

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian tentang kepemimpinan visioner

1. Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan dalam satu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi tersebut karena kepemimpinan organisasi dikatakan sukses apabila pengelolaan organisasi tersebut gaya kepemimpinan merupakan cara tau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.¹

Seperti kita ketahui bahwa di dalam suatu organisasi terdapat fungsi management yaitu: *Planning, Organization, Actuating, Controlling*. Apabila salah satu unsur tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan ketimpangan-ketimpangan dalam semua aktivitasnya sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk melaksanakan fungsi management tersebut maka diperlukan seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai

¹ Yusrizal, Dkk, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sma Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh Dan Sma Negeri 3 Meulaboh*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, (Volume 4, No. 1, Februari 2016). 34

seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.²

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali kita menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

Perubahan-perubahan dalam organisasi, sejarah dan masyarakat, timbul dari usaha-usaha sejumlah individu-individu dan yang superior. Individu-individu tersebut mendedikasi diri mereka terhadap misi tertentu, mereka menginginkan kekuasaan dan pengaruh atas pihak lain, atau mereka memiliki enersi tidak terbatas dan keinginan kuat untuk mencapai nilai-nilai tertentu, yang maha penting bagi mereka.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi itu. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan

² Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, Cet-2, (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1992), 1.

sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak kehendak pemimpin itu. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut.

Bahwa kepemimpinan merupakan bakat dan seni tersendiri tidak seorangpun menyangkalnya. Memiliki bakat kepemimpinan berarti menguasai seni atau tehnik melakukan tindakan-tindakan seperti tehnik memberikan perintah, memberikan tegoran, memberikan anjuran, memberikan pengertian, memperoleh saran, memperkuat identitas kelompok yang dipimpin, memudahkan pendatang baru untuk menyesuaikan diri menanamkan rasa disiplin dikalangan bawahan serta membasmi desas desus dan lain sebagainya.

Dalam upaya menghasilkan pendidikan yang berkualitas di sekolah, banyak faktor atau komponen yang terlibat di dalamnya baik manusia maupun non manusia. Sekolah merupakan salah satu organisasi yang kompleks dan unik, sehingga dalam pelaksanaanya memerlukan koordinasi yang tinggi dengan segala komponennya. Kepala sekolah selaku pemimpin secara langsung merupakan contoh nyata dalam aktivitas kerja bawahannya. Kepala sekolah yang rajin, cermat, peduli terhadap

bawahan, akan berbeda dengan kepemimpinan yang acuh tak acuh, kurang komunikatif apalagi arogan dengan komunitas sekolahnya.³

Berbagai studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu yang mendasarkan atas traits (sifat, perangai) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan. Kesatu, yang mempelajari perilaku (behavior) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kedua pendekatan yang menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditetapkan. Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan contingency yang berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan kata lain, seseorang yang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain.

Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi khususnya dalam organisasi yang besar yang telah menggunakan manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang manajer. Tanpa adanya kepemimpinan merupakan kemelut atas beberapa manusia dan fasilitas. Karena hal ini tidak adanya koordinasi dan pengalaman atas semua resources yang ada. Dalam hal kepemimpinan

³ Siti Nurbaya, Cut Zahri Harun, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sd Negeri Lambaro Angan*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, (Volume 3, No. 2, Mei 2015).116

untuk organisasi apapun juga apabila mengalami kegagalan dan keberhasilan ini sering dikaitkan dengan adanya kepemimpinan.

2. Pentingnya kepemimpinan

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stres para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.⁴

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

⁴ H.E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet-4, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2014), 17.

Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan, misi, dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan ke. butuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya. Meskipun demikian, tidak sedikit kepala sekolah yang kebingungan, karena tidak memahami visi dan misinya, apalagi jika pemerintah daerah yang menjadi raja-raja kecil di daerah sering mengintervensi urusan sekolah. Tidak sedikit bupati dan walikota yang ikut campur memindah-mindahkan kepala sekolah

untuk kepentingan politiknya, dan ini tentu saja mengganggu kinerja kepala sekolah, serta produktivitas sekolah secara keseluruhan.

Hal ini terjadi karena dalam otonomi daerah, nasib pendidikan di daerah kabupaten dan kota berada di pundak bupati/walikota, DPRD, kepala dinas beserta jajarannya. Jadi, kalau mereka tidak mengerti tentang pendidikan, apalagi tingkat kepeduliannya terhadap pendidikan kurang bagus, maka komitmennya juga tidak akan menunjang dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, diperlukan pemimpin-pemimpin yang mengerti, dan memahami pendidikan secara utuh dan menyeluruh, serta memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas di daerahnya.

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, para pejabat daerah harus paham tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah Lingides sebagai pemimpin pendidikan tingkat sekolah yang memiliki peran penting dalam mewujudkan sekolah efektif, dan pembelajaran yang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini.

- a) Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
- e) Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
- f) Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁵

Adalah ciri seorang pimpinan melakukan kegiatannya dalam mem bimbing, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan para pengikut nya dalam rangka mencapai tujuan.

3. Model kepemimpinan

Model kepemimpinan adalah sikap perilaku pemimpin berdasarkan norma pribadi sesuai nilai-nilai kepribadian yang dianu seorang pemimpin dalam praktik memimpin anak buah agar mampu mempengaruhi pengikut. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat⁶

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir bersamaan dengan era globalisasi sekarang ini; yang ditandai dengan kompetisi global yang sangat ketat dan tajam,

⁵ Ibid, 18

⁶ Ishaq , Yusrizal, Bahrun, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sma Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh Dan Sma Negeri 3 Meulaboh*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala(Volume 4, No. 1, Februari 2016). 37

perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju ke arah kemitraan bersama. Dalam hubungan atasan-bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis, yang pada akhirnya akan berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap apriori dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul dan produktif.⁷

Menyadari semua itu, perubahan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan pihak bawahan menjadi amat penting untuk dilakukan dalam hal ini David Conley and Paul Goldman dalam buku Mulyasa Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah mendefinisikan *facilitative leadership* sebagai: "*the behaviors that enhance the collective ability of a school to adapt, solve problems, and improve performance.*" Kata kuncinya terletak pada *collective*. Artinya, keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil dan ditentukan oleh karya

⁷ H.E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet-4, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2014), 47.

perseorangan, namun justru merupakan karya dari team work yang cerdas.⁸

Model kepemimpinan demikian diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan seluruh warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan *membentuk* rasa tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.

Kepemimpinan fasilitatif merupakan alternatif model kepemimpinan yang dibutuhkan guna menghadapi tantangan masa depan era globalisasi dan *teknologi* informasi, yang pada intinya model ini merujuk kepada upaya pemberdayaan setiap komponen manusia yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pendidikan sekolah.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan proses pemerdekaan diri, ketika setiap individu dipandang sebagai sosok manusia yang memiliki kekuatan cipta, rasa, dan karsa. Jika ketiga aspek kekuatan diri manusia ini mempunyai tempat untuk berkembang secara semestinya dalam suatu organisasi, maka hal ini akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, partisipasi dan keterlibatan individu dalam setiap pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi pertumbuhan organisasi sekolah. Dengan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, pada gilirannya akan terbentuk rasa tanggung

⁸ Ibid, 48

jawab bersama dalam mengimplementasikan setiap keputusan yang diambil.

Untuk dapat memberdayakan setiap individu dalam tingkat persekolahan, seorang kepala sekolah seyogianya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan, memperlihatkan idealisme pemberdayaan, penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan dan penghargaan terhadap segala keberhasilan pemberdayaan. Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa upaya pemberdayaan bukanlah hal yang sederhana, melainkan di dalamnya membutuhkan kerja keras dan kesungguhan dari kepala sekolah, agar guru dan tenaga kependidikan di sekolah tumbuh dan berkembang menjadi individu yang berdaya. Jika saja seorang kepala sekolah sudah mampu memberdayakan seluruh warga sekolah, maka akan tumbuh dinamika organisasi yang diwarnai dengan pemikiran kreatif dan inovatif dari setiap anggotanya. Mereka dapat mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya secara leluasa tanpa hambatan sosio-psikologis yang membelenggunya. Dalam hal ini, semua pihak akan bekerja dengan disertai rasa tanggung jawab profesionalnya.

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekadar melaksanakan tugas. rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan,

sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan.⁹

Pada umumnya model kepemimpinan dapat dibagi menjadi 3 jenis:

a) **Kepemimpinan Otokratik.**

Yaitu kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak segala keputusan berada di satu tangan. Gaya kepemimpinan ini sering membuat pengikutnya tidak senang dan sering frustrasi.

b) **Kepemimpinan Demokratik.**

Yaitu kepemimpinan berdasarkan Demokrasi, dalam arti bukan dipilihnya si pimpinan itu secara demokratik, melainkan cara yang dilaksanakan sipemimpin yang demokratik. Sipimpinan melaksanakan kegiatan sedemikian rupa sehingga setiap keputusan merupakan hasil musyawarah.

c) **Kepemimpinan Bebas.**

Bahwa seorang pimpinan sebagai penonton bersifat pasif.

4. Hakekat kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerir dan usaha yang dilakuhan berdasarhan visi yang jelas. Kepemimpinan visioner adalah suatu konsep yang dapat diuraikan terperinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti yang lebih

⁹ Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan, Cet-2*, (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 1992), 7-8.

besar dari kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Pada bagian irri, kepemimpinan visioner dapat dilihat kerangka pergerakan, perubahan, dan waktu. Jelasnya, tindakan kepemimpinan visioner 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 teoretis atau ideologi semata.¹⁰

Visi dapat di anggap sebagai impian yang ingin diwujudkan, yang mencerminkan ambisi, daya tarik besar, hasrat, semangat, dan keadaan atau perwujudan ideal dari masa depan. Visi bukanlah impian Visi yang kosong, tetapi mengandung ambisi besar dalam memandang masa depan. Visi mencerminkan wujud ideal organisasi yang diinginkan dimasa depan, dimana saat ini belum terwujud dan tercapai. Tetapi, impian tersebut bukan impian yang melambung tinggi, tetapi mengandung unsur realistis, dan mempunyai potensi untuk dicapai di masa depan. Visi ini akan menjadikan setiap orang didalam organisasi percaya bahwa keinginan tersebut merupakan sesuatu yang berharga untuk dicapai dengan penuh pengorbanan.¹¹

Visi mengandung tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi, dan dianggap sebagai bintang petunjuk (*guiding star*) yang

¹⁰ Rasto', *Kepemimpinan Visioner, Jurnal Maniaerial*, (Vol.2, No. 3, Oktober 2003). 65

¹¹ Djoko Hartomo , *Kepemimpinan Visioner Mewujudkan Sekolah Penuansa Islam Siap Bersaing Di Era Globalisasi*, Cet-1, (Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry,2014), 16-17.

mengarahkan langkah setiap orang untuk mewujudkannya. Visi ini akan menjadi pedoman setiap karyawan dalam bertindak dan mengambil keputusan sehingga mengarahkan organisasi pada perubahan ideal di masa depan. Dengan visi yang jelas dan dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi, pemimpin menolak status quo dan senantiasa menciptakan perubahan bagi kemajuan organisasi.

Definisi ini menempatkan istilah visi dalam konteks keorganisasian, yaitu:

- a) Visi merupakan statemen atau perumusan mengenai apa yang ingin dicapai atau diharapkan oleh sebuah organisasi pada kurun waktu tertentu.
- b) Harapan itu merupakan sebuah kemasam cita-cita organisasi untuk rentang waktu sekitar 7-20 tahun.
- c) Statemen visi harus secara jelas menggambarkan kebutuhan organisasi untuk memelihara sebuah tatanan kerja bagi pencapaian sebuah kesuksesan.
- d) Visi organisasi merupakan instrumen manusia organisasional dalam merangsang inspirasi dan motivasi kerjanya.

Hal senada juga disampaikan oleh Burt Nanus seperti yang dikutip Djoko Hartomo bahwa kekuatan kekuatan visi itu akan melahirkan:

- a) Visi yang benar akan menghasilkan komitmen dan memberi motivasi kepada orang-orang di dalam organisasi.
- b) Visi yang benar memberi arti bagi kehidupan karyawan;

- c) Visi yang benar menentukan standar-standar keberhasilan.
- d) Visi yang benar menjembatani masa sekarang dan masa yang akan datang.¹²

Dari paparan di atas menunjukkan betapa pentingnya sebuah visi, karena tanpa visi organisasi tidak akan mampu bergerak dengan jelas, ragu-ragu dan mudah terombang-ambing oleh tekanan eksternal. Dalam mewujudkan itu tidak dapat dilepaskan dari seorang pemimpin yang mampu memiliki pandangan Visioner sehingga mampu mengaplikasikan dan mengantarkan visi menjadi sebuah aplikasi dalam tindakan nyata. Dengan demikian maka pemimpin visioner sejatinya tidak dapat dilepaskan dari visi yang dimiliki dan upaya pengaplikasian visi tersebut secara efektif dalam organisasi yang dipimpinnya.

- a. Visi yang baik adalah visi harus sesuai dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini dan dapat memberikan prediksi yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat diraih dimasa mendatang. Visi yang tidak tepat bagi organisasi akan sia-sia bahkan dapat mengorbankan waktu yang berharga termasuk menghabiskan biaya, tenaga yang sangat besar, sementara organisasi sejenis telah mengalami perubahan yang cukup berarti. Apabila hal ini terjadi maka organisasi harus segera melakukan perbaikan dan berupaya melakukan percepatan dalam setiap program kegiatan.

¹² Ibid, 18

- 1) visi dapat menentukan standar pencapaian prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. Visi menggambarkan organisasi sebagai komunitas yang bertanggung jawab, yang memiliki integritas yang kuat dan mengangkat moral setiap orang di dalamnya.
- 2) visi menjernihkan maksud dan arah, bersifat persuasif serta dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang di dalam organisasi. Visi menghasilkan rencana yang menciptakan fokus dan memelihara harapan serta menjanjikan hari esok yang lebih baik.
- 3) visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen. Visi memperluas basis dukungan bagi pemimpin melalui refleksi kebutuhan dan aspirasi berbagai pihak terkait (*stakeholders*), menjembatani perbedaan ras, umur, jenis kelamin, dan karakteristik demografi lainnya, serta menarik perhatian berbagai pihak ke dalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi.
- 4) visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami. Visi memiliki makna tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategi dan tindakan, dan dapat diserap oleh mereka yang perannya dibutuhkan dalam mengubah visi menjadi kenyataan.
- 5) visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya, dan apa yang mampu dicapainya, Karenaitu setiap organisasi dapat saja mempunyai visi yang hampir sama

namun masing-masing mempunyai keunikan organisasi sehingga cara. memperjuangkan visi berbeda demikian pula hasil yang dicapai juga berbeda.

- 6) visi bersifat ambisius, artinya visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi. Sering visi menuntut pengorbanan dan investasi emosional dari para anggota organisasi, yang akan timbul karena daya tarik yang melekat pada visi tersebut.

Visi yang mempunyai ciri-ciri sebagaimana diuraikan di atas, bersifat menantang dan memberi inspirasi bagi semua anggota dalam organisasi dan membantu mempersatukan kekuatan mereka dalam arah yang sama. Visi dengan kriteria di atas dapat memainkan peran kunci dalam merancang masa depan karena perannya di dalam proses perumusan strategi. Strategi harus memiliki kohesivitas dan legitimasi dalam konteks visi masa depan yang dinyatakan secara jelas dan didukung secara luas. Strategi akan menjadi bagus jika visinya bagus.

- b. Karakteristik kepemimpinan visioner, ada beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Sashkin dan Sashkin menyebutkan pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) berpikir ke masa depan, (2) membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut, (3) terlibat bersama orang lain dalam mencari

dukungan untuk visi, Nanus menegaskan pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif yang memiliki karakteristik antara lain: (1) selalu mempunyai rencana; (2) berorientasi penuh pada hasil; (3) mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa dijangkau; (4) mengomunikasikan visi; (5) memengaruhi orang lain untuk mendapat dukungan; (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.¹³

Senada dengan Sashkin, serta Nanus, Aan Komariyah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik: (1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; (2) menjadi agen perubahan yang unggul; (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (4) menjadi pelatih profesional; (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.¹⁴

Sementara itu, John Adair seperti dikutip Aan mengemukakan kepemimpinan visioner sama dengan kepemimpinan yang berkualitas yang memiliki ciri-ciri, yaitu: 1) memiliki integritas pribadi; 2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya; 3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi; 4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi; dan 5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.

¹³ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Cet-1 (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 72-73

¹⁴ Aan Komariyah Dan Cepi Triatna, *Visionary leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 81-82.

Janene Hemmen dkk, dalam analisis kualitatifnya menemukan sembilan metathemes terdapat pada pemimpin visioner, yaitu: 1) tahu keseluruhan organisasi, 2) membangun budaya kerja tim, 3) memotivasi stakeholder, 4) tahu peran dalam proses perubahan, 5) membangun hubungan, 6) mengomunikasikan, 7) menantang peran, 8) memiliki pengetahuan sumber daya, dan 9) membutuhkan sumber daya khusus.¹⁵

Sinamo mensyaratkan seorang pemimpin visioner haruslah memiliki kredibilitas. Kredibilitas mencakup tiga pilar, yaitu integritas, otoritas, dan kapabilitas. Integritas dimaknai sebagai pemimpin yang memiliki karakter dan perilaku positif. Otoritas berarti seorang pemimpin mampu memakai kekuasaannya secara etik-adil, benar, dan baik bagi komunitasnya. Kapabilitas berarti ia sanggup dan cakap memimpin secara profesional.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, ada beberapa titik kesamaan dan ada yang saling melengkapi. Oleh karena itu, menarik kesimpulan mengenai karakteristik pemimpin visioner yang terbagi menjadi tujuh karakteristik, sebagai berikut.

1) Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan. Wawasan yang future oriented karena pemimpin visioner selalu memimpin. dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya Visi dijadikan sebagai rambu penunjuk

¹⁵ Ibid, 83

yang mempunyai kekuatan tindakan dan membantu membentuk masa depan.

- 2) Pemikir dan perencana yang strategis. Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah. Locke dkk. mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik di antaranya adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang. Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran.
- 3) Inovatif dan berani mengambil risiko. Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta mental tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berpikir *out of the box* (berpikir di luar kotak). Mereka memiliki kemampuan untuk berpikir cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan risiko untuk mewujudkan visi.
- 4) Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat "lompatan mental yang mengambil "apa yang sekarang" menjadi "apa yang bisa atau seharusnya".

- 5) Optimis dan antusias. Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan bahwa kebanyakan hal itu mungkin. Ia memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak kontrol dan keyakinan bahwa "keberhasilan terutama ke saya".
 - 6) Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.
 - 7) Komunikator yang baik (*good communicator*). Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh stakeholder gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan masyarakat baik verbal maupun nonverbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua pemangku kepentingan untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan. Sebagai seorang komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya untuk masa depan, seorang pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif.
- c. Konsep gaya kepemimpinan visioner, gaya Kepemimpinan Visioner adalah pola kemampuan dan perilaku dalam menciptakan dan

mengartikulasi visi organisasi (atau unit kerja dalam organisasi) secara realistis, dipercaya dan menarik, serta bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi organisasi. Dijelaskan pula bahwa seorang pemimpin Visioner memiliki kualitas kualitas tertentu, yaitu (a) memiliki kemampuan menjelaskan dan mengartikulasi visi kepada pengikutnya, (b) mampu memerinci langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut, (c) menunjukkan perilaku-perilaku yang menjadi teladan (contoh) dalam kegiatan-kegiatan pencapaian visi, (c) memiliki kemampuan menjabarkan visi tersebut menjadi tujuan-tujuan yang harus dicapai pada tiap bagian dalam organisasi.¹⁶

Karakter yang menonjol pada pemimpin visioner adalah kemampuannya menghubungkan kondisi saat ini dengan kondisi masa depan yang diinginkan. Hasil penelitian Kantabutra dan Avery tersebut memberikan kesimpulan bahwa keberhasilan kinerja para pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan visioner terletak pada dua faktor utama, yaitu: (a) kemampuan mengarahkan bawahannya pada visi yang akan dicapai (*vision guiding*), (b) mendorong keterlibatan emosional (*emotional commitment*) bawahannya dalam proses pencapaian visi.

Terdapat lima kualitas pada diri para pimpinan sekolah yang memiliki gaya Kepemimpinan Visioner yang menonjol, yaitu (a) mendorong bawahan untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif baru dan

¹⁶ Widodo Sunaryo, *Intrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan*, Cet-1 (Bogor: Yayasan Warkat Utama, 2017), 8-9

inovasi-inovasi, (b) menjadi contoh (teladan) bagi bawahannya. (c) mengembangkan visi bersama (*shared vision*) dengan bawahannya, (d) menggalang pola bekerja kelompok (*teamwork*), dan (e) meningkatkan spirit dan antusiasme bekerja melalui keberhasilan-keberhasilan kerja kelompok.

Dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Visioner adalah pola kemampuan dan perilaku yang dimiliki pemimpin dalam menciptakan dan mengartikulasi visi organisasi secara realistis, dipercaya dan menarik, yaitu dengan menghubungkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi organisasi yang pada masa depan. Kualitas dan karakteristik sebagai indikator-indikator Gaya Kepemimpinan Visioner adalah;

- 1) Kemampuan "*Visioning*" yaitu kemampuan mengartikulasi visi, mengarahkan bawahan pada visi yang akan dicapai mengembangkan visi bersama, dan menggalang pola bekerja kelompok untuk mencapai visi bersama,
- 2) Keteladanan, yaitu menjadi contoh bagi bawahannya, dengan menunjukkan perilaku-perilaku yang diteladani bawahan dalam kegiatan pencapaian visi
- 3) Keterlibatan emosional bawahannya dengan cara melibatkan bawahan dalam menjabarkan visi menjadi tujuan-tujuan pada tiap kelompok kerja mereka. Peningkatan spirit (semangat kerja)

bawahannya melalui penghargaan pada keberhasilan-keberhasilan kerja masing-masing kelompok..

Gaya kepemimpinan visioner digunakan secara efektif oleh organisasi-organisasi yang ingin melakukan perubahan besar pada masa depan, ingin merubah atau menciptakan citra organisasi yang baru, atau organisasi-organisasi yang ingin melakukan konsolidasi internal dalam menetapkan strategi organisasi.

Dalam konteks fungsi-fungsi manajemen. Gaya Kepemimpinan Visioner menekankan pentingnya fungsi perencanaan (*planning*), khususnya dalam hal perencanaan strategik (*strategic planning*) suatu organisasi atau unit kerja.

B. Kajian tentang Mutu pendidik

1. Definisi mutu

Crosby dalam Jamaluddin mendefinisikan mutu sebagai *conformance requirement*, yaitu sesuai dengan persyaratan yang telah distandarkan. Suatu produk atau layanan dikatakan bermutu manakala sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, meliputi mutu input, proses, dan output. Garvin menyatakan bahwa mutu adalah kondisi dinamis yang terkait dengan produk, tenaga, tugas, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi keinginan dan harapan pelanggan. Sedangkan Deming bapak pemikir mutu modern mengemukakan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Menurutnya produk atau layanan bermutu tinggi jika pelanggan menganggap produk yang dibelinya memiliki nilai baik, setia sebagai

pelanggan, dan mengajak yang lain untuk membeli produk atau layanan tersebut.

Secara universal, berdasarkan definisi-definisi di atas dapat dirumuskan sejumlah batasan tentang mutu sebagai berikut:

- a) Mutu merupakan kesesuaian produk atau layanan dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.
- b) Mutu merupakan kemampuan produk atau layanan dalam memenuhi atau melampau kebutuhan pelanggan.
- c) Mutu mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.
- d) Mutu merupakan suatu yang bersifat global dan dinamis serta berkembang sesuai dengan trend yang ada dalam masyarakat.¹⁷

2. Fungsi Pendidik

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Pendidik menyebutkan fungsi tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya dalam undang-undang guru dan dosen mengartikan guru adalah pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik dalam pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah. Pendidik atau guru adalah seseorang yang mempunyai kualifikasi untuk mendidik dan berpartisipasi dalam

¹⁷ Jamaluddin, *Manajemen Mutu: Teori dan Aplikasi pada Lembaga Pendidikan*, 2-3.

penyelenggaraan pendidikan dengan fungsi tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, sesuai dengan yang diamanatkan dalam undang-undang diatas. Kemudian dalam peraturan pemerintah tentang guru disebutkan terkait beban kerja tenaga pendidik bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran secara tuntas, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Tenaga pendidik yang berkualitas adalah yang memiliki kemampuan serta keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Tenaga pendidik yang berkualitas adalah guru yang terdidik dan terlatih dengan baik dan memiliki pengalaman dibidangnya yang memiliki dan menguasai strategi dalam KBM.

Sebagai seorang pendidik, guru harus memiliki kriteria secara khusus diantaranya : 1) untuk mengajar ia harus dibekali dengan berbagai ilmu keguruan, 2) harus dibekali juga berbagai seperangkat latihan keterampilan, 3) harus mensosialisasikan beberapa sikap keguruan yang diperlukan.¹⁸ Ketiga unsur ini harus menyatu dalam diri setiap guru, sehingga seorang guru akan menjadi seorang yang mempunyai kepribadian khusus.

¹⁸ Muhammad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Jogyakarta : Ar Ruzz Media,2017), 163-164

3. Standart Pendidik

Pendidik harus mempunyai kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh pendidik yang kemudian dibuktikan dengan ijazah yang relevan sesuai dengan ketentuan dalam undang-undang yang berlaku. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 16 Tahun 2007 Tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru menyebutkan kualifikasi akademik pendidik meliputi jenjang pendidikan guru salah satunya SMA/MA dan SMK/MAK. Selain itu, standar tenaga pendidik diatur juga dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyebutkan lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Selanjutnya, pada pasal 3 disebutkan Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sedangkan kompetensi guru dikembangkan dari empat kompetensi utama yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.¹⁹ Keempat kompetensi ini dijadikan landasan dalam rangka mengembangkan sistem pendidikan tenaga

¹⁹ H.E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya,2013), 68

pendidik dan pendidikan. Maka dengan demikian keempat kompetensi ini dapat dijadikan atau dipandang sebagai tolak ukur keberhasilan pendidikan seorang guru.

4. Profesionalisme Pendidik

Guru sebagai pendidik diwajibkan untuk mengembangkan kemampuan profesionalitasnya dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas, karena zaman yang terus berkembang akan menuntut keterampilan dan profesionalitas yang bermutu. Sebagai tenaga profesional guru merupakan penentu mutu pendidikan yang harus mempunyai wawasan pengetahuan dan pengalaman tentang sistem informasi manajemen. Tenaga pendidik (guru) mempunyai peran yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya dibidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermanfaat dan professional.²⁰

Meningkatkan profesionalisme pendidik tidak terlepas dari kontribusi kepala sekolah sebagai sentral kepemimpinan (leadership) dalam memajukan lembaga sekolah yang dipimpinnya. Tenaga pendidik yang profesional adalah tenaga pendidik yang memiliki pengalaman mengajar, skill, kapasitas intelektual, moral, dan kedisiplinan yang baik. Moh. Uzer Usman guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal, atau dengan kata

²⁰ Estinawati, Strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu tenaga pendidik, Vol. 6, No. 1, 2020, 14

lain guru profesional yaitu orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya.²¹ Meningkatkan profesionalisme Tenaga pendidik sangat perlu dilakukan. Peningkatan ini dilakukan melalui peningkatan pada motivasi kerja, produktifitas kerja, dan pemberian pelatihan dan pendidikan profesi (PPG) pada guru serta sangat diperlukan juga sebuah kebijakan dari pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia. Peningkatan kinerja tenaga pendidik tidak terlepas dari pengaruh motivasi dari kepala sekolah. Namun, kondisi kerja para guru baik fisik ataupun non fisik masih belum memberikan derajat kepuasan kerja sehingga sangat berpengaruh pada kinerja guru. Pemerintah dalam mengatasi permasalahan pendidikan di Indonesia, telah berupaya melakukan inovasi pada bidang pendidikan, seperti kebijakan otonomi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, adanya undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003, Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah No 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan, dan sosialisasi kurikulum baik KTSP maupun K-13 pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Adanya peningkatan mutu profesional pendidik melalui sertifikasi dan uji kompetensi serta pembaruan pendidikan melalui rencana strategis.

5. Standar Minimal Mutu Pendidik

Dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan

²¹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2016), 15

kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.²²

Standar tenaga pendidik dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku”. Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial”.²³

Standar yang dimaksud adalah suatu kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan berdasarkan atas sumber, prosedur, dan manajemen yang efektif. Sedangkan kriteria adalah sesuatu yang menggambarkan ukuran dan keadaan yang dikehendaki. Secara konseptual, standar juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menjamin bahwa program-program pendidikan suatu profesi dapat memberikan kualifikasi kemampuan yang harus dipenuhi oleh calon sebelum masuk kedalam profesi yang bersangkutan. Profesionalisme

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.5

²³ Ibid.

dan kompetensi merupakan dua hal yang menentukan parameter seseorang yang berkualitas atau tidak bermutu. Keduanya merupakan kedua hal yang tidak terpisah satu sama lainnya.²⁴

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 16 Tahun 2007 Tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru menyebutkan kualifikasi akademik pendidik meliputi jenjang pendidikan guru PAUD/TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SDLB/SMPLB/SMALB, dan SMK/MAK. Selain itu, standar tenaga pendidik diatur juga dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyebutkan lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Untuk mencapai kualifikasi yang diharapkan guna menunjang peningkatan mutu pendidik dapat dilakukan dengan meningkatkan kualifikasi pendidik, sebagaimana diamanatkan dalam peraturan menteri pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007, tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru serta program mutu pendidikan yang berorientasi pada peningkatan profesionalisme yang mencakup empat kompetensi, yaitu program peningkatan mutu kompetensi pedagogic, professional, social dan kepribadian. Hal tersebut sejalan dengan pendapat

²⁴ Dakir Dan Ahmad Fauzi, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Terpadu: Strategi Pengelolaan Mutu Madrasah Dan Sekolah Di Era Revolusi Industri 4.0*, (Jogjakarta: Pustaka Belajar,2020), 81.

Zhao dalam Dakir, bahwa peningkatan mutu sumber daya manusia (guru) dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terkait dengan kompetensi pedagogic, professional, sisial dan kepribadian.

Adapun beberapa program yang perlu dipersiapkan dalam upaya peningkatan kualifikasi pendidikan dan peningkatkan mutu pendidik diantaranya, program studi lanjut, work shop kurikulum, MGMP sekolah, supervise kelas, pelatihan desain pembelajaran dan penerapannya, elearning, pelatihan riset tindakan kelas, penulisan dan pengembangan bahan ajar, pelatihan pengembangan silabus, dan instromen evaluasi pembelajaran, dan lainnya.

6. Standart kinerja mutu pendidik

Indikator kinerja (*Performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*Performance measure*), tetapi keduanya memiliki perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yang sifatnya hanya merupakan indikasi kinerja sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja merupakan kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih cenderung ke kuantitatif. Standar kerja yang baik adalah standar yang realistis, dapat diukur, dan dapat dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat bagi organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya. Standar kinerja berfungsi sebagai tolak ukur dalam menentukan keberhasilan atau tidak berhasilnya suatu program, memberikan motivasi

kepada karyawan untuk bekerja lebih keras agar mencapai standar, memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, dan memberikan pedoman kepada karyawan yang terkait dengan proses pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai standar yang telah ditetapkan. Sedangkan dalam mencapai tenaga pendidik yang ideal yang merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan, maka secara ideal seorang tenaga pendidik diharapkan memiliki nilai-nilai kinerja positif seperti prestasi kinerja, rasa tanggung jawab, ketaatan, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Selain itu perlu adanya kinerja penilaian penilaian kinerja sangat berperan penting dalam melakukan evaluasi dari komponen internal sekolah terutama penilaian terhadap tenaga pendidik. Penilaian kinerja ditujukan untuk melihat kinerja dari tenaga pendidik selama waktu yang telah ditentukan. Penilaian kinerja akan memberikan gambaran dari kualitas sumber daya yang dimiliki oleh sebuah lembaga dan akan memberikan manfaat bagi lembaga itu sendiri. Sebuah lembaga melakukan penilaian kinerja didasarkan dua alasan, manajer memerlukan evaluasi objektif terhadap kinerja karyawan masa lalu yang digunakan membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang dan manajer memerlukan alat yang memungkinkan membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier, memperkuat kualitas hubungan manajer dengan karyawan.

Dalam sebuah lembaga guru merupakan sebuah penentu kinerja dalam menentukan mutu pendidik, menurut Nana Sudjana sepuluh kompetensi dasar yang harus melekat pada seorang guru diantaranya : 1) menguasai bahan yang akan diajarkan, 2) mengelola program belajar mengajar, 3) mengelola kelas, 4) menggunakan media atau sumber belajar, 5) menguasai serta mampu dari berbagai landasan-landasan kependidikan, 6) mengelola interaksi belajar mengajar, 7) menilai prestasi siswa, 8) mengenal berbagai fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, 9) mengenal serta menyelenggarakan administrasi sekolah, 10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.²⁵

Suatu lembaga ditentukan oleh peran kepala madrasah, dimana kepala sekolah sangat penting, kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan yang sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Kepala madrasah harus mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah. Kemajuan sebuah sekolah dilihat dari kinerja kepala sekolah dalam membangun komponen-komponen yang ada dalam sekolah terutama membangun sumber daya yang dimiliki khususnya tenaga pendidik. Peran kepala sekolah sangat strategis dalam mencapai visi dan misi sekolah, yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana hal ini disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No 28 Tahun 1990. Kepala

²⁵ Ahmad Barizi, *Menjadi Guru Unggul*, (Jogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2009), 141

sekolah harus memaksimalkan kinerjanya dalam memberikan kualitas pendidikan yang baik melalui peningkatan kualitas tenaga pendidik dengan harapan akan meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga dan di Indonesia. Kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kerja sama dengan guru, siswa, staf, dan orang tua lainnya. Karena kualitas kerja sama di sekolah selalu terukur pada sejauh mana kompetensi guru dan staf bersinergi untuk mendukung pencapaian kualitas pendidikan. Kepala Sekolah juga merupakan manager yang hendaknya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas diri melalui kegiatan-kegiatan pengembangan ataupun pelatihan baik di dalam maupun di luar sekolah. Kepala sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk sebuah sekolah yang efektif. Hal ini merupakan beban kerja kepala sekolah yang diatur dalam permendikbud No. 6 untuk melaksanakan tugas pokok sebagai manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi guru dan tenaga kependidikan.