

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Hakekat Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009, h.18) “Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan bersama”. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja dapat diartikan sebagai “Kemampuan kerja”. Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki individu atau seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terlihat prestasi kerjanya dalam mencapai tujuan (Fajri dan Senja, 2005, h. 466).

Menurut Barry dalam Hakim dan Wurhanto (2014, h.6), “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerjanya, sehingga kinerja karyawan dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai. Rivai dalam (Hakim dan Wurhanto, 2014, h.6) pun mengemukakan bahwa “kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya

dalam perusahaan”. Melalui pemahaman pekerjaan, seorang karyawan dapat diketahui berbakat dalam bidang tugasnya tertentu dan sanggup menyelesaikan pada jangka waktu yang ditetapkan. Jadi apa yang telah dipahami dengan benar tentang pekerjaan yang dibebankan akan membawa manfaat bagi pegawai, mendukung kelangsungan pekerjaan dan digunakan sebagai pengukuran hasil kerjanya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau melebihi standar maka dapat dikatakan kerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksud adalah suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009), Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

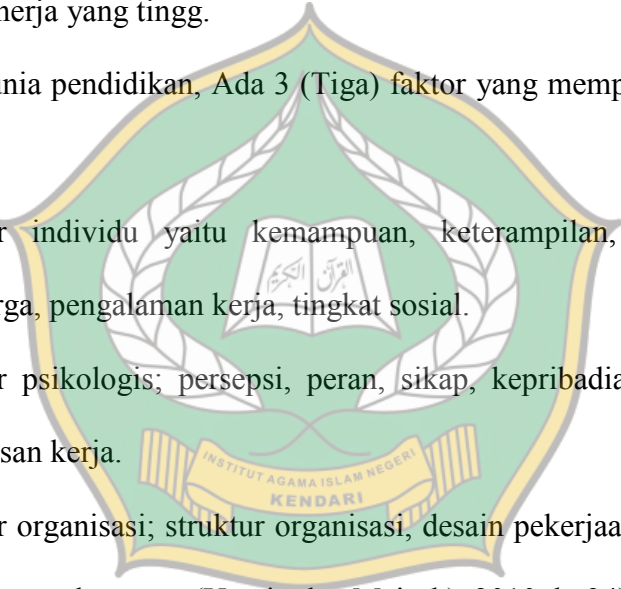
2.1.2.1. Faktor kemampuan (*ability*). Dalam arti psikologis kemampuan karyawan terbagi dalam dua jenis kemampuan yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*).

2.1.2.2. Faktor motivasi (*motivation*). Motivasi merupakan suatu kondisi yang memberikan dorongan terhadap diri seseorang untuk melakukan suatu

kegiatan. Secara umum motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang individu dalam menghadapi situasi (*situation*) atau kondisi tertentu.

Jadi dapat disimpulkan karyawan yang memiliki IQ yang tinggi (diatas rata-rata) dengan didukung latar pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan jabatan yang diduduki serta terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka kinerja karyawan tersebut dapat dengan mudah untuk ditingkatkan. Di lain sisi, dalam melakukan suatu pekerjaan motivasi sangat dibutuhkan seorang karyawan agar bisa mencapai kinerja yang tinggi.

Dalam dunia pendidikan, Ada 3 (Tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 
- 2.1.2.1.1. Faktor individu yaitu kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial.
 - 2.1.2.1.2. Faktor psikologis; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
 - 2.1.2.1.3. Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan. (Yamin dan Maisah), 2010, h. 34).

Dalam lingkungan pendidikan, faktor yang mempengaruhi kinerja personil sekolah, yakni baik faktor internal maupun eksternal yaitu dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan terhadap tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan interpersonal dengan sesama guru, kelompok diskusi terbimbing serta, (10) layanan perpustakaan. Artinya kepemimpinan kepala yang baik dan motivasi

serta semangat yang tinggi dari masing-masing personil sekolah begitu penting dalam peningkatan kinerja mereka. (Sobirin, 2012, h. 121)

Berdasarkan penjelasan diatas maka tingkat kinerja seorang personil sekolah yaitu: tingkat kesejahteraan, lingkungan atau iklim kerja, desain karir dan jabatan, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri, motivasi atau semangat kerja, pengetahuan, keterampilan dan karakter pribadi.

2.1.3. Penilaian Kinerja

2.1.3.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan dalam Ahmad (2017, h. 134) menjelaskan bahwa “penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Standar kinerja merupakan batas yang diharapkan suatu pekerjaan dapat diselesaikan, sehingga nantinya dijadikan sebagai pembanding antara harapan penyelesaian pekerjaan dengan target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi atau memenuhi standar kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Evita (2017, h. 20), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”. Penilaian

kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Dalam penilaian kinerja yang dinilai adalah kontribusi karyawan terhadap perusahaan selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama. Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja diukur dengan seberapa baik seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan.

2.1.3.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009, h. 25), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 2.1.3.2.1. Mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
- 2.1.3.2.2. Pemberian gaji yang serasi, misalnya kenaikan gaji, insentif.
- 2.1.3.2.3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
- 2.1.3.2.4. Pembeda antara karyawan satu dengan yang lain
- 2.1.3.2.5. Pengembangan sumber daya manusia
- 2.1.3.2.6. Meningkatkan motivasi kerjadan etos kerja
- 2.1.3.2.7. Memperkuat hubungan anatara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja

- 2.1.3.2.8. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier
- 2.1.3.2.9. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
- 2.1.3.2.10. Salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia
- 2.1.3.2.11. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik
- 2.1.3.2.12. Sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, insentif, dan imbalan lainnya.

2.1.3.3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009, h. 416), Metode penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu :

2.1.3.3.1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Metode ini dilakukan dengan cara mengevaluasi prestasi kerja atau kinerja yang telah dilakukan di masa lalu sehingga karyawan akan mendapatkan umpan balik atas kinerjanya. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

- 2.1.3.3.1.1. Skala peringkat (*Rating Scale*), metode ini adalah metode yang telah ada sejak dulu dan pertama kali muncul dan paling banyak digunakan dalam penilaian kinerja. Melakukan penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
- 2.1.3.3.1.2. Daftar pernyataan (*Checklist*), penilaian berdasarkan metode ini dilakukan dengan membuat sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

- 2.1.3.3.1.3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Method*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Metode ini dilakukan bertujuan untuk mengurangi kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya
- 2.1.3.3.1.4. Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.
- 2.1.3.3.1.5. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally anchored rating scale = BARS*), metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
- 2.1.3.3.1.6. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari Sumber Daya Manusia. Spesialisasi Sumber Daya Manusia mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilalian dikirim ke penyelia dan dibawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai.
- 2.1.3.3.1.7. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*), penilaian prestasi didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan,

berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (shahih) dan reliabel (dapat dipercaya).

2.1.3.3.1.8. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*), metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja.

2.1.3.3.2. Metode penilaian berorientasi masa depan

2.1.3.3.2.1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*), penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa akan datang. Pelaksanaannya, perusahaan atau penyelia mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

2.1.3.3.2.2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective = MBO*), berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

2.1.3.3.2.3. Penilaian secara psikologis, proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologi.

2.1.3.3.2.4. Pusat penilaian (*Assesment Center*), penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. (Rivai dan Sagala, 2009, h. 417)

2.1.3.4. Alat Ukur Kinerja

Ada banyak pendapat mengenai alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya menurut Bangun (2012, h. 234) menyebutkan alat ukur kinerja sebagai berikut :

2.1.3.4.1 Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2.1.3.4.2 Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

2.1.3.4.3 Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

2.1.3.4.4 Kehadiran, suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

2.1.4. Kinerja Dalam Pandangan Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya

orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah. Allah Subhana Wa'Ta'ala menjelaskan dalam Q.S. Al-Lail(29): 2:

وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ

Terjemahnya:

“Demi siang apabila terang benderang” (Departemen Agama RI. 2006, h. 595)

Dalam tafsir tersebut dijelaskan bahwa siang adalah masa untuk bekerja, dan kerja adalah sebagian dari pengertian ibadah bagi seorang mukmin, kapan dan dimana saja selama niatnya untuk Allah (Zakaria, 2012, h. 868). Hal ini didukung oleh QS.Al-Ashr (103) ayat 1-3 Allah berfirman:

وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۝٢ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ۝٣ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ۝٤

Terjemahnya:

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”.(Departemen Agama RI. 2006, h.601)

Dalam Al-Qur'an Surah Asy-Syarh (94) ayat 6-8 Allah berfirman:

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ۝٨

Terjemahnya:

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”. (Departemen Agama RI. 2006, h.596)

Ayat tersebut menyatakan bahwa bila keadaan susah, apabila kita ingin keluar dari kesusahan dan berubah dari keadaan miskin menjadi kaya maka kita harus tekun dan sabar dalam bekerja. Dan sabda Rasulullah Saw yang diriwayatkan oleh Ath-Thabrani dan al- Baihaqi:

طَلَبُ الْحَلَالِ وَاجِبٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Terjemahnya:

“Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu”. (Nasiruddin Al-Banihi, 2010, h. 702)

Pada hakikatnya Allah Subhana Wa'Ta'ala senang melihat hambanya yang bersusah payah (lelah) dalam mencari rezeki yang halal, supaya kerja nampak dan etos kerja meningkat, maka selesaikanlah sesuatu urusan (pekerjaan) dengan baik, lalu kerjakan urusan yang lain dan jangan renggangkan dengan pekerjaan peribadatan. (Prawira, 2011, h.121)

Di samping itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, upah / gaji dan motivasi. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan motivasi dan kepuasan individu karyawan yang diterima. Meskipun demikian motivasi sering menjadi variabel yang terlupakan, motivasi.

2.2.Hakekat Kepala Sekolah

2.2.1. Pengertian Kepala Sekolah

Kata Kepala Sekolah terdiri dari dua kata kunci yaitu "Kepala" dan "Sekolah". Kepala berarti ketua atau pemimpin dalam sebuah organisasi atau lembaga. Sedangkan Sekolah adalah sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran (Sumidjo, 2013, h. 88). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan yang sederhana bahwa Kepala Sekolah berarti seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu lembaga pendidikan di mana terjadi proses belajar mengajar.

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karenanya, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Baharuddin, 2006, h. 20).

2.2.2. Karakteristik Kepala Sekolah

Mengacu pada paparan diatas dan harapan masyarakat Islam, karakteristik kepala sekolah Islam sangat kompleks. Namun secara umum setidaknya terdapat empat indikator pokok yang dapat dijadikan acuan, yaitu: a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) keterampilan sosial dan, d) pengetahuan dan kompetensi profesional. (Sulistyorini, 2006, h. 152)

Menurut Schien dalam Yuki (2010) bahwa karakteristik kepemimpinan pada budaya organisasi yaitu: 1) perhatian para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai, dan perhatian baik secara emosional atau dalam rapat-rapat formal kepada para anggota untuk mencapai tujuan organisasi, 2) reaksi terhadap krisis pemimpin yang menggunakan pendekatan ini selalu menghadapi krisis dalam organisasi, 3) permodelan peran, peran pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan serta banyak memberi tauladan secara pribadi, menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri dan pelayanan kepada semua anggota organisasi, 4) alokasi imbalan-imbalan kriteria atau imbalan yang diberikan kepada para anggota disamping bersifat peningkatan upah dan promosi juga dilakukan pujian yang bersifat formal dan informal, 5) kriteria menyeleksi dan menghentikan para pemimpin dalam mempengaruhi budaya dengan merekrut kriteria anggota atau pegawai yang sesuai dengan nilai-nilai dan promosi yang dimiliki organisasi.

Menurut Adair (2008) kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:

2.2.1.1.Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif

2.2.1.2.Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

2.2.1.3.Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan merek secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan

2.2.1.4.Berhasil menerapkana prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah

2.2.1.5.Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah

2.2.1.6.Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

2.2.3. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Berbicara tentang Peran kepala sekolah terkait peningkatan kinerja, maka peran kepala sekolah pada masing-masing lembaga pendidikan berbeda.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan,

kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai. Adapun peran kepala sekolah dapat diuraikan berikut ini:

2.2.3.1. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikannya disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal. (Danim, 20006, h. 28)

Dalam memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan itu dilaksanakan untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, aristik. (Mulyasa, 2007, h. 99).

Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam hal ini faktor pengalaman yang akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung

terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya, pengalaman selama menjadi guru, wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya dengan pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah sebagai edukator harus mampu membimbing guru tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar. (Mulyasa, 2007, h. 101).

2.2.3.2. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendalian. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2011, h. 96).

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

2.2.3.3. Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisi

Supervisi mempunyai kedudukan yang penting dalam kegiatan sekolah. Karena kegiatan sekolah mengacu pada tujuan pembentukan manusia pribadi dan individu. Supervise adalah segala bantuan dari pimpinan sekolah yang tertuju pada kepemimpinan guru-guru dan personel lainnya didalam mencapai tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan-dorongan bimbingan-bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Atau dengan kata lain supervise adalah suatu aktifitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam pekerjaan mereka secara efektif (Purwanto, 2010, h. 84).

Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan. Supervisi kepala sekolah berfungsi untuk membantu, memperbaiki, memberi dukungan, dan mendorong ke arah pengembangan profesi guru. Jika ditinjau dari fungsinya, maka peranan supervisi itu akan tampak pada kinerja supervisor dalam melaksanakan tugas. Banyak pendapat dari para ahli tentang peranan supervisi, salah satunya

adalah pendapat Oliva yang dikutip oleh Sahertian (2008, h. 24) yang menyatakan bahwa, peranan supervisi dapat dipandang sebagai: (1) *coordinator*, (2) *consultant*, (3) *leader*, dan (4) *evaluator*.

Adapun penjelasan dari peranan kepala sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

- 2.2.3.3.1. Sebagai *coordinator*, supervisor harus dapat mengkoordinasikan semua program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf dan berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru. Sebagai contoh adalah dalam mengkoordinasikan tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa guru.
- 2.2.3.3.2. Sebagai *consultant*, supervisor harus dapat memberi bantuan, serta dapat memberikan konsultasi masalah yang dialami oleh para guru baik secara individu maupun secara kelompok. Misalnya dalam mengatasi anak yang kesulitan dalam belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi tatap muka dalam kelas.
- 2.2.3.3.3. Sebagai *leader* supervisor harus dapat memimpin sejumlah staf (guru) dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran, dan kebutuhan profesional guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok supervisor harus dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam penyelesaian tugas dan pekerjaannya.
- 2.2.3.3.4. Sebagai *evaluator*, supervisor harus dapat membantu guru-guru dalam menilai (mengevaluasi) hasil proses belajar-mengajar, dan dapat

menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Disamping itu, supervisor harus dapat membantu guru agar dapat belajar menatap dirinya sendiri atau mengevaluasi diri sendiri. (Juliantoro, 2017).

Dengan memperhatikan ke empat peranan supervisi tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya peranan supervisi adalah merupakan tugas supervisor yang berhubungan dengan kegiatan pengajaran. Intinya adalah supervisor bertugas untuk memberikan pelayanan dengan cara membantu, membina, membimbing dan memotivasi kepada guru untuk menjadi tenaga yang profesional dalam menjalankan tugasnya mengajar. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, maka tugas supervisor harus dilaksanakan secara kontinyu dan sungguh-sungguh. Salah satu supervisor yang dapat melakukan tugas ini adalah kepala sekolah, dengan alasan bahwa kepala sekolah mempunyai banyak waktu di sekolah sehingga dapat memberikan pelayanan supervisi setiap saat kepada guru yang membutuhkan.

2.2.3.4. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai kewenangan dalam pembuatan keputusan sekolah. Maka, kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan stafnya (guru) untuk membuat keputusan yang inovatif dalam kerangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien dan akuntabel. Peranan pokok kepala terdapat dalam keanggunannya untuk mempengaruhi lingkungan melalui kepemimpinan yang dinamis. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mereka berbuat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai cara dan usaha yang dapat

dilakukan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, seperti persuasive, mempengaruhi atau dengan kekerasan atau dengan menggunakan kewenangan yang dimilikinya. Cara-cara ini sering dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mendorong motivasibawahanya agar mereka berbuat atau bertindak kearah tujuan yang diharapkan. Cara-cara demikian sering digunakan kepala sekolah didalam melaksanakan kepemimpinannya dalam rangka melaksanakan kurikulum disekolahnya. (Herabudin, 2009).

2.3. Kajian Relevan

Penelitian yang dianggap relevan dengan judul peneliti sebagai berikut:

- 2.3.1.** Hajenah. (2015). Kreativitas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 4 Kendari. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kreatifitas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 4 Kendari. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kreativitas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 4 Kendari dilakukan dalam beberapa bentuk meliputi pemberian training (Pelatihan), mengadakan seminar pendidikan, memberikan reward (hadiah/penghargaan) dan meningkatkan kedisiplinan dengan pemberian sanksi.
- 2.3.2.** Jasim (2017). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di MTsN 3 Konawe Kecamatan Lalonggasumeeto. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran kedisiplinan guru, peran kepemimpinan kepala madrasah dalam

meningkatkan disiplin kerja guru dalam hal kehadiran guru, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran guru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peran Kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin kerja guru yakni membuat program dalam hal kehadiran guru seperti merencanakan peraturan kedisiplinan kehadiran guru. Kepala Madrasah memeriksa dan mengarahkan guru dalam hal kesiapan perangkat pembelajarannya, pelaksanaan pembelajaran guru di kelas serta evaluasi pembelajaran guru.

- 2.3.3.** Rasyid (2010). Kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru (studi terhadap perspektif pembinaan SMA Negeri I Watang Pulu Kabupaten Sidrap). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui proses implementasi kebijakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap. Hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan kepala sekolah dilakukan dengan cara; mengadakan rapat awal tahun, pembagian tugas, mengadakan rapat koordinasi, dan diterbitkannya surat keputusan pembagian tugas. Bentuk-bentuk kebijakan kepala sekolah ada dua yaitu kebijakan makro (program) dan mikro (tindakan).

Persamaan dari penelitian-penelitian tersebut adalah sama-sama membahas tentang tugas dan tanggung jawab seorang pimpinan sekolah dalam memberikan arahan, bimbingan dan evaluasi terhadap bawahannya, namun yang membedakan adalah objek penelitian dari ketiga penelitian tersebut berfokus kinerja guru sedangkan penelitian yang dilakukan

penulis mencoba membahas dari sisi objek yang berbeda yakni kinerja tenaga kependidikan.

2.4. Kerangka Pikir

**Bagan 1: Kerangka Pikir
Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga
Kependidikan Di SDs Islam Anawai Mandonga.**

