

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Peran Kepala Sekolah

1. Pengertian Peran

Peran menurut kamus KBBI adalah perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat.¹³ Menurut Soekanto peranan bisa dikatakan sebagai sebuah status jika seseorang sudah menjalankan suatu hak dan kewajibannya, maka dia sudah menjalankan suatu peranan.¹⁴ Apabila seseorang sudah menjalankan suatu peran di dalam masyarakat mencakup tiga hal, yaitu :

- a. Peran merupakan gambaran tentang seseorang dalam masyarakat yang menduduki di suatu organisasi.
- b. Peran bisa dikatakan sebagai perilaku seseorang yang signifikan dalam tatanan sosial masyarakat.
- c. Peran meliputi aturan-aturan yang dikaitkan dengan posisi seseorang di suatu masyarakat, peran disini adalah suatu susunan peraturan yang mengatur seseorang dalam kehidupan bermasyarakat.¹⁵

2. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang sangat berpengaruh terhadap dinamika sekolah. Kepala sekolah diharuskan mempunyai intelektual, emosional serta spriritual yang memadai guna menyukseskan sekolah.¹⁶ Wawasan serta pengalaman merupakan faktor penting dalam mengembangkan kepemiminannya. Selain itu kepala sekolah harus

¹³ KBBI. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). <https://kbbi.web.id/peran>, 2023. diakses tanggal 25 Mei 2023.

¹⁴ Soerjono, Soekanto. *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h. 99

¹⁵ Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasi* (Jakarta: FE UI, 2006), h. 107.

¹⁶ SMA Panjura Malang. *Pengertian, Tugas, dan Fungsi Kepala Sekolah*. <https://www.silabus.web.id/kepala-sekolah/>, diakses tanggal 17 Januari 2023.

mempunyai beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, yang tiap-tiap saling berkaitan satu sama lain. Persyaratan tersebut diantaranya adalah memiliki ijazah, kemampuan dalam mengajar serta mempunyai pengalaman bekerja pada sekolah yang sejenis. Dengan demikian kepala sekolah harus terus mengupgrade dirinya dengan aktif mengikuti forum diskusi ataupun dengan organisasi sosial agar kepemimpinannya berjalan dengan baik. Sebagai pemimpin kepala sekolah juga harus bisa memahami setiap perkara yang terjadi di dalam sekolah, yang berkaitan dengan administrasi, manajemen ataupun potensi yang dimiliki oleh gurunya. Sehingga apa yang terjadi di sekolah dapat dikomunikasikan dengan baik untuk menghindari permasalahan yang ada.¹⁷

Menurut Dr. E. Mulyasa, kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktifitas sekolah, yang berupa sarana prasarana sekolah, mutu kurikulum, jumlah tamatan yang banyak dsb. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, diharapkan lulusan akan mampu bersaing dan dapat mengemban tugasnya dengan baik. Kemampuan dan pendidikan yang memadai dapat mendorong kemajuan setiap usaha seseorang yang berdampak meningkatka pendapatan.¹⁸

Tugas kepala sekolah antara lain yaitu menyusun program kerja, melaksanakan rencana kerja, dan sebagai supervisi dan mengadakan evaluasi. Dalam menyusun program kerja kepala sekolah menetapkan dan mengembangkan visi, misi serta tujuan sekolah, kemudian Membuat Rencana Kerja Sekolah(RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah(RKAS). Dalam pelaksanaan rencana kerja, kepala sekolah menyusun pedoman kerja, struktur organisasi, menyusun K-13, Kalender dll.¹⁹

¹⁷Drs. Tatang S., M.Si, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia. 2016), h. 87

¹⁸ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Rosda Karya). 2007, diakses tanggal 17 Januari 2023.

¹⁹ ibid

3. Pengertian Peran Kepala Sekolah

Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto, yaitu peran merupakan kedudukan atau status, yang artinya apabila seseorang telah melaksanakan suatu hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukan atau status, maka ia menalatkan perannya²⁰. Meskipun dalam menjalankan peran dalam koridor peraturan yang berbeda dapat menyebabkan hasil peran dari setiap orang berbeda. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi Menurut purwanto, peran kepala sekolah mempunyai sepuluh macam antara lain :

- a. Sebagai Pelaksana
Seorang kepala sekolah dalam melaksanakan programnya tidak boleh memaksakan kehendak sendiri, dan harus memenuhi kebutuhan kehendak kelompok dahulu.
- b. Sebagai perencana
Seorang kepala sekolah diharapkan mampu dalam merencanakan, mengatur serta mengembangkan guna tercapainya visi, misi serta tujuan sekolah.
- c. Sebagai Seorang Ahli
Seorang kepala sekolah diharuskan mempunyai keahlian terutama dalam bidang yang dipimpinnya.
- d. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok
Sebisa mungkin kepala sekolah dapat meminimaisir perselisihan di dalam kelompok.
- e. Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman
Ia harus dapat membesarkan hati anggota-anggota yang berkerja dan banyak sumbangan terhadap kelompok
- f. Bertindak sebagai wasit dan penengah
- g. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

²⁰ Soekanto, Soerjono. *Teori Peranan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 243.

- h. Kepala sekolah diharapkan bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan kelompoknya.
- i. Jika terjadi perselisihan dalam anggotanya, kepala sekolah diharapkan mampu menjadi penengah dan tidak pilih kasih dalam mengambil keputusan.
- j. Sebagai pencipta/ memiliki cita-cita Seorang pemimpin harus mempunyai prinsip yang lurus untuk mencapai cita-cita/ tujuan yang telah direncanakan.²¹

Dalam segi kepribadian memiliki peranan penting dalam melaksanakan administrasi di sekolah. Apabila seorang kepala sekolah mempunyai sifat emosional, ceroboh, dan berbagai sifat jelek lainnya maka secara langsung dapat menghambat tujuannya pendidikan organisasi sekolah. Sebaliknya apabila kepala sekolah mempunyai jiwa pengayom, penyabar, ramah, disiplin, membantu guru-guru dalam menjalankan tugasnya maka akan membuat suasana sekolah menjadi nyaman dan harmonis. Dalam hal ini membantu tercapainya tujuan sekolah yang aman, nyaman serta menyenangkan.²²

Kepala sekolah juga harus memiliki wawasan dan kecakapan yang kompeten yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya di sekolah. Dengan begitu, ia dapat melaksanakan peranannya sebagai pemimpin dengan baik. Kepala sekolah juga harus kreatif dalam memajukan perkembangan sekolah. Dibantu dengan para guru, kepala sekolah harus mampu dalam menuangkan ide-idenya untuk dilaksanakan di sekolah.²³

Menurut Mulyasa kepala sekolah sebagai educator diharapkan mampu memiliki kemampuan dalam mengayomi guru, staf karyawan serta siswa di sekolah dalam perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Dalam melaksanakan perannya sebagai educator, kepala sekolah diharapkan

²¹ Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2002).

²² Drs. Tatang S., M.Si, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia. 2016), h. 88

memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan keprofesionalan guru di sekolah. Memberikan suasana nyaman serta harmonis memberikan arahan, dan dukungan kepada seluruh warga sekolah, serta menerapkan model pembelajaran yang menyenangkan dan menarik seperti pembelajaran model moving class, demonstrasi ataupun dengan jigsaw.²⁴

4. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dan Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki kedudukan penting di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan sebuah penentu keberhasilan dalam melaksanakan program-program yang direncanakan. Rosenholz dalam Girling dan Keith menyatakan, *“on the school effectiveness indicated that organizational characteristic of school variance in the student achievement. This means that as much as one-third of the students gain or loss on achievement testscan be accounted for by the quality of the scool management”*. Yang artinya kepala sekolah mempunyai 2 peran yaitu sebagai manajer dan pemimpin. Kedua peran ini melekat pada kepala sekolah.²⁵

Kepala sekolah diharapkan mampu menjalankan perannya secara optimal dan diharapkan mampu memimpin secara terarah serta mengarah kepada capaian tujuan yang optimal demi meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang profesional adalah seorang manajer yang terus menerus melakukan pembaharuan serta rancangan yang baik, kemudian menerapkan rancangan tersebut dengan menggunakan potensi yang ada, setelah itu dilakukan tindakan evaluasi atau rencana yang telah diterapkan.²⁶

²⁴ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Rosda Karya, 2007). H. 101

²⁵ Prof. Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h. 33

²⁶ Sakir, Ilmin., *Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer (Studi Multisitius) di MIN 2 Flores Timur*. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*. (Pascasarjana UMM. Wacana Vol 6, No., Juli 2018), h. 197-208.

Hasibuan berpendapat bahwa manajer adalah sumber aktivitas dan harus direncanakan, diorganisasikan, diarahkan semua kegiatan agar tujuan tercapai.²⁷ Sebagai seorang manajer diharapkan memikirkan secara tuntas rencana organisasi yang dipimpinnya. Menerapkan strategi yang tepat sasaran dalam mencapai sebuah tujuan. Manajer harus bertanggung jawab sepenuhnya atas pencapaian yang diperoleh.

Kemudian wirawan mengatakan bahwa, kepemimpinan dalam sebuah usaha pemimoin dalam mencapai visi misi, perilaku sikap, pendapat, norma-norma dan lainnya untuk mewujudkan visi.²⁸

Sejalan dengan pendapat tersebut, Sagala berpendapat kepemimpinan merupakan inti dari kebutuhan manusia untuk menggali lebih dalam lagi potensi organisasi, kepemimpinan merupakan sebagian dari penjas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Yang artinya jika organisasi berhasil atau gagal, faktor penentunya adalah seorang pemimpinnya. Pemimpin yang kuat dalam pendiriannya dalam melaksanakan program organisasi sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi.²⁹

Keberhasilan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah peranan dan tugas sebagai manajer dalam melaksanakan tugas serta kewajiban untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah. Peranan kepala sekolah sebagai manajer meliputi kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi, kemampuan menggerakkan para staf karyawan/guru serta kemampuan memaksimalkan sumber daya yang ada di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu upaya kepala sekolah dalam mendorong, membimbing seluruh warga sekolah untuk bertindak guna mengoptimalkan tujuan yang sudah direncanakan.

5. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

²⁷ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)

²⁸ Wirawan. *Pendidikan Jiwa Kewirausahaan: Strategi Pendidikan Nasional dalam Globaisasi dan Otonomi Daerah*. (Jakarta: Uhamka Press. 2002)

²⁹ Syaiful, Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h.

Kepala sekolah sebagai supervisor memang diharuskan memiliki kemampuan manajerial, yang artinya kepala sekolah diharuskan dapat memimpin serta membina dalam peningkatan kinerja para guru. Tugas kepala sekolah yang harus diemban salah satunya sebagai supervisi, yaitu suatu proses bimbingan dari atasan kepada para guru ataupun karyawan dalam menangani permasalahan siswa guna mencapai tujuan dengan baik. Merujuk pada Surat Keputusan Menteri Penertiban Aparatur Negara Nomor 296 tahun 1996 tentang jabatan guru³⁰, dijelaskan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan dalam melaksanakan proses pembelajaran supaya sekolah menjadi efisien dan kondusif.³¹ Terdapat 6 upaya kepala sekolah supaya peningkatan guru dapat dilakukan.³²

- a. Kepala sekolah diharuskan memiliki komitmen terhadap peningkatan sekolah. Dalam meningkatkan komitmen seorang kepala sekolah banyak yang harus diperhatikan, antara lain kepala sekolah ditempatkan pada situasi dimana kepala sekolah dapat mencapai tujuannya yang secara pribadi kepala sekolah benar-benar memperhatikan kesejahteraan karyawannya, memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, serta memahami tujuan sekolah tersebut. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengarahkan guru untuk aktif mengikuti kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan keprofesionalisme guru, misalnya dengan mengikuti seminar ataupun workshop yang diadakan oleh kemenag. Tentunya pelatihan tersebut sesuai dengan kompetensi masing-masing guru agar terwujudnya tujuan yang diharapkan.
- b. Peran kepala sekolah antara lain yaitu dengan menanage alokasi dana yang digunakan dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah

³⁰ Pemerintah Indonesia. Undang-Undang(UU) Nomor 296 Tahun 1996 tentang Jabatan Guru.

³¹ Tuan Lumban Gaol, *Nasib, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, *Jurnal Manajemen Pendidikan* (FKIP Univ. Krisen Satya Wacana Vol 5, No.1 Januari-Juni 2018), h. 66-73.

³² Hermino, A. *Manajemen Kemarahan Siswa. Kajian Teoritis dan Praktis dalam Memanajemen Pendidikan*. (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2016).

diharapkan mampu dalam menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan adanya penyusunan anggaran dapat berjalan dengan semestinya. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah salah satunya adalah dengan mengajukan dana kepada pemerintah untuk proses peningkatan kinerja guru.

- c. Kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif agar kinerja guru dan tenaga pendidik lainnya merasa nyaman dalam proses pembelajaran. Dengan adanya keamanan serta kenyamanan diharapkan guru dapat lebih semangat dalam mengerjakan sesuai perannya masing-masing.
- d. Kepala sekolah juga dapat memberikan bimbingan atau saran kepada guru yang mengalami kendala dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah dapat memberikan solusi dari berbagai masalah guru yang sedang dihadapinya. Misalnya memberikan supervisi klinis atau training lanjutan kepada guru.
- e. Kepala sekolah diharuskan memiliki jiwa inovatif serta kreatif dalam menciptakan pembaharuan demi kemajuan sekolah.
- f. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, memberikan perhatian terhadap guru atas pencapaian yang sudah dilakukan oleh guru. Dengan begitu guru selalu termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya di sekolah.

Secara Umum supervisi dibagi menjadi dua macam diantaranya supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisi manajerial merupakan supervisi yang menangani terkait perencanaan, pengembangan, penilaian, kordinasi, pengembangan kinerja SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Peran supervisi manajerial antara lain yaitu sebagai negosiator dan fasilitator dalam menangani terkait perencanaan, pengembangan, penilaian, kordinasi, pengembangan kinerja SDM kependidikan dan sumberdaya yang lain, menganalisis kelemahan potensi yang ada di sekolah, sebagai sarana

informasi terkait pengembangan mutu sekolah serta kinerja para guru PAI, dan sebagai evaluator terhadap hasil pengawasan.³³ Tujuan diadakan supervisi manajerial ini sendiri adalah membantu mengelola sekolah dalam rangka mewujudkan kinerja sekolah secara efektif dan efisien. Selain itu tugas supervisi manajerial adalah untuk mencapai sekolah yang berakreditasi baik serta memenuhi standar nasional pendidikan. Supervisi manajerial sangat menjunjung asas musyawarah dalam, serta menerima pendapat orang lain. Supervisor tidak boleh mendominasi dalam pelaksanaan supervisi yang dilakukan dan tidak memiliki sifat otoriter dalam memimpin yang dipimpinnya. Contoh penerapan dalam pelaksanaan supervisi manajerial adalah dengan melakukan workshop, diskusi, musyawarah antar individu, serta melakukan kunjungan antar sekolah.

Sebagai supervisor, kepala sekolah sebaiknya melakukan hal berikut

:

1. Membuat program dan kebijakan bersama
2. Membantu serta mengarahkan para guru dalam menyelesaikan masalah.
3. Memberikan contoh yang baik
4. Meningkatkan kreativitas untuk kemajuan bersama
5. Mendorong para guru untuk berpartisipasi dalam menuangkan ide kreatifnya
6. Melakukan pembinaan perindividu dan kelompok kerja para guru
7. Memberikan bantuan moral demi kemajuan guru dan seluruh karyawannya
8. Pengambilan keputusan atas dasar musyawarah mufakat.³⁴

³³ Imron, A. Manajemen Pendidikan: Substansi Inti dan Ekstensi. Dalam Imron, A., Maisyaroh, dan Burhanuddin (Eds.), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2003), h. 2-48.

³⁴ Drs. Tatang S., M.Si, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2016), h. 93

Pelaksanaan supervisi akademik harus diperlukan ketrampilan teknis, konseptual, serta interpersonal.³⁵ Kepala sekolah diharuskan memahami serta menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip serta dimensi substansi supervisi akademik. Supervisi yang dilaksanakan antara lain adalah memahami konsep teori serta karakteristik pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif serta berpikir kritis. Membimbing guru dalam penyusunan rpp yang berlandaskan standar isi, kompetensi dasar dan prinsip pengembangan K13. Membimbing guru dalam mengatasi permasalahan siswa dengan metode dan strategi yang tepat. Sasaran supervisi akademik adalah para guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan baik dan benar secara terstruktur.³⁶ Terdapat tiga prinsip yang digunakan dalam supervisi akademik :

- a. Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen
- b. Praktis, artinya mudah dilaksanakan di kalangan sekolah
- c. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai dengan perencanaan awal yang disusun secara matang.³⁷

Adapun tujuan dari supervisi tersebut adalah :

1. Meningkatkan keefektifan proses belajar mengajar
2. Melindungi agar proses pembelajaran berlangsung dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan
3. Mengevaluasi atas jalannya sekolah
4. Memberikan bimbingan guna memperbaiki kesalahan dan kekurangan yang ada, serta membantu dalam memecahkan persoalan.³⁸

³⁵ Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah.<https://www.kompasiana.com/pik/57d8fef05093734806654125/supervisi-akademik-oleh-kepala-sekolah>. Diakses tanggal 06 Januari 2023.

³⁶ ibid

³⁷ ibid

³⁸ Herabudin. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), h. 225

Dengan diadakannya supervisi oleh kepala sekolah, para guru akan memperoleh pengetahuan yang dapat dipraktikkan dalam proses pembelajaran.

6. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah juga memiliki tugas tak kalah penting dalam mengambil sebuah keputusan, karena kesuksesan seorang pemimpin sangat ditentukan dalam ketepatan dalam mengambil keputusan.

Proses pengambilan keputusan tersebut akan berdampak kepada kinerja yang dipimpinnya.³⁹ Berkaitan dengan pengambilan keputusan menurut Usman menyatakan bahwa pengambilan keputusan terdapat 3 kegiatan yaitu kegiatan yang menyangkut tentang pengenalan, penentuan serta diagnosis suatu masalah, kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah dan kegiatan yang menyangkut evaluasi dan pemecahan masalah secara efektif.⁴⁰ Kepala tidak bisa mengerjakan sendiri seluruh pekerjaan sekolah, oleh sebab itu dibutuhkan kerja sama antara kepala sekolah dengan guru ataupun guru dengan guru serta staf. Membagi tugas serta wewenang yang bertujuan agar kegiatan terlaksana dengan baik dan terhindar dari penyalahgunaan wewenang. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kecakapan atau keahlian khusus, sehingga mampu dalam menggerakkan orang lain, serta pemimpin diharuskan mempunyai wawasan yang luas, memiliki visi misi yang jelas, dan juga diharuskan memiliki syarat-syarat tertentu serta mampu memberikan pengaruh kepada anggota yang dipimpinnya menuju ke arah yang lebih baik.

³⁹ Nai, Hendrikus. *Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah Pendidikan Menengah Negeri*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan ISSN 2337-789, Vol. 6, No. 2 (September 2018).

⁴⁰ Usman, H. *Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*, (Yogyakarta: UNY Press. 2012),

Kepemimpinan bisa juga diartikan adalah proses mempengaruhi orang lain agar berperilaku seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan akhir organisasi.⁴¹ Kepemimpinan menurut Sharma adalah tindakan-tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan, mempengaruhi masyarakat, bawahan institusi-institusi, dan siswa, bimbingan mewujudkan yang abstrak seperti visi dsb, serta dapat membujuk bawahannya untuk menyampaikan aspirasinya.⁴²

Menurut Selznick terdapat empat macam tugas seorang pemimpin yaitu

- 1) Menjelaskan misi serta peran dalam organisasi
- 2) Mewujudkan tujuan dalam sebuah organisasi
- 3) Memperahankan suatu organisasi
- 4) Meminimalisir konflik yang terjadi didalam organisasi⁴³

Sedangkan fungsi utama seorang pemimpin menurut Rosmiati dan Kurniady sebagai berikut:

- 1) Pemimpin membantu pribadi atau kelompok untuk mengoordinir, yaitu ikut serta memberikan dorongan serta bantuan dalam menjelaskan dan menetapkan tujuan
- 2) Membantu terciptanya suasana yang kondusif, persaudaraan, kerja sama dan penuh dengan kekompakan
- 3) Pemimpin membantu pribadi atau kelompok dalam menjelaskan prosedur kerja, yaitu membantu menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur yang paling efektif, pemimpin diharuskan mampu bertanggung jawab atas keputusan yang diambil bersama dengan kelompok atas kesepakatan bersama melalui musyawarah
- 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam pengembangan serta mempertahankan eksistensi organisasi

⁴¹ ibid

⁴² Usman, H. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (4th ed)*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014).

⁴³ Wahjosumido. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003).

5) Pemimpin memberikan kesempatan kepada pribadi atau kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai kewajiban untuk mengawasi dan melatih kelompok atas pekerjaan yang telah dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.⁴⁴

Berdasarkan paparan diatas peneliti menyimpulkan fungsi kepala sekolah adalah menciptakan jadwal secara struktural demi tercapainya suatu tujuan, bertanggung jawab pengembangan organisasi, mempertahankan, ikut serta mengamankan organisasi serta meminimalisir terjadinya perbedaan yang memicu konflik yang terjadi dalam kelompok menuju tujuan bersama.

7. Syarat Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang baik yaitu yang bisa mengkoordinir semua komponen yang demi terwujudnya tujuan sekolah. Kepala sekolah juga dituntut untuk memahami serta menguasai peranan organisasi antar individu. Kepala sekolah adalah penentu keberlangsungan proses pembelajaran.

Oleh karena itu, keberhasilan sekolah adalah sekolah memiliki pemimpin yang efektif dalam mengelola sekolah.⁴⁵ Kepala sekolah yang baik juga dapat memberikan rasa kepercayaan kepada warga sekolah ataupun masyarakat, misalnya dengan berpartisipasi dalam usaha pengembangan sekolah, baik pembangunan ataupun dengan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam proses pembelajaran.⁴⁶

Kepemimpinan yang efektif yaitu dapat melaksanakan visi misi serta tujuan sekolah dengan baik. Ketiga hal tersebut dapat menjadi indikator efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Pentingnya untuk mewujudkan visi misi yang terarah dengan strategi yang tepat dan mempatkan tiap SDM

⁴⁴ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Manajemen Pendidikan. (Bandung: Alfabeta, 2013).

⁴⁵ Nuridin, *Meningkatkan kompetensi kepala sekolah swasta di Kota Semarang berdasarkan Permendikbud No. 6*. Indonesian Journal of Community Services Volume 1, No. 2, (November 2019), diakses tanggal 10 Januari 2023.

⁴⁶ ibid

, yaitu guru dan staf sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Penyesuaian tugas serta kemampuan yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerjanya. Dalam menangani hal tersebut, kepala sekolah diharuskan bisa melihat situasi kondisi dan potensi SDM yang nantinya akan membantu mewujudkan visi, misi, tujuan sekolah.

B. Kinerja Guru PAI

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai performa. Menurut Nawawi pengertian kinerja adalah hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan.⁴⁷ Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu pekerjaan secara langsung atau tidak langsung yang dapat dilihat oleh orang lain. Sedangkan menurut Gibson, et al, Hersey dan Blandchard mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja.⁴⁸ Dari pernyataan yang telah dijelaskan, kinerja merupakan taraf kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya dengan kriteria tertentu yang nantinya dievaluasi oleh atasan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Evaluasi kinerja juga dapat disebut dengan penilaian pekerjaan, yaitu sebuah kegiatan yang dilakukan untuk menentukan keberhasilan seseorang dalam bekerja. Dalam melakukan kinerja diperlukan kriteria-kriteria kinerja yang jelas. Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh banyak faktor yang membuat kinerja seseorang buruk atau baik. Hal tersebut sejalan dengan model mitra-lawyer yang menjelaskan terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain harapan terkait imbalan, kemampuan,

⁴⁷ Ismail, Ilyas. *Kinerja dan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran*. (Journal of lentera pendidikan, vol. 13 No. 1, Juni 2010)

⁴⁸ ibid

kebutuhan dan sifat, dorongan, persepsi tugas, imbalan internal dan eksternal serta persepsi terhadap tingkat dari suatu imbalan kepuasan dalam bekerja.

Kinerja sangat penting bagi kemajuan suatu lembaga agar menjadi lebih baik, yang diwujudkan hasil kerja dari seseorang. Kinerja merupakan evaluasi untuk mempengaruhi perilaku seseorang, maka dibutuhkan penilaian kinerja/pekerjaan. Maka, yang dilakukan seorang pemimpin dari suatu lembaga adalah dengan melakukan penilaian kinerja, hasil dari penilaian pekerjaan tersebut akan diketahui apakah kinerja di suatu lembaga dapat berjalan dengan baik atau tidak. Tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antar sesama tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat serta mengevaluasi hasil kerja, sehingga terus termotivasi untuk berbuat lebih baik.
- c. Memberi peluang untuk mendiskusikan pendapatnya dan meningkatkan kepeduliannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
- d. Menata kembali rencana masa depan, sehingga terus termotivasi untuk meningkatkan prestasi.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.⁴⁹

2. Pengertian Guru PAI

Dalam perspektif islam, guru disebut dengan Murobbi, Muallim, Mudarris dan Muaddib, juga disebut dengan ustadz/ustadzah. Kata murobbi sering diartikan dengan seseorang yang telah mendidik dan mempersiapkan siswa agar mampu mengatur serta memelihara agar tidak menjadi bumerang bagi dirinya, masyarakat serta lingkungannya.⁵⁰ Guru merupakan salah satu komponen penting dalam membentuk kepribadian siswa, mengembangkan serta menerapkan yang berkaitan dengan agama. Guru juga bisa diartikan

⁴⁹ Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakary, 2013).

⁵⁰ Hambali, Muhammad. *Guru PAI dan Multikultural*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, (Malang: UIN Maulana Maik Ibrahim, 2016), h. 3.

dengan seseorang yang memiliki tugas dan tanggung jawab mengembangkan potensi serta wawasan yang dimiliki oleh siswa, khususnya dalam bidang keagamaan.

Guru disebut guru PAI karena terletak pada kemampuan tugasnya memahami dan menjelaskan kepada siswa pelajaran agama islam secara tepat dan proporsional. PAI memiliki aspek yang sangat luas, yaitu keyakinan kepada Tuhan(Akidah akhlak), aturan kehidupan manusia(Fiqih), sikap dan perilaku antar manusia(Akhlak), realita masa lalu(Sejarah/tarikh), dan materi yang bersifat normatif(Alquran Hadist). Guru PAI dengan Guru non PAI walaupun memiliki persamaan dalam mendidik ataupun membimbing, namun jika dilihat dari tugasnya sangat terlihat jelas perbedaannya. Guru non PAI ruang lingkupnya sebatas pendidikan formal saja(di sekolah), sedangkan guru PAI memiliki ruang lingkup tidak hanya di sekolah formal saja melainkan memberikan pencerahan kepada msyarakat diluar sekolah. Apabila perbedaan tersebut tidak disadari dan dilaksanakan dalam proses pembelajaran, maka visi misi guru PAI tidak akan tercapai.⁵¹

3. Kompetensi Guru

Terdapat empat kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang guru antara lain :⁵²

a. Kompetensi pedagogik

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam memahami siswa perencanaan serta pelaksanaan dalam proses belajar mengajar di kelas. Seorang guru harus bisa memahami kondisi setiap siswa dengan

⁵¹ Muchith, M. Saekan. *Guru PAI yang Profesional*. (Journal of Quality Vol. 4 No. 2. 2016)

⁵² Pemerintah Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 pasal 8, kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

memanfaatkan prinsip-prinsip kognitif serta harus dapat menata latar pembelajaran secara terstruktur.⁵³

b. Kompetensi sosial

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk berkomunikasi dengan guru atau tenaga kependidikan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat di sekitar sekolah. Guru diharapkan mampu beradaptasi di tempat bertugas di berbagai wilayah dengan beragam kebudayaannya.⁵⁴

c. Kompetensi kepribadian

Kompetensi personal yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dapat mencerminkan sifat adil, arif, berwibawa serta akhlak mulia. Karena guru merupakan panutan atau pusat perhatian dalam kegiatan pembelajaran, maka diharapkan seorang guru mempunyai akhlak yang baik serta memiliki kepribadian dalam menghadapi siswa di kelas, baik dalam kemampuan psikomotor, kognitif, dan afektif.

d. Kompetensi profesionalisme

Kompetensi profesionalisme yaitu penguasaan terhadap materi pembelajaran yang akan diajarkan di kelas. Penguasaan terhadap standar kompetensi dasar dalam mata pelajaran, dan mampu melakukan pengembangan materi secara kreatif dan inovatif.

Dari aspek kompetensi inilah terlihat jelas antara tugas guru non PAI dengan Guru PAI. Guru PAI bertugas menjelaskan serta memahami tentang materi keagamaan kepada siswa dan masyarakat. Guru PAI setidaknya memiliki dua tugas antara lain memahami ajaran islam kepada siswa tentang agama islam dan memahami ajaran agama islam kepada siswa dan masyarakat memiliki cara pandang terhadap agama dengan tepat yang ditandai dengan perilaku akhlakul karimah. Perbedaan kompetensi guru PAI terletak pada kompetensi kepribadian dan pedagogik.

⁵³ Tri, Fajar. 4 kompetensi Yang Wajib Dimiliki Oleh Calon Guru. https://gurubinar.id/blog/4-kompetensi-guru-yang-wajib-dimiliki-oleh-calon-guru?blog_id=53, diakses tanggal 10 Januari 2023.

⁵⁴ ibid

Ruang lingkup guru PAI lebih luas dibandingkan dengan ruang lingkup guru non PAI, dikarenakan secara tidak langsung guru tidak hanya memahami ajaran islam ke siswa tetapi juga kepada masyarakat diluar sekolah. Guru PAI tidak boleh lari dari problematika yang dihadapi di masyarakat. Agama yang melekat di diri guru PAI memiliki resiko dakwah islam secara langsung kepada masyarakat. Kenakalan remaja, tawuran, korupsi dan problematika lainnya yang terjadi di masyarakat, profesi guru PAI mudah menjadi sasaran kesalahan, yang berarti semua orang berpikir kurang optimalnya guru PAI dalam menjalankan tugasnya

Guru PAI yang profesional memiliki 2 misi, yang pertama misi dakwah agama islam. Dimana harus bisa ditunjukkan melalui perilaku dan sikap. Kedua misi pedagogik. Pembelajaran sangat menentukan dalam mengubah cara pandang siswa ataupun masyarakat. Guru yang profesional mampu mewujudkan pembelajaran secara kondusif, efisien dan menarik yang membuat para siswa tertarik dalam mempelajarinya.

4. Tugas dan Tanggung jawab Guru PAI

Tugas guru dalam islam adalah mendidik, yaitu mengupayakan perkembangan siswa yang dididiknya baik potensi psikomotorik, kognitif, maupun potensi afektif.⁵⁵ Prof. Drs. Piet A. Sahertian membagi tugas guru menjadi 3 hal diantaranya :

1. Tugas Personal

Guru haruslah menjadi contoh yang baik bagi siswanya. Oleh sebab itu, tugas guru sangat berkaitan dengan pribadi seorang guru. setiap tindak tanduk guru akan menjadi contoh untuk siswa, masyarakat atau sekitarnya. Guru juga harus bisa mengevaluasi diri sendiri demi kebaikan di masa mendatang. Wigges mengatakan bahwa seorang guru diharapkan mampu berkaca pada diri sendiri. Jika ia berkaca, maka ia

⁵⁵ ibid

akan melihat tiga kepribadian dalam dirinya, yaitu konsep diri sendiri, realita diri dan ide diri sendiri.⁵⁶

2. Tugas Sosial

Salah satu misi seorang guru adalah memanusiakan manusia. Seperti judul buku Ir. Soekarno yang berjudul “Guru dalam Masa Pembangunan”, yang artinya tugas guru adalah mengabdikan kepada masyarakat, menjadi pelayan manusia.

3. Tugas profesional

Yang dimaksud dengan profesional adalah kemampuan guru dalam penguasaan materi, berwawasan luas sehingga ia bisa mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswanya dengan baik. Bukan hanya mengajar tentang pengetahuan namun juga harus dapat memperhatikan psikologi tiap-tiap siswa sesuai dengan kurikulum yang hendak dicapai.⁵⁷ Menurut Ag. Soejono, tugas guru terdapat lima perkara antara lain :

1. Wajib melakukan observasi, wawancara kepada siswa.
2. Berusaha sebaik mungkin mengembangkan kreatifitas siswa yang dan meminimalisir sifat buruk agar tidak berkembang.
3. Memperkenalkan kepada siswa tugas dan tanggung jawab orang dewasa dengan berbagai ketrampilan keahlian sesuai dengan minat dan bakat siswa.
4. Mengadakan evaluasi kepada siswa guna mengetahui apakah perkembangan siswa berjalan dengan baik.
5. Memberikan arahan kepada siswa yang merasa kesulitan dalam mengembangkan kemampuannya.⁵⁸

⁵⁶ Piet A. Sahertian. *Profil Pendidik Profesional*, h. 12.

⁵⁷ ibid

⁵⁸ ibid

Adapun menurut Al Abrasyi tugas guru mencakup tiga point, antara lain :

1. Guru diharuskan mengenali karakter tiap siswa
2. Guru diharapkan selalu meningkatkan kemampuannya
3. Guru diharapkan selalu meningkatkan kemampuannya
4. Guru diwajibkan mengamalkan ilmunya, tidak berbuat hal yang bertentangan dengan apa yang diajarkan⁵⁹

Dari penjelasan yang sudah dipaparkan dapat disimpulkan, tugas guru tidak hanya menguasai metode serta strategi yang digunakan, melainkan kesiapan mental baik dalam hal kepribadian dan wawasan keilmuan. Guru agama dituntut kreatif dalam segala hal sebagai komunikator dalam menciptakan suasana keagamaan individu maupun lingkungan.

Sedangkan tanggung jawab merupakan kesadaran manusia atau tingkah laku yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga bisa diartikan dengan perwujudan kesadaran akan kewajiban. Tanggung jawab memiliki tiga unsur, yaitu kesadaran, keberanian, dan kecintaan. Kesadaran merupakan suatu perbuatan yang dilaksanakan tanpa diminta, dan dapat dimintai pertanggung jawaban. Yang dimaksud dengan keberanian adalah berani berbuat serta berani bertanggung jawab. Yang dimaksud dengan kecintaan adalah dengan adanya cinta maka menimbulkan kesukarelaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Dalam proses belajar mengajar guru diharuskan tanggung jawab untuk melihat yang terjadi di dalam kelas. Guru merupakan suatu komponen dalam proses belajar mengajar yang ikut sera dalam proses pembentukan kepribadian siswa khususnya dalam bidang keagamaan. Oleh sebab itu, guru harus berperan aktif dalam menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional. Akan tetapi guru tidak hanya mengajar siswa di kelas

⁵⁹ Atiyah Al Abrasy, *Dasar Dasar Pokok Pendidikan Islam, terjemah Bustami A. Ghani dan Djohar Bahry* (Jakarta: Bulan Bintang, 1994), h. 133-144.

saja, akan tetapi guru juga harus ikut berperan aktif mengajar masyarakat guna ikut berpartisipasi dalam memajukan pendidikan di wilayahnya.

Indikator guru profesional selalu dilihat dari kinerja yang dihasilkan oleh guru itu sendiri dalam memahami, membimbing, mengarahkan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran agama islam kepada siswa serta masyarakat. Guru PAI tidak hanya terampil dalam penguasaan materi di dalam kelas ataupun mahir dalam mengaplikasi metode pembelajaran, namun juga ahli dalam menanamkan aturan serta nilai-nilai ajaran agama kepada siswa dan masyarakat agar diamalkan dengan baik dan benar.

