tetapi begitu kami ajak berteman, ajak untuk berlatih dengan sendirinya guru-guru bisa paham.<sup>175</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah SDN 4 Biau menjadikan guru lebih berinovasi dalam mengembangkan metode pembelajarannya, dilaksanakan kepala sekolah SDN 4 Biau memberikan kesempatan kepada guru-guru di sekolah SDN 4 Biau untuk mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan, dan workshop dengan tujuan agar guru tersebut mampu mengajar dengan baik di kelas.

---

<sup>175</sup> Asmini A. Dotutinggi, Guru kelas IV SDN 4 Biau, wawancara penulis di SDN 4 Biau, 8 Mei 2023

## **BA B V**

### **PENUTUP**

#### **A. *Kesimpulan***

1. Analisis kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau menjadikan guru lebih berinovasi dalam mengembangkan metode pembelajarannya, dikarenakan kepala sekolah SDN 4 Biau memberikan kesempatan kepada guru-guru di sekolah SDN 4 Biau untuk mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan, workshop, KKG, dan lain-lain dengan tujuan agar guru tersebut mampu mengajar dengan baik di kelas. Serta menekankan pada mutu dan kualitas lulusan. Hal tersebut membuat guru-guru di sekolah SDN 4 Biau lebih meningkatkan kinerjanya dengan baik.
2. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 4 Biau yaitu menjalin kerjasama dengan dewan guru melalui forum musyawarah dari hasil musyawarah tersebut melahirkan kesepakatan untuk menegakkan sikap disiplin bagi guru apabila ada yang melanggar maka diberikan sanksi berupa teguran ringan.



***B. Implikasi Penelitian***

1. Kepada kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah senantiasa selalu memberikan motivasi terhadap guru-guru di sekolah agar kinerja guru lebih baik lagi, Kepemimpinan visioner ini dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru karena kepala sekolah dapat memberikan visi yang jelas dan dapat mengimplementasikan visi yang telah disepakati
2. Kepada guru dalam meningkatkan kinerja guru hendaknya lebih meningkatkan ke profesionalan dalam menjalankan tugasnya, guna untuk memberikan layanan pendidikan secara efektif dan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainal *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Arikunto, Suharsimi *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi*. Cet. IV; Jakarta: Rineck Cipta, 2010
- Anik Mufaizah, “Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal”. Skripsi tidak diterbitkan, IAIN Walisongo, Semarang, 2015
- B. Uno, Hamzah & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta : Bumi Aksara, 2014.
- Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*. San Fransisco, CA: Joussey-bass Publisher, 1992.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Edisi Kedua, Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka, 1988
- Diana Kartanegara, Strategi membangun eksekutif [http//.duniamis.co.id](http://duniamis.co.id), (21 September 2022)
- Ismail Noor, *Manajeen Kepemimpinan Muhammad SAW : Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern, dalam Nurul Hidayah, Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016
- Lembaga Penjamin Mutu, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah. Edisi Revisi*. Palu: LPM IAIN Palu, 2020
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008
- M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*. Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975.
- Margono, S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Marno, *Islam by Manajemen and Leaderdhip*. Jakarta: Lintas Pustaka, 2007
- Marno, Triyo Suppriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditma, 2008
- Muslihah, Eneng, *Kinerja Kepala Sekolah*. Cet. II; Ciputat: Haja Mandiri, 2014

- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet, XXXIV, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015
- Muhammad Syafriyadi, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19 di SMP IT Nurul Iman Tulang Bawang”. (Skripsi Tidak Diterbitkan Lampung: Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 1443H/2021
- Muslihah, Eneng, *Kinerja Kepala Sekolah*. Cet. II; Ciputat: Haja Mandiri, 2014.
- Raga Asbri Ginting, “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Qur’an Kec. Percut Sei Tuan”. Skripsi tidak diterbitkan, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2021
- Rusmaini, *Ilmu Pendidikan*. Palembang: Grafika Telindo Press, 2011
- Sugeng Utomo, “Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif : Studi Multi Kasus pada Tiga SD/MI Kota Malang.”. Disertasi Tidak diterbitkan Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2009
- Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019
- Supardi, *Kinerja Guru*. Jakarta: Grafindo, 2014
- Siagian, Sondang P, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1982
- Syamsir dan torang, *Organisasi & Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Triyo Supriyatno, Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditma, 2008
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. Cet. IV; Bandung: Rosdakarya, 2012
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Depok : PT. Raja Grafindo Persada, 2017
- Yamin, Martinis & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta : Persada Press, 2010
- Sugioyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung:Alfabeta, 2010
- \_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cet. XVI; Bandung: Alfabeta, 2012

Wawancara bersama ibu Asmari A. Batalipu selaku guru kelas 1 di SDN 4 Biau pada hari Rabu tanggal 3 Mei 2023



Wawancara bersama ibu Isma Is. Batalipu selaku guru kelas IV di SDN 4 Biau



**Wawancara bersama bapak Irsan Arif selaku guru pendidikan agama islam pada SDN 4 Biau pada hari kamis tanggal 4 Mei 2023**



**Wawancara bersama ibu Sulasrti Harun, S.Pd. M.Pd selaku guru kelas 4 di SDN 4 Biau pada hari Kamis tanggal 4 Mei 2023**





Wawancara bersama ibu Afiatun selaku guru PJOK di SDN 4 Biau pada hari Kamis tanggal 4 Mei 2023



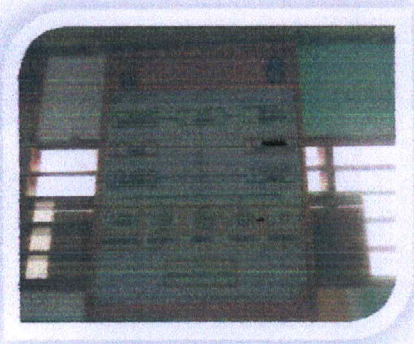
**Mengantar surat izin penelitian kepada kepala SDN 4 Biau ibu Israwani A.B. Mentemas pada hari seni tanggal 1 mei 2023**



**Wawancara bersama ibu Israwani A.B. Mentemas selaku kepala SDN 4 Biau pada hari Rabu tanggal 3 Mei 2023**







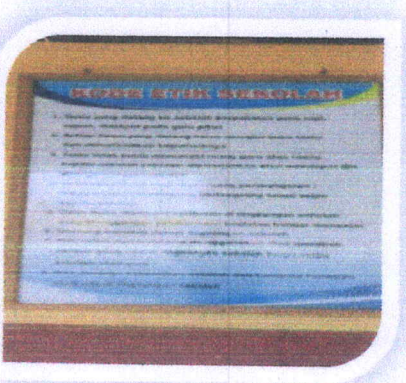
Kantin



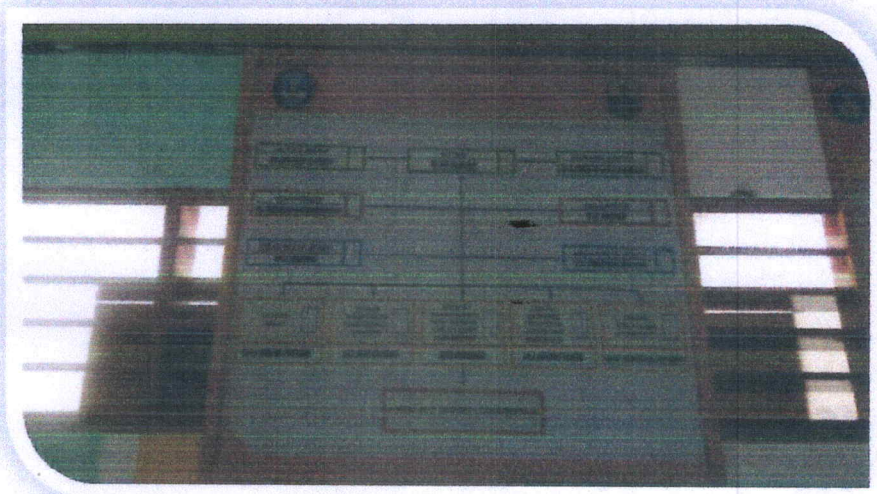
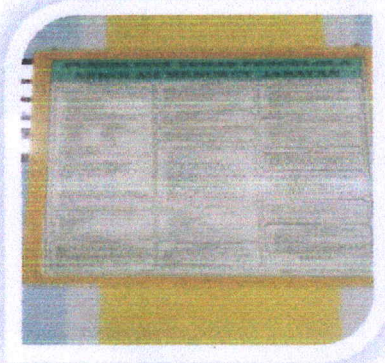
Ruang kelas



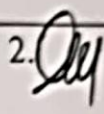
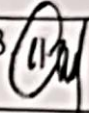
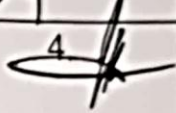
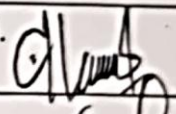
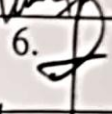
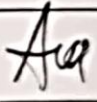








### DAFTAR INFORMAN

| No. | Nama                        | Jabatan/Status            | Tanda tangan   |
|-----|-----------------------------|---------------------------|--|
| 1.  | Israwani A.B Mentemas, S.Pd | Kepala Sekolah SDN 4 Biau | 1.   |
| 2.  | Aviatun                     | Guru Penjas SDN 4 Biau    | 2.    |
| 3.  | Asmaria A. Batalipu         | Guru kelas I SDN 4 Biau   | 3.    |
| 4.  | Isma IS. Batalipu           | Guru kelas IV SDN 4 Biau  | 4.   |
| 5.  | Sulastri Harun              | Guru kelas V SDN 4 Biau   | 5.  |
| 6.  | Erni AR. B Batalipu         | Guru kelas II SDN 4 Biau  | 6.  |
| 7.  | Asmini A. Dotutinggi        | Guru kelas IV SDN 4 Biau  | 7.  |

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **A. IDENTITAS PENELITIAN**

1. Nama : SARINI TURUNGKU
2. NIM : 02120221024
3. Tempat Tanggal Lahir : Toli-Toli, 15 Mei 1980
4. Agama : Islam
5. Alamat : Jl. Macan Kel. Leok I Kec. Biau Kab.  
Buol
6. Jurusan Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
7. Angkatan/ kelas : 2021 / MPI 2

### **B. IDENTITAS ORANG TUA**

1. AYAH
  - a. Nama : Ibrahim Turungku (Alm)
  - b. Agama : Islam
  - c. Pekerjaan : Pensiunan
  - d. Alamat : Kel. Leok 1
2. IBU
  - a. Nama : Hj. Ramlah B. Suling
  - b. Agama : Islam
  - c. Pekerjaan : URT
  - d. Alamat : Kel. Leok I

### **C. RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. SDN 4 Leok
2. MTs Hubulo Gorontalo
3. MA Hubulo Gorontalo
4. D 2 STAIN Datokarama Palu
5. S 1 UIN Alauddin Makassar