BAB II

KAJIAN TEORI

A. Peran Kepala Sekolah

1. Pengertian Peran Kepala Sekolah

Peran adalah suatu rangkaian yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan. Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kecenderungan untuk hidup berkelompok. Dalam kehidupan berkelompok akan menjadikan sebuah interaksi antara anggota masyarakat yang satu dengan anggota masyarakat yang lainnya. Tumbuhnya suatu interaksi diataranya mereka ada yang saling ketergantungan. Dalam kehidupan bermasyarakat itu munculah apa yang dinamakan peran (role). Peran merupakan aspek yang dinamis yang merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan seseorang, apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya maka orang yang bersangkutan menjalankan suatu peranan. Jadi dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila dihubungkan dengan kepala sekolah maka peran merupakan usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk membangun perbaikan madrasah kearah yang lebih baik.

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

¹E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2007),hal. 97-

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum disekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran disekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.²

Menjadi seorang kepala sekolah atau pemimpin dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan 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 (*acceleration*). Bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), dalam kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum disekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran di sekolahnya tentu saja akan sangat

²Ahmad Susanto, Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, (Jakarta: Prenada Media Group). hal

memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya.³

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khusunya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi pelajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan kegiatan sekolah, yang pelaksanaanya tidak mengganggu pembelajaran.kepala sekolah harus beruaha untuk mencari beapeserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini

³Kompri, Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, (Jakarta: Kencana 2017), hal. 61

bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

3) Menggunakan waktu belajar secara efektif disekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan serta memanfaatkannya secara efektif dan efesien untukkepentingan pembelajaran.⁴

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum disekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen yang tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar disekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa beruaha memfasilitasi dan mendorong para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompeteninya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien.⁵

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

⁵Didi Pianda, *Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinana Kepala Sekolah*, (Perushaan CV Jejak (Jejak Publisher), 2018), hal.81

⁴E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 100

Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, analisis hasil penialaian belajar dan layanan bimbingan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (remedial teaching).

Kemampuan dalam membimbing tenaga kependidikan untuk penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodic dan berkesinambungan penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara continu (continuous quality improvement).

Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai pelombaan kesenian, olah raga, dan perlomabaan mata pelajaran. Kemampuan membimbing peserta didik ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Dalam MPMBS kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan prestasi akademis, tetapi juga harus mampu meningkatkan berbagai prestasi peserta didik dalam kegiatan non akademis, baik disekolah maupun masyarakat.

⁶E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.101

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendididkan dan pelatihan secara teratur, seperti revitalisasi musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru prmbimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG) seperti diskusi, seminar, lokarya, dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka pengembangan tenaga kependidikan, kepala sekiolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

Kemampuan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan pertemuan profesi seperti musyawarah kerja kepala sekolah (MKKS), mengikuti diskusi, seminar, dan lokakarya dalam profsinya menganalisis dan dan mengkaji berbagai bahan bacaan serta menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti computer dan internet.⁷

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁸

Kata kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai "ketua" atau pemimpin dalam

hal.93

⁷*Ibid.*, hal.101

⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2003),

suatu organisasi atau dalam suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dan tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan memeimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan selurruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai manajer, yakni, sebagai pengelola, pengartur dalam proes lembaga pendidikan yang berlangung. ¹⁰ Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan yaitu sebagai berikut:

Proses, adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu.
 Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

¹⁰Enjang Idrus, Membongkar Psikologi Belajar Aplikatif..., hal.96

 $^{^9\}mathrm{Wahjo}$ Sumidjo, $kepemimpinan\ kepala\ sekolah,$ (Jakarta ; Raja Grafindo Persada,2005), hal.83

Kegiatan-kegiatan tersebut sebagai berikut:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
- b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan. Sekolah sebagai organisasi tempat dimana untuk membina dan mengembangkan karier SDM.¹¹
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumberdaya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik.
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

¹¹Saiful Sagala, Membangun Modal Sumber Daya Manusi yang Unggul, (Depok: Kencana)hal

- Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- 3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbedabeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini besifat khusus dan unik. Namun, apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat tercapai. ¹²

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

Pertama; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koorperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala ekolah harus meningkatkan kerja ama dengan tenaga kepenididikan dan pihak lain

-

¹²Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2013),hal.

yang terkait dalam melakanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dalam mencapai tujuan. Kepala ekolah harus mampu bekerja melalui orang lain ata wakil-wakilnya, dan juga harus berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekoalah, bnerusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua; memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati ke hati. Dflaam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesemptan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan poteninya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga; mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa krpala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di

 $^{13}\mathrm{E}$ Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.103

sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mupakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirime, asas keakraban, dan asas integritas. ¹⁴

- a. Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang dengan pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kepala sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada diekolah, agar mereka dapat memahami dan untuk melaksanakan tugasnya mencapai tujuan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
- b. Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Kepuaan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidak puasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu,

¹⁴ *Ibid.*, hal 104

- kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidak puasan kreatif.
- c. Asa mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir yang kreatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- d. Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipiahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah haru berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah, hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap ekolah tempat mereka melaksanakan tugas.
- e. Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan funginya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan system imbalan terhadap etiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
- f. Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

- g. Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugasnya dapat dilakukan dengan lancar. hal ini dimungkinkan karena keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga kependidikan.
- h. Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa pertan kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energy seluruh tenaga kepndidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaikbaiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.¹⁵

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal. Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam:

 Pengembangan program jangka panjang, baik program akademis, yang dituangkan dalam kurun waktulebih dari lima tahun.

¹⁵Ibid., hal. 104-105

- Pengembangan program jangka menengah, baik program akademismaupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga tahun sampai lima tahun.
- 3. Pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non akademis, yang yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan anggran biaya sekolah (ABS). dalam hal tersebut, kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara *periodi*k, *sistematik*, dan *sistimatik*.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah, pengembangan susunan personalia pendukung seperti pengelola laboratorium, perpustakaan, dan pusat sumber belajar (PSB), serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan pesrta didik baru (PSB), panitia ujian, dan panitia peringatan hari-hari besar.¹⁶

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan diekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah

¹⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2003), hal.93

(reward) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan, dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.¹⁷

Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan dalam mengadakan perubahan, sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan prose pembelajaran di sekolah. ¹⁸Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koorperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. ¹⁹

Pertama; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau koorperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala ekolah harus meningkatkan kerja sama dengan tenaga kepenididikan dan pihak lain yang terkait dalam melakanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dalam mencapai tujuan.

¹⁸Zainal Aqib dan M.Cotibudin, Penelitian Tindakan Kelas, (Deepublish: Grup Penerbitan CV Utama) hal, 90

-

¹⁷ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.106-107

¹⁹E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.103

Kepala ekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah, berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua; memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati ke hati. Dflaam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesemptan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan poteninya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga; mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa krpala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). ²⁰

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai seorang a*dministrator* Kepala sekolah memiliki dua tugas utama. yang *pertama*, ebagai pengendali struktur organisasi, yaitu

²⁰*Ibid.*, hal 103-104

mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan admisnistrasi substantif yang mencagkup administrative kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.²¹

sebagai administrator kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan admisnistrasi yang bersifat pebcatatan, penyususnan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakuakn secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan diatas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut.²²

 Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data dan administrasi pembelajaran seperti ppenyususnan kelengkapan data administrasi praktikum dan penyususnan kelengkapan data administrasi kegoiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

²¹Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hal.120-121

²²E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.107

- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi penysusunan peserta didiik, seperti halnya penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyususnan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga pendidik serta perkembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.²³
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang seperti, pengembangan data administrasi meubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar,

²³*Ibid.*, hal.107

- pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, dan pengembangan kelengkapan surat data administrasi surat edaran.²⁴
- 6) Kepala sekolah sebagai *Admministrator*, khusunya dalam pengelolaan keuangan bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Eberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan memengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran mewadai bagi upaya peningktan kompetensi guru.²⁵ yang Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangkan administrasi keuangan rutin seperti pengembangan administrasi keuangan yang bersumber masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah, yakni uang yang harus dipertanggung jawabkan (UYHD) dan dana bantuan operasional (DBO),pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuanagan, seperti hibah atau block grant dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.²⁶

Dalam melaksanakan tugas-tugas diatas, kepala sekolah sebagai *administrator*, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas

²⁵Didi Pianda, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinana Kepala Sekolah..., hal.81

²⁶Kompri, Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, (Jakarta: Kencana, 2017) hal.206

sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, mapaun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional sesuai dengan situasi kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (task oriented), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

d. Kepala Sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor yang artinya kepala ekolah sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah dan pemberi contoh pada guru dan karyawan disekolah.²⁷ Salah satu hal yang terpenting bagi kpala sekolah sebagai *supervisor* adalah memahami tuga dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang melaksanakan kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya tentang tugas dan fungsi stafnya agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik.²⁸

Kegiatan utama pendidikan diskeolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah

²⁷E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.108

²⁸H.M.Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta. 2013), Hal.113

sebagai *supervisor*. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan *supervisor* khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan pekerjaannya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kpendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan *preventif* untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakuakan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolaha sebagai *supervisor* menunjukkan fungsi mengadakan supervisi pada bawahan untuk mencapai hasil yang maksimal.

Kepala sekolaha sebagai *supervisor* menunjukkan fungsi mengadakan supervisi pada bawahan untuk mencapai hasil yang maksimal.²⁹ Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan keprofesionalan guru dan meingktakan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang

²⁹Sudjatmoko, *Leader Transformasional*, (Jateng: Panembahan Senopati. 2015) hal. 27

efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis yang memiliki karakteristik sebagai berukut.³⁰

- a) Supervisi diberikan berupa tujuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
- b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c) Instrument dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interprestasi guru.
- e) Supervise dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan *supervisor* lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi daran dan pengarahan.
- f) Supervisi klinis sedikitnya memlikik tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik,
- g) Adanya penguatan dan umpan balik adari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- h) Supervisi dilakukan ecara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.³¹

³⁰E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.111

³¹*Ibid.*, hal, 112

kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan sebuah kegiatan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dimana kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses suatu pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode yang digunakan dan keterlibatan isi dalam proses pembelajaran.³² Kepala sekolah sebagai supervisor harus bisa mewujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program-program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyususun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam sebuahp enyusunan program supervise kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksnakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program-program supervisi klinis, program supervisi non klinis, dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.³³

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

-

³²Didi Pianda, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinana Kepala Sekolah..., hal. 82
³³Darmadi, Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolahan, (Yogyakarta; Deepublish.2018) hal 3.

Kepala sekolaha adalah seorang tenaga fungsional yang yang siberi tugas unuk memimpi di suatu lembaga pendidikan., salah satu tempat diselenggarakannya proses belajar-mengajar atau terjadinya interaksi antara gurur yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Kepala sekolah sebagai *leader*, yakni sebagai pemimpin untuk mengendalikan keadaan sekolah menuju pada pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai seorang *leader* kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga tengaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuanadministrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemapuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan guru dan staf,

³⁴E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*,hal 111

³⁵Enjang Idrus, *Membongkar Psikologi Belajar Aplikatif*, (Jakarta: Guepedia. 2018), hal.95

memahami kondisi dan karakterristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinanannya.³⁶

Dalam implementasiannya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, *laissez fire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mngkin bersifat *laissez fire* yang bersebrangan dengan tipe kepemimpinan otoriter.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal ini sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan satu keputusan. Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut kepala sekolah sebagai leader, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannyadisekolah, kepala sekolah dapat menggunkan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.³⁷

f. Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

³⁶E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional..., hal.115

³⁷*Ibid.*, hal.118

Dalam melakukan peran dan fungsinya peran kepala sekolah sebagai *inovator*, dalam hal ini kepala sekolah haru menemukan ide-ide baru dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-cara pegawainya dalam melakukan pekerjaan secara *konstruktif*, *kreatif*, *delegatif*, *integrative*, *rasional*, dan *objektif*, *pragmatis*, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan *fleksibel*.

Konstruktif, dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari sebuah gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memaha,I apa yang telah disampaikan oleh kepala

-

³⁸Enjang Idrus, Membongkar Psikologi Belajar Aplikatif..., hal.96

sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mncapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.³⁹

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integrative, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan kegiatan yang ada disekolah sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan tau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimilik oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik agar seluruh karyawan dapat mencontoh perilaku baik tersebut.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan disini bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tnaga kependidikan di sekolah,

-

³⁹*Ibid.*, hal. 118

kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan diskolah. Gagasan baru tersebut dapat dikatakan sebagai *moving class. Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi dapat memiliki kelas tersendiri yang dilengkapi dengan fasilitas masing- masing. Moving class ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu bidang laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (*fasilitator*), yang bertugas membrikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁴⁰

g. Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Sebagai *motivator*, kepala sekolah dapat menjadi pendorong bagi guru, siswa dan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. ⁴¹kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kpada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan

⁴⁰ Ibid., hal 118-120

⁴¹Enjang Idrus, Membongkar Psikologi Belajar Aplikatif..., hal.96

lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif.

a) Pengaturan lingkungan fisik.

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik terebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

b) Pengaturan suasana kerja.

Pengaturan suasana kerja eperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenagnkan.

c) Displin

Displin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kpendidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha menananmkan displin kepada semua bawahannya melalui. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan yang efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Dalam meningkatkan produktifitas sekolah yang baik kepala sekolah haruslah menyusun strategi yang dapat digunakan seperti kepala sekolah harus membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, mmbantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan kepala sekolah haruis berpedoman pada filar demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedamgkan kepala sekolah yaiut berpedoman tutwuri handayani.

d) Penghargaan.

Penghargaan (rewards) ini sangatlah penting dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegitan yang produktif. Melalui penghargaan ini, para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memeliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara

tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negative yang ditimbulkan.⁴²

B. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaandisamping faktor yangb lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia yang didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi diatas penulis mendefinisikan SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktifitas dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan evektifitas organisasi dengan cara yang etis dan sosial yang dapat dipertanggung jawabkan dalam arti semua aktifitas yang dilakukan tidak bertentangan dalam normanorma masyarakat yang berlaku. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan,

⁴²Ibid., hal. 120

misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain.⁴³

Pembangunan suatu organisasi atau lembaga memrlukan asset pokok yang disebut sumber daya (resources), baik sumber daya alam (Natural Resources), maupun sumber daya manusia (Human Resources). Berbicara masalah sumber daya manusia, sebetulnya dapat kita lihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas dalam hal ini menyangkut jumlah sumber daya yang kurang penting kontribusinya dalam perkembangan organisasi dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan dalam aspek kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban dalam perkembangan suatu organisasi. Pembahasan tentang kualitas sumber daya manusia merupakan masalah yang sangat penting dalam kehidupan manusia, baik dan buruknya dalam kehidupan manusia sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Oleh sebab itu pembinaan sumber daya manusia menjadi masalah utana bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi. 44

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keniscayaan dari setiap institusi atau perusahaan yang menginginkan adanya kelangsungan hidup dan antisipasi perubahan lingkungan baik dalam lingkungan internala maupun lingkungan eksternal.

⁴³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Grasindo 2002), hal. 2

 $^{^{44}} Ahmad Hidayatulloh, Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas SDM, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim,2017, Skripsi), hal 38$

Menurut werther dan davis, pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. 45 Pengembangan sumber daya manusia menyiapkan para individu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dimasa yang akan datang. Pada saat yang sama, merupakan suatu cara yang efektif dalam dalam menghadapi beberapa tantangan yang mencakup keusangan karyawan, prubahan-perubahan perilaku atau sosioteknis, dan perputaran tenaga kerja.

Nadler, mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai pengalaman belajar yang diorganisir pada periode waktu tertentu untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja atau secara umum meningkatkan kemampuan individu. Pengembangan sumber daya manusia ini direncanakana untukmembantu individu dalam meningkatkan kualitas kerjanya dengan melalui pembelajaran secara umum.

Memasuki era globalisasi pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sangat urgen dan mendesak untuk dilaksanakan. Hal ini disebabkan melalui pengembangan sumber daya manusia yang akan menghadirkan tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan dalam mengelola sistem informasi, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang berkembang dengan pesat. Dengan adanya tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan yang cukup merupakan modal utama dalam menghadapi persaingan bisnis dan kesempatan kerja.⁴⁶

⁴⁵Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Depublish, 2014), hal. 32

⁴⁶ *Ibid.*. hal. 33

Dalam teori manajemen sumber daya manusia dinyatakan bahwa salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam susunan hirarki model motivasi yang dikembangkan oleh Desseler, disebutkan bahwa kegiatan pendidikan atau pelatihan ini merupakan tahapan ketiga setelah tahapan analisis jabatan dan tahapan penyeleksian pekerja. Dengan ditempatkannya kegiatan pendidikan atau pelatihan pada tahap ketiga besar ini menunjukkan bahwa peran strategis dari pendidikan dalam rangka teori manajemen sumber daya manusia. Hal ini bisa dimengerti karena tanpa proses pendidikan maka kegiatan pihak manjemen dalam menganalisis jabatan dan penyeleksian pegawai kurang ada manfaatnya. Artinya, kegiatan dua tahapan terdahulu ini perlu di dukung oleh kegiatan pendidikan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran pihak manajemen dapat tercapai dengan lebih muda.

Menurut *Nadler*, pendidikan adalah suatu proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Pendidikan dirancang untuk memungkinkan pegawai belajar tentang pekerjaan dalam organisasi yang sama. Sementar itu pendapat yang sedikit berbeda mengenai pendidikan yang dikatakan leh Fortunato, Menurutnya, pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Mereka yang mempunyai pendidikan tinggi akan mempunyai kemampuan pengetahuan dan sikap yang lebih baik dibandingkan dngan yang berpendidikan dibawahnya. Walaupun pendapat kedua ahli ini sedikit berbeda namum keduanya memliki persamaan yang kuat mengenai

pendidikan. Jika dicermati dari kedua pendapat diatas terlihat jelas bahwa kedua ahli tersebut menetapkan pendidikan dalam kerangka untuk lebih mempersiapkan pekerja memasuki jenjang pekerjaan dengan kemampuan yang lebih memadai.

Dalam lingkup suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia karena dalam perencanaan tersebut, yang terdiri dari peramalan permintaan dan penawaran sumber daya manusia, mempunyai bagian bagian, diatara bagian tersebut meliputi, meramalkan sumber daya yang dibutuhkan, membandingkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan kemampuan pekerja yang ada saat ini, dan pengembangan rencana khusus mengenai banyaknya orang yang akan direkrut (dari luar organisasi perusahaan) atau siapa yang akan dilatih (dari luar organisasi perusahaan). dari bagian kedua diatas terlihat apabila kemampuan pekerja yang ada saat ini tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan/jabatan yang dibutuhkan, maka perlu dilakukan pengembangan pekerja melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini faktor utama yang perlu diperhatikan adalah bahwa pendidikan yang akan diberikan kepada pekerja harus pula disesuaikan dengan perencanaan karir.⁴⁷

Motivasi juga diperlukan dalam hal membantu dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia terutama dalam tenaga pendidikan dalam menigkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah. Hal ini bisa berupa dengan pembinaan atau degan dorongan kata-kata.

⁴⁷Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru...*, hal. 35

Sedangkan itu penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktifitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga pendidik di rangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghagaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara cepat, efektif dan efisien agar tidak menimnbulkan dampak negatif.⁴⁸

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumberdaya manusia atau human resources planning merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia. PSDM diproses oleh perencana (planner) dan hasilnya menjadi rencana (plan). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui. Perencanaan sumberdaya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. perencanaan sumber daya manusia ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut diatas secara benar

⁴⁸E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,,, hal. 151

-

Perencanaan merupakan masalah meemilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. George R. Terry berpendapat bahwa "Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of asumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activition believed necessary to achive desired result". ⁴⁹ Dari pendapat di atas bahwa perencanaan merupakan hal atau langkah yang tidak dapat dipisahkan dalaam sebuah manajemen kaarena perencanaan merupakan langkah awal dari sebuah pelaksanaan manajamen. Oleh karena itu, perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi menngenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. ⁵⁰

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (integrated): persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan (forecast) suplai dan permintaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk

⁴⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 248-249.

⁵⁰Google Translate, diakses pada Rabu, 19 januari 2019 pukul 12.31 WIB

memperbesar jumlah individu-individu yang "*qualified*", dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengindentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datan. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumber daya manusia untuk dua,lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.

Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk:

- 1. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
- Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
- 3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
- 4. Mengembankan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
- 5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
- 6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.⁵¹

⁵¹Ika Rosita Ningrum, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*,

Agar dalam pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and suplay analysis*), (4) menjalankan program aksi (*action program*).⁵²

Aspek sumber daya manusi dalam lembaga pendidikan islam adalah dimensi penting yang perlu dikelola, karena mereka adalah pelaku dan penggerak semua unsur kegiatan dalam suatu lembaga. Sumber daya manusia di dalam lembaga pendidikan meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang di dalamnya meliputi pegawai administrasi ,laboran, pustakawan, teknisi, dan pembantu pelaksana (tenaga kebersihan).

a) Tenaga Kependidikan

Dalam proses pendidikan (belajar mengajar) pendidik atau guru memiliki peran kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran. Tugas dan peran pendidik atau guru yang utama terletak pada aspek pembelajaran. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi kualitas pendidiknya.⁵³ Dimensi pendidikan merupakan factor penting

http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/10/PERENCAAN-SDM-.pdf. Diakses pada Selasa, 5 januari 2019 Pukul 9.20 WIB

⁵²Sunarta, Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi), dalam http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/PERENCANAAN%20SDM_0.pdf. Diakses pada Selasa, 5 januari 2019 Pukul 9.20 WIB

-

 $^{^{53}}$ Ahmad Fatah Yasin,
 $Pengembangan \ Sumber \ Daya \ Manusia$ (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal
. 12

dalam kegiatan pendidikan. Karena pndidik sebagai tenaga yang dipersiapkan untuk mendidik peserta didik secara resmi, maka dalam konteks system pendidikan nasional seorang pendidik harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan pendidikan nasional. Menurut UU sisdiknas seorang pndidikan dianggap mampu dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional manakala memiliki syarat antara lain:

- Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar.
- 2) Sehat jasmani dan rohani.⁵⁴
- 3) Memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 4) Memiliki kualifikasi akademik, yakni tingkat pendidikan nasionalharus dipenuhi dengan bukti memiliki ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undang yang berlaku
- 5) Memiliki kompetensi sebagai tenaga pendidik, yaitu memiliki kompetensi pedagogic, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi social.

Seorang pendidik dipersyaratkan untuk memiliki jasmani (fisik) yang sehat, karena dimungkinkan dengan jasmani yang tidak sehat akan mengganggu pekerjaan dan keberlangsungan kegiatan pendidikan (belajar) peserta didik. Dipersyaratkan pula seorang pendidik untuk

 $^{^{54}}$ Ahmad Hidayatulloh, Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas SDM..., hal.44

memiliki ijasah/sertifikat keahlian, seorang pendidikan akan dipertanyakan dan bahkan diragukan oleh masyarakat akan status profesi pekerjaannya.

Disamping syarat fisik dan bukti administrative berupa ijazah/sertifikat, seorang pendidik juga masih diwajibkan untuk memliki kompetensi. Dan dalam konteks ini yang dimksudkan dalam kompetensi adalah serangkaian tindakan dengan penuh rasa tanggung jawab yang harus dipunyai seseorang sebagai persyaratan untuk dapat dikatakan berhasil dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁵

b) Tenaga Kependidikan

Pengertian tenaga kependidikan dalam konteks ini adalah semua SDM atau ketenagaan yang membantu terlaksananya kegiatan belajar mengajar di madrasah selain guru, seperti teanaga laboran, tenaga pustakawan, tenaga administrasi, dan termasuk pula tenaga kebersihan yang ada di lembaga pendidikan islam (madrasah).

Semua tenaga kependidikan ini seharusnya memiliki kemampuan professional sesuai dengan bidangnya masing-masing, guna untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan di madrasah, tanpa dukungan daripa mereka nampaknya proses belajar mengajar dimadrasah sulit untuk bisa dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

⁵⁵ Ahmad Hidayatulloh, *Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas SDM*..., hal. 45

Keterkaitan antara keprofesionalan tenaga kependidikan dengan kualitas madrasah, masalah pembinaan tenaga pendidik menempati kedudukan yang penting. Program manajemen pengelolaan atau pembinaan tenaga kependidikan meliputi peningkatan pendidikan tenaga pendidik dengan jalan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya, mengikuti pelatihan dan seminar-seminar pendidikan, peningkatan kemampuan kerjanya, peningkatan dedikasi, moral, dan disiplin kerja.

Menurut *Andrew F.Sakula* dalam *Fatah Syukur*, pengembangan yang mengacu pada staff dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suaru prosedur yang sistematis dan terorganisasi di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan yang umum. Dengan demikian pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.⁵⁶

Dengan adanya peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan diharapakan upaya pengembangan madarasah dapat dilaksnakan dengan baik. Karena dngan dukungan tenaga pendidik yang professional, kualitas pendidik madrasah dapat meningkat. Oleh karena itu, di dalam manjemen Sumber daya manusia aspek tenaga guru dan tenaga

⁵⁶Pdf, M.Minan Zuhri, *Pengembangan Sumber Daya Guru dan Karyawan Dalam Organisasi Pendidikan*, diakses pada tanggal 9 januari 2019 jam 20.49

kependidikan lainnya di lembaga pendidikan madrasah, seyogyannya dikelola dengan menggunakan prespektif manjemen pengembangan sumber daya manusia yang handal, mulai dari proses rekrutmen, melatih, pembinaan, karir, dan orientasi pengembangannya dalam pelaksanaan tugas mendidik di madrasah.⁵⁷

4. Tujuan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tujuan MSDM sesungguhnya telah di singgung diatas, yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai sebuah tujuan. Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi.

Selanjutnya, apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manjemen sumber daya manusia, yang secara umum akan digambarkan sebagai berikut. ⁵⁸Kegiatan-kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu

1. Persiapan dan Pengadaan

⁵⁷ Ahmad Hidayatulloh, *Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas SDM*..., hal.46-47

⁵⁸*Ibid.*, hal.147

Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan, diantaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki pleh pemegang jabatan tersebut dan lingkumgan kerja dimana aktivitas tersebut dilakukan. Untuk dapat melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran, manajemen sumber daya manusia tentu harus mengetahui keseluruhan tugas yang ada dalam organisasi, berikut dengan rincian tugas (job desctiption), persyaratan tugas (job spesifiction), dan standar kinerja (job performance standard).

Selanjutnya, sebagai landasan kegiatan dilakukan perencanaan sumber daya manusia, yaitu memprediksi dan menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa sekarang dan masa yang akan datang, baik jumlahnya maupun keahliannya atau jenisnya. Rencana sumber daya manusia akan menunjukan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut dan kapan dilakukan rekrutmen untuk menarik calon pegawai yang berpotensi untuk mengisi jabatan. Setelah sekumpulan pelamar diperoleh, dilakukan seleksi untuk mendapatkan pegawai yang telah memenuhi persyaratan. Kenudian, setelah setelah diterima, sering kali kemampuan mereka sepenuhnya belum sesuai dengan keinginan organisasi, sehingga dilakukanlah program orientasi, setelah itu dilakukan penempatan

2. Pengembangan dan Penilaian

Setelah melakukan tuigas dan pekerjaan secara berkala haruslah dilakuakan pelatihan-pelatihan. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kemudian akan dilakuakan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah unjuk kerja pegawai sesuai dengam yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan kinerjanya. Selanjutnya membantu perencanaan karier pegawai dalam organisasi agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Ini diperlukan sebagai usaha dalam pengembangan kemampuan pegawai, karena pegawai yang memasuki suatu organisasi senantiasa menginginkan jabatan yang lebih tinggi dan biasanya dengan tanggung jawab dan gaji yang lebih tinggi.

3. Pengkompensasian dan Penilaian

Untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai konsekuensi pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga untuk melindungi pegawai dari akibat buruk yang mungkin timbul dari pelaksanaan pekerjaan, serta untuk menjaga kesehatan pegawai.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).

1. Faktor-Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Kiggundu, seperti telah dijelaskan sebelumnya, menyebutkan bahwa yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah: a. Teknologi, b. Sosial budaya, c. Politik, dan d. Ekonomi. Sedangkan S.P. Siagian memperluasnya menjadi enam faktor, meliputi situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing. Sebenarnya dalam keempat faktor yang dikemukakan oleh Kiggundu juga sudah termasuk faktor administrasi dan hukum tersebut yang dikemukakan oleh S.P.Siagian tersebut

2. Faktor-Faktor Internal

Yang dimaksud dengan factor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal, menurut S.P Siagian adalah : rencana strategik, anggaran , estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangjan Kiggudu mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi, Sistem informasi

⁵⁹Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006) hal. 7.

manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketting dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

faktor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.⁶⁰

C. Kualitas Kinerja

1. Pengertian Kualitas Kinerja

Kaulitas adalah taraf atau tingkat baik buruknya derajat sesuatu. Menurut Wungu dan Brotoharjoso kualitas dinyatakan dalam suatu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan mutu seseorang karyawan atau pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kesesuaian, kerapian, dan kelengkapan.

Ketepatan yang dimaksud disini adalah ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, artinya dalam kesesuaian antara rencana kerja dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Sukmaulana memberikan pengertian tentang kinerja yaitu sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok

⁶¹http://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-kualitas-kerja-/. Dikases pada sabtu, 11 Mei 2019 Pukul 11.39 WIB

-

⁶⁰IkaNingrum_*Perencanaan_Sumber_Daya_Manusia*,http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2 015/10/PERENCAAN-SDM-.pdf. Diakses pada Selasa, 5 September 2017 Pukul 9.20 WIB

orang yang didasarkan pada kecakapan, pengetahuan, kemampuan, maupun pengalamannya.⁶²

Menurut Sunu menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja seperti

- Tanggung jawab dan kepentingan pemimpin untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas.
- 2. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.
- 3. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.
- 4. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim yang baik.
- Pengakuan yang dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan niali, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

Dapat disimpulkan bahwa kualitas kinerja adalah suatu hasil bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya manusia lainnya dalam mencapai tujuan secara umum.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang berkualitas, dalam arti sebenarnya yaitu pekerkjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Bwekualitas bukan hanya pandai saja, tetapi juga harus memiliki skill yang kuat agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik

-

⁶²Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*, (Deepublish : Grup Penerbitan CV Budi Utama) hal.212

dan benar, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan dengan sesuai rencana.

Konsep kualitas atau mutu dipandang sesuatu yang *relatife*, yang tidak selalu mengandung arti yang bagus, baik, dan sebagainya. kualitas atau mutu dapat dapat mengartikan sifat-sifat yang dimiliki oleh suatu produk barang atau jasa yang menunjukkan kepada konsumen kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh barang atau jasa tersebut. Hal tersebut senada dengan pendapat Yoyon B. Irianto yang menyebutkan bahwa kualitas adalah paduan sifat-sifat barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi pelanggan. ⁶³

6. Kualitas Kinerja Karyawan

Kualitas kinerja karyawan adalah Kualitas kerja yang mengacu pada kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahua adalah kemampuan yang berpatok dan beroreantiasi pada tingkat *intelejensi*, daya fikir dan penguasaan ilmu yang ruang lingkupnya luas. Keterampilan mencakup kemampuan dan penguasaan operasional dan hal teknik pada suatu bidang tertentu. Sementara kemampuan adalah sesuatu yang terbentuk karena kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, dalam hal ini mencakup kerja sama, loyalitas kedisiplinan dan tanggung jawab.

⁶³Aziz_Bin_Must_749 *Kualitas Kerja* https://id.scribd.com/doc/9925317//BabII-Kualitas Kinerja.-word diakses pada sabtu, 11 Mei 2019 Pukul 11.39

Dalam pengertian kualitas kinerja diatas dapat dismpulkan bahwa kualitas kinerja yang rendah akan membuat produktivitas menurun dan begitu pula sebaliknya jika kualitas kerja karyawan tinggi maka hal tersebut akan meningkatkan tingkat produktivitas. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, loyalitas, dan partisipasi karyawan.

Bitner dan Zeithaml menyebutkan bahwa hal yang dapat memicu peningkatan kualitas tenaga kerja antara lain dengan memberikan pelatihan atau training. Dengan memeberikan platihan atau training dapat memberikan insentif atau suatu sarana dalam memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi, atau bonus dan menerapkan teknologi yang dapat menunjang peningkata efektifitas dan efisiensi kerja.⁶⁴

D. Penelitian Terdahulu

No Judul Fokus Penelitian Hasil Penelitian

⁶⁴<u>http://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-kualitas-kerja-/</u>.-Word,Dikases pada sabtu, 11 Mei 2019 Pukul 11.39

1	Verawati, "Peran Kepala	1. bagaimana	kepala sekolah mampu	
	Sekolah sebagai Manajer	usaha yang	mengelola kurikulum	
	dalam Penyusunan	dilakukan oleh	yang diterapkan	
	Rencana Pengembangan	peran kepala	disekolah, menerapkan	
	Sekolah di Sekolah Dasar	ekolah sebagai	sarana dan prasarana,	
	Islam Terpadu Anak	manajer dalam	mengelola kesiswaan,	
	Sholeh Giwangan	penyusunan	mengelola hubungan	
	Yogyakarta"	rencana	sekolah dengan	
		pengembangan	masyarakat dan	
		ekolah di SD IT	mengngembangakan	
		Bina Anak Soleh	budaya sekolah,	
		Giwangan		
		Yogyakarta?		
		2. kompetensi apa		
		yang dimiliki oleh		
		kepala sekolah		
		sebagai manajer		
		dalam penyusunan		
		rencana		
		pengembangan		
		sekolah di SD IT		
		Bina Anak Soleh		

		Giwangan	
		Yogyakarta?	
2	Abdul Mu'min, Peran	1. bagaimanakah	pelaksanaan peran
	Kepala Sekolah Dalam	peranan kepala	kepala sekolah di SDI
	Meningkatkan	sekolah dalam	Al-Ihsan berjalan
	Profesionalisme Guru di	meningkatkan	dengan cukup baik,
	SDI Al-Ihsan Bambu Apus	profesionalisme	dalam hal ini pertan
	Pamulang"	guru dari segi	kepala sekolah dalam
		dimensi	rangka meningkatka
		leadership,	profesionalisme guru
		motivator,	sangat dominan.
		supervisor,	Pemberdayaan tenaga
		innovator,	pengajar (peningkatan
		manajer, dan	profesionalisme guru),
		educator.	karyawan, peningkatan
			sarana pembelajaran,
			pengawasan terhadapa
			proses belajar

			mengajar yang	
			kesemuanya dapat	
			berjalan dengan cukup	
			baik, ditentukan	
			dengan melaui peran	
			kepala sekolah yang	
			meliputi keenam	
			dimensi tersebut	
3	Yofita Astrianingsih,	1.Bagaimana	peran kepemimpinan	
	"Peran Kepemimpinan	peran	kpala sekolah dalam	
	Kepala Sekolah Dalam	kepemimpinan	meningkatkan kinerja	
	Meningkatkan Kinerja	kepala sekolah	guru yaitu kepala	
	Guru di SDN 1	dalam	sekolah sebagai manjer	
	Darmakradenan kecamatan	meningkatkan	yaitu membuat	
	Ajibarang Kabupaten	kinerja guru di	indikator keberhasilan,	
	Banyumas"	SDN 1	memberdayakan	
		Darmakradenan	manjemen dan guru	
		kecamatan	serta Abdul Mu'min,	
		Ajibarang	Peran Kepala Sekolah	
		Kabupaten	Dalam Meningkatkan	
		Banyumas"	Profesionalisme Guru	
			di SDI Al-Ihsan Bambu	
			Apus Pamulang, 2011	

pemberian penghargaan atau rewads, kepala sekolah sebagai motivator pemberian melalui motivasi dan displin pembinaan tenaga kependidikan, kepala sekolah sebagai educator (pendidik) yaitu membuat target yang disepakati melakukan sosialisasi target dan melengkapi fasilitas guru, walaupun belum maksimal dan masih perlu untuk dievaluasi kepala sekolah dan perlu terus meningkatkan kinerja majunya guru demi

	I	mutu	pendidikan
		disekolah.	

Gambar 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

- 1. Verawati, jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga Yogyakarta pada tahun 2010. Penelitian ini merupakan hasil skripsi yang berjudul "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah di Sekolah Dasar Islam Terpadu Anak Sholeh Giwangan Yogyakarta" berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dalam penyusunan pengembangan sekolah di SDI Terpadu Anak Sholeh Giwangan Yogyakarta, dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian bahwa kompetensi yang dimiliki kepala sekolah di SDIT BIAS Giwangan Yogyakarta diantarantya adalah kepala sekolah mampu mengelola kurikulum yang diterapkan disekolah, menerapkan sarana dan prasarana, mengelola kesiswaan, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dan mengngembangakan budaya sekolah, kepala sekolah melakukan peranannya sebagai manajer diantara usahanya adalah:
 - a. Mengembangkan sumber daya manusia, meliputi: para siswa mengaji Alquran satu minggu sekali, pelaksanaan kesenian, penanaman perilaku etika sopan santun, serta menanamkan moral yang baik
 - Kegiatan belajar mengajar melipiti: tujuan pembelajaran, isi pelajaran, dan metode mengajar.

- c. Sarana prasarana melipiputi: sarana olahraga, sarana kesenian, tempat ibadah, lab. komputer, penataan taman yang rapid an menarik.
- d. Promosi/publikasi dengan cara melalui brosur, pertemuan silaturrahmi, hari besar keagamaan dan lain sebagainya.⁶⁵
- 2. Abdul Mu'min, jurusan Manajemen Pendidikan Islam, fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2011 Penelitian ini merupakan hasil skripsi yang berjudul "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SDI Al-Ihsan Bambu Apus Pamulang" berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan tentang peran kepala sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SDI Al-Ihsan Bambu Apus Pamulang dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan peran kepala sekolah di SDI Al-Ihsan berjalan dengan cukup baik, dalam hal ini pertan kepala sekolah dalam rangka meningkatka profesionalisme guru sangat dominan. Pemberdayaan tenaga pengajar (peningkatan profesionalisme guru), karyawan, peningkatan sarana pembelajaran, pengawasan terhadapa proses belajar mengajar yang kesemuanya dapat berjalan dengan cukup baik, ditentukan dengan melaui peran kepala sekolah yang meliputi keenam dimensi tersebut. 66
- Yofita Astrianingsih, jurusan Manajemen Pendidikan Islam, fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto, pada tahun 2015 Penelitian ini

Ihsan Bambu Apus Pamulang, 2011

 ⁶⁵ Verawati, Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Penyusunan Rencana
 Pengembangan Sekolah di Sekolah Dasar Islam Terpadu Anak Sholeh Giwangan Yogyakarta, 2010
 66 Abdul Mu'min, Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SDI Al-

merupakan hasil sekripsi yang berjudul "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Darmakradenan kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas" berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Darmakradenan kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kpala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu kepala sekolah sebagai manjer yaitu membuat indikator keberhasilan, memberdayakan manjemen dan guru serta Abdul Mu'min, Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SDI Al-Ihsan Bambu Apus Pamulang, 2011 pemberian penghargaan atau rewads, kepala sekolah sebagai motivator melalui pemberian motivasi dan pembinaan displin tenaga kependidikan, kepala sekolah sebagai educator (pendidik) yaitu membuat target yang disepakati melakukan sosialisasi target dan melengkapi fasilitas guru, walaupun belum maksimal dan masih perlu untuk dievaluasi dan kepala sekolah perlu terus meningkatkan kinerja guru demi majunya mutu pendidikan disekolah.⁶⁷

Dari studi penelitian terdahulu diatas, penelitian ini terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu sama sama mengangkat judul tentang peran kepala sekolah, penelitian juga berkaitan

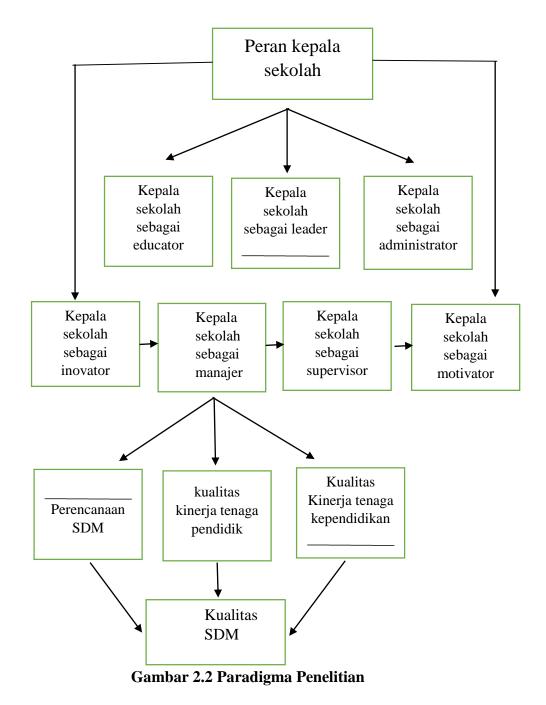
⁶⁷Yofita Astrianingsih, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Darmakradenan kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas, 2015

tentang penyusunan rencana yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah, selain itu penelitian ini juga dilakukan di lembaga pendidikan.

Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian, judul, dan hasil penelitian adapun fokus penelitian, ada tiga fokus penelitian yang diambil oleh peneliti yaitu, 1. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam perencanaan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung. 2. Bagaimanakah peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik. 3. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. penelitian terdahulu diatas terdapat penelitian tentang "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah" penelitian tersebut difokuskan pada bagaimana pengelolaan kepala sekolah dalam penyusunan pengembangan sekolah.

Keunikan dari penelitian ini ada pada bagaimana peran kepala sekolah sebagai manjer dalam meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. dengan demikian dalam hal perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan sumber daya manusia, dan peningkatan kualitas kinerja pendidik dan pendidikan dalam hal ini peran kepalasekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pastinya akan berbeda dengan lembaga pendidikan yang lainnya.

E. Paradigma Penelitian



Pada gambar table diatas dijelaskan tentang Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manuia. Hal ini Bisa dilihat dari bagaimana perncanaan Sumber Daya Manusia, Kualitas Sumber Daya Manusia, Kualitas Kinerja pendidik (Guru), dan Kualitas Kinerja Tenaga kependidikan (Staf dan Personalia lainya). Dengan hal ini bisa diketahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan tersebut.