BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator

1. Pengertian Peran

Peran merupakan sesuatu yang menjadi bagian penting atau yang memegang kendali utama terjadinya suatu kegiatan atau peristiwa.[1] Kata peran biasanya digunakan dalam serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dengan sadar, terarah dan berdasarkan pada posisi atau jabatan yang dimiliki serta mengacu pada prosedur yang ada.

Untuk lebih memahami makna peran dapat dicontohkan dengan peran seorang guru. Guru di sekolah mempunyai peran sebagai pendidik, pembimbing, penyemangat dan lain-lain. Ketika guru berperan sebgai pendidik, guru harus mampu untuk memenuhi segala tugas yang di bebankan kepadanya. Seperti membuat perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan memberikan evaluasi dari hasil belasar peserta didiknya. Hal ini merupakan peran dan tanggung jawab seorang guru sebagai pendidik. Lain halnya dengan peran guru sebagai pembimbing, di mana guru tidak hanya memberikan pelajaran akademik di kelas. Akan tetapi guru berperan lebih dari itu, senantiasa membimbing dan mengarahkan anak didiknya menjadi lebih baik, mempunyai nilai keagamaan, kesopanan, dan sosial yang baik demi suksesnya masa depan

[1]Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1984), 235.

anak didiknya. Demikian contoh peran guru yang disesuaikan berdasarkan tugas dan fungsinya, serta disesuaikan berdarkan kondisi yang ada.

Sehingga dalam hal ini peran kepala sekolah dalam mengatur dan mengelola lembaganya juga lebih besar karena terkait dengan tugas dan tanggung jawab atas lembaga yang ia pimpin menjadi pusat yang akan menentukan maju tidaknya lembaga tersebut.

2. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau perkumpulan. Sedangkan sekolah merupakan suatu tempat yang digunakan dalam proses pemberian dan penerimaan ilmu pengetahuan atau pelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah dapat diartikan sebagai seseorang yang mendapat tugas untuk memimpin sebuah sekolah yang menjadi tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan siswanya yang menerima pelajaran.[2]

Menurut Arikunto kepala sekolah merupakan pemimpin yang berada disuatu sekolah sebagai unit kerja dalam struktur organisasi lembaga pendidikan formal.[3] Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh terhadap penyelenggaraan seluruh kegiatan pendidikan yang ada di lembaganya.[4]

---

[2]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala* ..., 83.

[3]Suharsimi Arikunto, *Organisasi, dan Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1996), 52.

[4]M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Yogyakarta: PT Rineka Cipta, 2008), 80.

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pemimpin atau kepala sekolah. Sehingga pada umumnya tugas kepala sekolah membuat lembaga menjadi berjalan lebih baik dengan adanya kepala sekolah yang profesional dan berjiwa inovatif.[5] Kepala sekolah merupakan mesin penggerak dan sebagai motivator bawahannya, mengolah sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolah yang berhak menentukan segalanya, akan tetapi keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh elemen yang lainnya, termasuk guru.

3. Pengertian Inovator

Inovator berasal dari kata inovasi yang dalam bahasa Inggris yaitu *Innovation*. Dalam buku Komarah disebutkan bahwa inovasi adalah suatu gagasan, barang, kejadian, teknik-teknik, atau metode, praktik yang diamati, disadari, dirasakan, dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok baik sebagai hasil *discovery* atau *invention* yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahan masalah tertentu.[6]

Konsep inovasi secara singkat dapat diartikan sebagai perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi yang di dalamnya mencakup kreatifitas dalam menciptakan prosuk baru, jasa, ide, atau proses baru. Inovasi dapat pula diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide, baik

[5]Danim Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Peningkatan Profesionalisme dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 133.

[6]Aan Komarah, *Visionary Leadership*…, 20.

yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar oraganisasi.[7]

Inovasi dapat diartikan usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) *invention* dan *discovery*. Inovasi adalah penemuan yang dapat berupa suatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masayarakat). Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah.[8]

Inovasi dapat mengarah pada perubahan produk atau jasa yang ditawarkan dan dapat pula mnegarah pada perubahan dalam cara membuat dan menyampaikan produk. Inovasi jenis pertama sering disebut inovasi produk, sedangkan yang kedua disebut inovasi proses.[9]

"*Innovation as a process*" yang mendefinisikan inovasi dengan lebih menekankan pada proses inovasi dalam organisasi tertentu. Sedangkan "*Innovation as an outcome*" yang berarti inovasi adalah produk yang dibuat atau penciptaan produk yang memiliki nilai tambah.[10]

Hubungan antara inovasi dengan pengetahuan dapat diartikan bahwa proses inovasi dapat dibentuk sebagai sebuah hasil dari proses pengetahuan dalam sebuah organisasi dan proses pengetahuan merupakan komponen kunci dalam mencapai inovasi jangka panjang yang berhasil.

---

[7]Lina Elitan dan Lina Anatan, *Manajemen Inovasi*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 36.
[8]Rusdiana, *Konsep Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 44.
[9]Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* …, 107.
[10]Wawan Dhewanto, dkk. *Manajemen Inovasi: peluang Sukses Menghadapi Perubahan*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2013), 285.

Proses berbasis pengetahuan terdiri dari empat tahap, yaitu sebagai berikut:[11]

1. *Knowledge Creation*, merupakan tahap awal di mana organisasi mempunyai kemampuan untuk membangun ide baru yang bermanfaat untuk memecahkan permasalahan yang timbul. Dalam hubungannya dengan inovasi, tahap ini merupakan proses pembentukan ide-ide baru, sedangkan inovasi itu sendiri dianggap sebagai hasil dari proses ini.
2. *Intrafirm Knowledge Sharing*, tahap ini merupakan tahap di mana pengetahuan mengalir dan menyebar ke berbagai bagian organisasi, sehingga semua orang dalam organisasi dapat mengakses pengetahuan yang tersediadan dapat dijadikan sebagai sarana untuk sharing pengetahuan.tahap ini merupakan tahap penentuan bagi organisasi dalam merespon perubahan yang cepat dalam berinovasi dan menghadapi persaingan.
3. *External Knowledge Acquisition*, tahap ini merupakan tahap menggali dan mengadopsi pengetahuan dari luar organisasi untuk lebih mengasah pengetahuan organisasi yang tersedia dan menadikan organisasi lebih inovatif karena mendapatkan informasi dan pengetahuan dari berbagai pandangan baik dari dalam maupun dari luar.

[11]*Ibid*., 286-288.

4. *Knowledge Documentation*, setelah pengetahuan didapatkan, dibangun, dan dibagikan, tahap selanjutnya adalah bagaimana menyimpan dan mendokumentasikan pengetahuan yang sudah tersedia supaya tidak hilang atau terbuang dengan percuma. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan membutuhkan pengetahuan yang tersedia dengan baik dan mudah untuk digunakan.

Inovasi (*innovation*) adalah suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau masyarakat yang diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah tertentu.[12]

Berdasarkan uraian tersebut bahwa inovasi merupakan suatu kegiatan yang mengacu pada perubahan. Menuangkan ide dan gagasan yang baru dan berbeda dengan yang lainnya. Suatu inovasi akan berhasil apabila mendapat dukungan dari berbagai pihak dan mampu untuk menghadapi tantangan yang ditimbulkan dari berbagai lingkungan. Tahapan dari inovasi berawal dari kebutuhan lembaga atau organisasi tertentu yang membutuhkan ide baru untuk mengatasi masalah yang ada. Kemudian dari ide tersebut akan mendapat persetujuan dari pembuat keputusan yang selanjutnya diimplementasikan. Dalam praktiknya tentu memerlukan dukungan dan sumber dari personil yang ada di lembaga tersebut guna mencapai keberhasilan inovasi yang diharapkan.

[12]Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 2.

Sehingga inovator merupakan pelaku atau orang yang menemukan dan membuat sebuah inovasi atau gagasan baru berdasarkan penglaman dan pengamatan yang telah dilakukannya.

4. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai seseorang yang mempunyai peranan utama dalam kelangsungan lembaga pendidikan yang dipimpinnya demi mencapai tujuan yang direncanakan bersama. Dengan demikian kepala sekolah harus secara kreatif dan inovatif memberikan ide atau gagasan baru yang dapat membangun lembaga pendidikan menjadi lebih baik dan berkembang. Menurut Ngalim Purwanto kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru sebagai pemberi materi pelajaran dan siswa sebagai penerima pelajaran.[13]

Untuk menjalankan tugas sebagai kepala sekolah yang baik, maka diperlukan beberapa syarat antara lain sebagai berikut:[14]

a. Memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan untuk kepentingan pendidikan.

---

[13]Ngalim Purwanto dan Sudji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Wijaya, 1996), 94.
[14]*Ibid*., 103.

d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan untuk sekolah yang dipimpinnya.

e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh dalam setiap kegiatan yang berlangsung di sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu untuk mengatur, mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh anggota yang ada di sekolah tersebut agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Diperlukannya suatu ide yang inovatif untuk mengembangan potensi yang ada di lembaga pendidikan sangat mempengaruhi tingkat kualitas dari lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai inovator harus mempunyai pemikiran yang kreatif dan bersifat baru agar dapat membawa lembaga pendidikannya menjadi lembaga yang terdepan dan berkualitas.

Orang yang inovatif memerlukan pemikiran tertentu dalam mengarahkan proses yang dilakukan agar mengarah pada inovasi yang berhasil. Adapun ciri-ciri seseorang dapat dikatakan inovaif sebagai berikut:[15]

a. Melahirkan gagasan baru

[15]Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* …, 104.

b. Menyampaikan hal lain yang signifikan

c. Menjual gagasan secara efektif

d. Merencanakan proses perkembangan

e. Mengatasi berbagai rintangan

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang inovatif selalu memberikan pendapat, ide, aau gagasan yang baru dengan memperhatikan berbagai peristiwa yang terjadi di lingkungan sekolah, sehingga selalu berani untuk mengambil resiko yang terjadi. Selalu merencanakan proses pengembangan demi pencapaian tujuan pendidikan dan memberikan solusi serta menyelesaikan berbagai tantangan yang dihadapi dalam dunia pendidikan.

5. Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah juga mempunyai peran penting dalam dunia pendidikan, sesuai dengan perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai *educator* (pendidik), manajer, administrator, supervisor, *leader* (pemimpin), innovator, dan motivator.[16]

Kepala sekolah sebagai inovator harus mempunyai strategi dan konsep yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, menjadi contoh panutan dan teladan bagi seluruh tenaga pendidik di sekolah, serata mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

[16]Mulyasa, *Menjadi Kepala*..., 98.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.[17]

Konstruktif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksankan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kpendidikan dapat memahami semua yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah.

Delegatif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.

Integratif dimaksdukan bahwa kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan.

---

[17]*Ibid*., 118.

Pragmatis dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha menetapakan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik bagi seluruh anggota yang ada di sekolah.

Adaptabel dan fleksibel dimaksdukan bahwa kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan bersikap fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.[18]

Berdasarkan uraian tersebut, begitu besar peran kepala sekolah dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tujuan lembaga yang ia pimpin. Sehingga kepala sekolah senantiasa siap sedia untuk mengatasi masalah yang terjadi di lembaga tersebut, serta selalu berupaya untuk menjadi lebih maju dan berkembang dengan memberikan gagasan-gagasan baru guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu untuk mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Berbagai gagasan baru dapat dituangkan dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah

[18]*Ibid*., 118-119.

untuk menunjang jalannya proses kegiatan belajar mengajar. Misalnya, penggunakan teknologi informasi dalam pembelajaran, dengan memanfaatkan fasilitas internet dan penggunaan LCD ketika proses pemebelajaran berlangsung, sehingga siswa dan guru dapat lebih interaktif dan tidak meinmbulkan rasa kebosanan dengan inovasi yang berbeda.

Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai inovator antara lain adalah sebagai berikut:[19]

a. Melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, Ekstrakurikuler, dan Pengadaan
b. Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan
c. Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di Masyarakat dan Komite Sekolah.

Beberapa tahapan dalam proses inovasi dapat dijabarkan sebagai berikut:[20]

a. Kebutuhan merupakan suatu kesenangan kinerja dikenali dan alternatif inovasi dipertimbangkan.
b. Ide merupakan suatu cara kerja baru yang lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan.
c. Adopsi terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan.

---

[19]Daryanto dan Tasrial, *Pengembangan Karir Profesi Guru*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 209.
[20]*Ibid*., 105.

d. Implementasi terjadi ketika anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik, atau proses baru tersebut pada praktik dalam pekerjaan mereka.

e. Sumber-sumber merupakan energi manusia dan kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang mempunyai tanggung jawab penuh terhadap kelangsungan lemabga yang dipimpinnya senantiasa melakukan pembaruan yang inovatif dengan melihat kondisi lingkungan di lembaga tersebut. Selain itu, pembaruan yang direncanakan juga harus melibatkan berbagai pihak dan dimusyawarahkan serta disepakati bersama. Sehingga dapat diimplementasikan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang diinginkan.

6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator

Adanya inovasi dalam pendidikan disebabkan oleh munculnya persoalan dan tantangan yang perlu dipecahkan dengan pemikiran baru yang mendalam dan progesif. Adapun persoalan dan tantangan yang dihadapai dalam dunia pendidikan sekarang ini antara lain sebagai berikut:[21]

a. Bertambahnya jumlah penduduk yang sangat cepat dan sekaligus bertambahnya keinginan masyarakat untuk mendapat pendidikan,

[21]*Ibid*., 5.

yang secara kumulatif menuntut tersedianya sarana pendidikan yang memadai.

b. Berkembangnya ilmu pengetahuan yang modern menghendaki dasar-dasar pendidikan yang kokoh dan penguasaan kemampuan terus-menerus, dan dengan demikian menuntut pendidikan yang lebih lama sesuai dengan konsep pendidikan seumur hidup.

c. Berkembangnya teknologi yang mempermudah manusia dalam menguasai dan memanfaatkan alam dan lingkungannya.

Semakin berkembangnya zaman, maka akan semakin besar pula persolaan dan tantangan yang akan dihadapi dalam dunia pendidikan. Dengan demikian perlu adanya gagasan baru sebagai hasil pemikiran yang tentunya mampu untuk memecahkan persoalan yang tidak terpecahkan hanya dengan cara yang tradisional atau komersial saja. Gagasan dan pendekatan baru yang sesuai dengan ketentuan inilah yang disebut sebagai inovasi pendidikan.

Inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dengan hal yang lannya, serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan demi mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijabarkan beberapa istilah yang menjadi kunci dari pengertian inovasi pendidikan, yaitu sebagai berikut:[22]

[22]*Ibid*., 6-7.

a. "Baru" dalam inovasi dapat diartikan apa saja yang belum dipahami, diterima, atau dilaksnakan oleh penerima inovasi, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang lain. akan tetapi, yang lebih penting dari sifatnya yang baru ialah sifat kualitatif berbeda dari sebelumnya.
b. "Kualitatif" berarti inovasi tersebut memungkinkan adanya reorganisai atau pegaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan. Sehingga tidak hanya menambah anggaran belanja yang lebih banyak melainkan mengatur kembali jenis dan pengemlompokan pelajaran, waktu, ruang kelas, penyampaian pelajaran, sehingga ddengan tenaga, alat, uang, dan waktu yang sama dapat menjangkau sasaran dan akan mencapai kualitas yang lebih tinggi.
c. "Kesengajaan" merupakan unsur perkembangan baru dalam pemikiran para pendidik. Dalam melakukan inovasi harus dibuktikan dan dilakukan secara sengaja dan terencana, dan tidak dapa diserahkan menurut cara-cara kebetulan atau sekedar hobi perseorangan belaka.
d. "Meningkatkan kemampuan" mempunyai arti bahwa tujuan utama inovasi adalah kemampuan sumbar-sumber tenaga, uang, dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi.
e. "Tujuan" yang direncanakan harus dirinci dengan jelas tentang sasaran dan hasil-hasil yang ingin dicapai, sehingga dapat diketahui perbedaan antara keadaan sesudah dan sebelum adanya inovasi pendidikan.

Inovasi pendidikan adalah inovasi yang dilakukan untuk memecahkan masalah dalam pendidikan. Inovasi dalam dunia pendidikan

dapat berupa produk atau sistem. Inovasi berupa produk misalnya, seorang guru menciptakan media pembelajaran. Sedangkan inovasi berupa sistem misalnya cara penyampaian materi di kelas. Inovasi dikreasikan sesuai dengan pemanfaatannya, yang menciptakan hal baru, memudahkan dalam hal dunia pendidikan, serta mengarah pada kemajuan.[23]

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan inovasi antara lain sebagai berikut:[24]

a. Inovasi dimulai dari hal sederhana dan jangan puas terhadap sesuatu yang telah dihasilkan serta terus ditingkatkan.
b. Hindari perasaan "paling" dan diganti dengan rasa penuh syukur.
c. Mulai dari apa yang ada, bukan sesuatu yang diada-ada.
d. Keberanian untuk bertindak mengambil langkah.
e. Konsep inovasi harus efektif dan membawa hasil yang maksimal.
f. Kualitas berada di atas kuantitas. Dengan kata lain bahwa mutu adalah fokus utama.
g. Penguasaan terhadap komunikasi bahasa mutlak diperlukan pada era globlalisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator yang melakukan suatu inovasi harus mampu dan berani untuk mengambil keputusan serta segala resiko yang akan terjadi setelah keputusan tersebut ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mengutamakan kualitas agar keputusan yang diambil dapat berjalan secara

[23]Rusdiana, *Konsep Inovasi*…, 46.
[24]Imam Suprayogo, *Pendidikan Islam: Antara cinta dan Fakta*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991), 14-16.

maksimal. Serta menguasai bahasa komunikasi dengan baik agar dapat memberikan pengaruh yang besar dan dapat dipercaya oleh seluruh anggota dan lingkungan yang ada di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

7. Prinsip dan Pendekatan dalam Inovasi

Beberapa prinsip inovasi menurut Peter dalam bukunya *Innovation and Enterpreneurship* sebagaimana dikutip oleh Tilaar yaitu dijabarkan sebagai berikut:[25]

a. Inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka. Artinya inovasi hanya dapat terjadi apabila mempunyai kemampuan analisis.

b. Inovasi bersifat konseptual dan perseptual, artinya yang bermula dari keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dapat diterima oleh masyarakat.

c. Inovasi harus dimulai dengan hal yang kecil. Tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang besar yang tidak terjangkau oleh kehidupan nyata manusia. Keinginan yang kecil untuk memperbaiki kondisi atau kebutuhan hidup ternyata kelak mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap kehidupan manusia selanjutnya.

d. Inovasi diarahkan pada kepemimpinan atau kepeloporan. Inovasi selalu diarahkan bahwa hasilnya akan menjadi pelopor dari suatu perubahan yang diperlukan. Apabila tidak demikian maka intense

[25]Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 356.

suatu inovasi kurang jelas dan tidak memperoleh apresiasi dalam masyarakat.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa inovasi dilakukan untuk memecahkan permasalah yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, dalam melakukan inovasi terlebih dahulu yang dilakukan adalah melakukan analisis terhadap kejadian atau peistiwa yang telah terjadi sehingga perlu memunculkan ide yang baru untuk menyempurnakannya. Inovasi juga harus mempertimbangkan aspek lingkungan atau masyarakat sekitar, karena suatu pembaharuan akan mempunyai dampak dan dirasakan oleh masyarakat tersebut.

Adapun tujuan utama dari inovasi adalah berusaha untuk meningkatkan kemampuan, yaitu kemampuan sumber tenaga, uang, sarana, dan prasarana, termasuk di dalamnya struktur dan prosedur dalam organisasi. Sehingga keseluruhan sistem perlu ditingkatkan agar semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.[26] Dengan demikian maksud adanya inovasi pendidikan adalah inovasi sebagai tanggapan baru atas permasalahan yang terjadi dalam pendidikan. Sehingga tugas dari inovasi pendidikan adalah memecahkan masalah-masalah yang dijumpai dalam dunia pendidikan dengan cara yang inovatif.

Adapun sifat pendekatan yang dilakukan untuk pemecahan masalah pendidikan yang kompleks dan berkembang saat ini harus berorientasi

[26]Rusdiana, *Konsep Inovasi*…, 47.

pada hal-hal yang efektif, dan bersifat tanggap terhadap timbulnya masalah-masalah baru dalam dunia pendidikan.[27]

a. Pendekatan sistem dalam usaha pembaharuan pendidikan dipandang sebagai tanggapan terhadap masalah pendidikan yang baru dan komprehensif. Pendekatan dalam pemecahan masalah dan perencanaan pendidikan pada periode sebelumnya biasanya bersifat tidak menyeluruh dan terikat pada salah satu prinsip tertentu.
b. Pendekatan sosial budaya didasrkan atas tuntutan atau kebutuhan sosial terhadap pendidikan yang berkembang dan popular dalam masyarakat sehingga mengabaikan alokasi sumber-sumber dalam skala nasional.
c. Pendekatan tenaga kerja didasarkan pada kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk pertumbuhan ekonomi nasional, sehingga kurang mementingkan pendidika dasar.
d. Pendekatan untung rugi mengutamakan prinsip keuntungan. Besarnya biaya pendidikan yang dikeluarkan tidak boleh lebih besar dari pengembalian yang akan diperoleh setelah pendidikan dilakukan.

Dengan memerhatikan pengalaman dari beberapa pendekatan tersebut, inovasi pendidikan dengna pendekatan sistem untuk pemecahan masalah pendidikan yang mengutamakan kepentingan subjek pendidikan lebih bersifat responsif terhadap masalah-masalah yang baru.

[27]*Ibid*., 50-51.

Beberapa permasalahan yang harus diperbaharui dalam pendidikan diantaranya adalah kuantitas dan pemerataan kesempatan belajar, kualitas, kurangnya dana, kurangnya fasilitas pendidikan yang memengaruhi merosotnya mutu pendidikan, relevansi yaitu kurangnya kesesuaian natara materi pendidikan dengan penyusunan kurikulum baru, serta efektifitas dan efisiensi dalam praktik pendidikan.

8. Proses Pengambilan Keputusan Inovasi

Inovasi pendidikan di sekolah merupakan program perubahan di lingkungan sekolah, antara lain meliputi perubahan dan pembaharuan dalam tenaga kependidikan, inovasi kurikulum, dan inovasi pembelajaran. Semua tindak inovasi tersebut dilaksakan melalui serangkaian program yang dilaksanakan secara prosedural.

Proses atau tahapan dalam mengambil keputusan inovasi merupakan proses terpenting yang harus dilalui oleh kepala sekolah agar sesuai dengan tujuan yang direncanakan, mulai dari pertama mengetahui adanya inovasi, kemudian keputusan setuju terhadap inovasi, penetapan keputusan menerima atau menolak inovasi, implementasi inovasi, dan konfirmasi terhadap keputusan inovasi yang telah diambilnya.

Adapun model proses keputusan inovasi menurut Roger dalam Udin yang terdiri atas lima tahap, yaitu tahap pengetahuan, tahap bujukan, tahap keputusan, tahap implementasi, dan tahap konfirmasi yang dijabarkan sebagai berikut:[28]

[28]Saud, *Inovasi Pendidikan*…, 36-40.

a. Tahap pengetahuan (*Knowledge*)

Proses keputusan inovasi dimulai dengan tahap pengetahuan yaitu tahap pada saat seseorang menyadari adanya suatu inovasi dan ingin tahu bagaimana fungsi inovasi tersebut. Pengertian menyadari dalam hal ini bukan memahami tetapi membuka diri untuk mengetahui inovasi.

b. Tahap bujukan (*Persuation*)

Pada tahap ini, seseorang membentuk sikap menyenangi atau tidak menyenangi terhadap inovasi. Jika pada tahap pengetahuan proses kegiatan mental yang utama bidang kognitif, maka pada tahap persuasi yang berperan utama adalah bidang afektif atau perasaan. Seseorang tidak dapat menyenangi inovasi sebelum ia mengetahui tentang inovasi.

c. Tahap keputusan (*Decision*)

Tahap keputusan pada proses inovasi berlangsung jika seseorang melakukan kegiatan yang mengarah untuk menetapkan menerima atau menolak inovasi. Menerima inovasi berarti sepenuhnya akan menerapkan inovasi. Menolak inovasi berarti tidak akan menerapkan inovasi.

d. Tahap implementasi (*Implementation*)

Tahap implementasi dari proses keputusan inovasi terjadi apabila seseorang menerapkan inovasi. Dalam tahap ini implementasi berlangsung keaktifan dari mental maupun perbuatan. Keputusan

menerima gagasan atau ide baru dibuktikan dalam praktik. Pada umumnya implementasi tentu mengikuti hasil keputusan inovasi, akan tetapi dapat juga terjadi karena suatu hal sehingga sudah memutuskan menerima inovasi tidak diikuti implementasi. Hal ini terjadi karena fasilitas penerapan yang tidak tersedia.

e. Tahap konfirmasi (*Confirmation*)

Dalam tahap konfirmasi ini seseorang mencari penguatan terhadap keputusan yang telah diambilnya, dan dia dapat menarik kembali keputusannya jika memang diperoleh informasi yang bertentangan dengan informasi smeula. Tahap konformasi sebenarnya berlangsung secara berkelanjutan sejak terjadi keputusan menerima atau menolak inovasi yang berlangsung dalam waktu yang tak terbatas.

Sedangkan tahapan prosedural program inovasi menurut Zaltman dalam Sa'ud antara lain adalah tahap permulaan (*initiation stage*) dan tahap implementasi (*implementation stage*), yang diuraikan sebagai berikut:[29]

a. Tahap Permulaan (*Intiation Stage*)

Pada tahap ini terdiri atas tiga hal yaitu pengetahuan dan kesadaran, pembentukan sikap terhadap inovasi, dan langkah pengambilan keputusan

1) Pengetahuan dan kesadaran

[29]*Ibid*., 49-52.

Hal ini merupakan langkah pengenalan program inovasi kepada personil sekolah, bahwa di lingkungan sekolah terdapat inovasi. Pengenalan ini penting untuk memberikan kesadaran bahwa di dalam lingkup sekolah terdapat sesuatu yang harus dilakukan berkenaan dengan perubahan dan pembaharuan. Dengan kata lain, inovasi harus disadari keberadaannya oleh semua pihak, sehingga satu sama lainnya dapat terjadi kesinambungan dan kesamaan pemahaman sebagai dasar untuk saling memberikan dukungan positif terhadap program inovasi.

2) Pembentukan sikap terhadap inovasi

Langkah ini penting untuk mengetahui bahwa inovasi bisa diterima atau tidak. Indikasi diterimanya sebuah inovasi terlihat pada hal berikut: pertama, adanya sikap terbuka terhadap inovasi yang ditandai dengan kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi, mempertanyakan inovasi, merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menalankan fungsinya.

Kedua, memiliki persepsi tentang potensi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan ada kemampuan bagi lembaga pendidikan untuk menggunakan inovasi, lembaga pendidikan pernah mengalami keberhasilan pada masa lalu dengan menggunakan inovasi, adanya komitmen atau kemauan utnuk bekerja dengan menggunakan inovasi serta siap untuk

menghadapi kemungkinan timbulnya masalah dalam penerapan inovasi.

Hasil pembentukan ini dapat terlihat dalam perilaku anggota lembaga pendidikan untuk mengubah sikapnya dalam menyesuaiakan dengan kemampuan organisasi. Jika inovasi yang ditawarkan ditolak, maka harus ada upaya perbaikan program.

3) Langkah pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan dilakukan setelah adanya evaluasi. Kekurangan yang ada diperbaiki, kemudian ditentukan keputusan inovasi. Keputusan ini ditindaklanjuti dengan melakukan implementasi.

b. Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)

Pada tahap ini dapat dilakukan dengan dua tahap yaitu sebagai berikut:

1) Organisasi mencoba menerapkan sebagian inovasi. Misalnya, guru ditugaskan membuat program inovasi pembelajaran, inovasi diterapkan pada salah satu mata pelajaran, kemudian pada seluruh bagian mata pelajaran.

2) Langkah lanjutan pembinaan penerapan inovasi, yaitu langkah selanjutnya dari inovasi, setelah semua anggota lembaga pendidikan mencapai komitmen untuk menerima inovasi.

Dengan adanya tahapan dalam melakukan inovasi tersebut diharapkan semua anggota dalam organisasi atau sekolah dapat

memberikan kontribusi yang membangun dan mengetahui adanya inovasi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Sehingga program inovasi yang telah diencanakan dapat terlaksana dengan optimal dan tujuan dari pendidikan dapat tercapai.

Selain itu terdapat beberapa faktor yang sering menyebabkan penolakan inovasi dalam lembaga pendidikan adalah:[30]

a. Guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penetapan, dan bahkan penerapan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap bukan miliknya dan tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi yang ada.
b. Guru tidak ingin direpotkan dengan sistem baru. Mereka ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan sampai sekarang yang dirasa mudah.
c. Inovasi yang dibuat orang lain terutama dari pusat belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh penerima inovasi.
d. Inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek di mana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat.
e. Pemaksaan penerapan inovasi oleh pusat yang tidak sesuai dengan keinginan penerima inovasi di lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa pelakanaan inovasi tidak serta merta dapat langsung dilakukan. Akan tetapi dilakukan

[30]http://sumut.kemenag.go.id, diakses pada hari Senin, 3 April 2018 pukul 10.45.

berdasarkan tahapan tertentu dan juga menyesuaikan dengan kondisi dan situasi lingkungan yang ada di lembaga tersebut. Sehingga dengan adanya inovasi tersebut dapat memberikan hasil yang positif yang dapat diterima oleh semua warga lembaga baik internal maupun eksternal. Dengan demikian maka akan tercapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor yang ikut serta dalam menentukan efektivitas pelaksanaan program inovasi adalah penggunaan strategi, tetapi memilih strategi yang tepat bukanlah hal yang mudah. Berikut ini dijelaskan strategi inovasi pendidikan yang terdiri atas empat macam strategi yaitu strategi fasilitatif (*fasilitative strategies*), strategi pendidikan (*re-educative strategies*), strategi bujukan (*persuasive strategies*), dan strategi paksaan (*power strategies*).[31]

1. Strategi fasilitatif (*fasilitative strategies*)

   Pelaksanaan program perubahan sosial dengan menggunakan strategi fasilitatif artinya untuk mencapai tujuan perubahan sosial yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan fasilitas dengan maksud agar program perubahan sosial dapat berjalan dengan lancer dan mudah.

2. Strategi pendidikan (*re-educative strategies*)

   Pendidikan juga dapat digunakan sebagai strategi dalam pencapaian tujuan perubahan sosial. Dengan menggunakan strategi pendidikan yang artinya untuk mengadakan perubahan dengan cara

[31]Saud, *Inovasi Pendidikan*…, 63-68.

menyampaikan fakta atau informasi yang sebenarnya sehingga dapat ditentukan tindakan yang tepat untuk dilakukan.

3. Strategi bujukan (*persuasive strategies*)

   Program perubahan menggunkana strategi bujukan yang artinya untuk mencapai tujuan perubahan dengan cara membujuk atau merayu agar sasaran bersedia dan menerima sehingga dapat mengikuti perubahan yang direncanakan.

4. Strategi paksaan (*power strategies*)

   Dalam hal ini penggunaan strategi paksaan berarti dengan cara memaksa sasaran untuk mencapai perubahan. Kemampuan untuk melaksanakan paksaan tergantung pada hubungan control antara pelaksana dan sasaran perubahan tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan dalam perubahan atau pelaksanaan inovasi terdapat berbagai macam. Hal ini dapat dipraktikkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada pada lembaga pendidikan itu sendiri. Penentu kebijakan yaitu kepala sekolah dapat mengaplikasikan salah satu strategi atau bahkan menggabungkan beberapa strategi yang dianggap baik untuk pengambilan keputusan dalam berinovasi. Sehingga apapun strategi yang diterapkan mempunyai tujuan untuk dapat mencapai keberhasilan dan kemajuan dari lembaga tersebut.

B. Kompetensi Guru

1. Pengertian Kompetensi

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan sesuatu.[32] Menurut Waridjan dkk., kompetensi adalah seperangkat tindakan intelejen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang tertentu.[33]

Menurut Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005 menjelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimilki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan keprofesionalan.[34]

Sedangkan menurut W. Robert Houston dalam buku Syaiful Bahri menyatakan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai suatu tugas yang memadai atau suatu pemilikan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut karena jabatan seseorang.[35]

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan (tugas) yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.[36] Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan

---

[32]Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Bandung: Balai Pustaka, 1989), 453

[33]Waridjan dkk. *Pengembangan Kurikulum dan Sistem Instruktural*, (Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK, 1984), 12

[34]Pemerintah Republik Indonesia, Undang-*Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta:t.p, t.t), diakses pada 15 November 2017.

[35]Syaiful Bahri Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2012), 33.

[36]Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 86.

keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu untuk mampu melakukan tugas dan tanggungjawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional, termasuk diantaranya kemampuan untuk menyalurkan dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuannya.

Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sendiri sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomorik dengan sebaik-baiknya.[37]

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan seseorang dalam bertindak sesuai dengan tugas dan tuntutan yang diamanahkan kepada dirinya. Sehingga dengan adanya kompetensi ini, seseorang dapat menilai serta mengukur tingkat kecakapannya terhadap tugas dan hasil yang telah dikerjakannya.

Beberapa ranah atau aspek yang terdapat dalam kompetensi dapat dijabarkan sebagai berikut:[38]

a. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan

[37]Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), 52.

[38]Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 53.

indetifikasi kebutuhan belajar dan cara melakukan pembalajaran yang dibituhkan oleh peserta didik.

b. Pemahaman (*understanding*) merupakan kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman terhadap karakteristik dan kondisi peserta didik agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan (*Skill*) merupakan susuatu yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru untuk memilih, dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.

d. Nilai (*value*) yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis)

e. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, misalnya perasaan terhadap kenaikan gaji, perasaan terhdapa peserta didik yang berprestasi dan lain-lain.

f. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya minat untuk mempelajari atau melakukan sesuatu yang dapat mengembangkan peserta didik.

Aspek yang terdapat dalam kompetensi ini secara umum terdapat dalam setiap diri seseorang. Sehingga setiap kegiatan yang dilakukan dapat

dinilai dari berbagai aspek tersebut. Akan tetapi tidak semua aspek tersebut dapat terlihat dengan sendirinya. Oleh karena itu, perlunya untuk mengembangkan kompetensi guna memperbaiki dan memperluas aspek yang terkandung dalam kompetensi tersebut.

Suprodjo dalam Mulayasa yang berpendapat bahwa seseorang dianggap kompeten apabila memenuhi persayaratan sebagai berikut:[39]

a. Landasan kemampuan penegembangan kepribadian
b. Kemampuan penguasaan ilmu dan keterampilan
c. Kemampuan berkarnya
d. Kemampuan menyikapi dan berperilaku dalam berkarnya sehingga dapat mandiri, menilai, dan mengambil keputusan secara bertanggung jawab.
e. Dapat hidup bermasyarakat dengan bekerja sama, saling menghormati, dan menghargai nilai-nilai kedamaian.

Dengan demikian, seseorang yang berkompeten tidak hanya cenderung pada pengetahuan saja. Melainkan dari sisi kepribadian, sosial, kerja sama, tanggung jawab, dan juga pengembangan diri yang bersifat positif.

2. Pengertian dan Peran Guru

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

[39]*Ibid*., 53.

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.[40]

Guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan siswanya, baik secara individual ataupun klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Hal ini berarti seorang guru minimal memiliki dasar-dasar kompetensi sebagai wewenang dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya.[41]

Guru adalah bagian integral dari organisasi pendidikan di sekolah. Guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memrlukan keahlian khusus sebagai guru. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada peserta didik. Dengan kata lain seorang guru dituntut untuk mampu menyelaraskan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam proses pembelajaran.[42]

Selain itu, kemampuan-kemampuan yang harus dikuasai guru dalam pembelajaran hendaknya dapat diaktualisasikan. Kemampuan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:[43]

a. Merencanakan pembelajaran dan merumusakan tujuan
b. Mengelola kegiatan individu

---

[40]Kunandar, *Guru Profesional*…, 54.
[41]Djamarah, *Prestasi Belajar*…, 33.
[42]Daryanto dan Tasrial, *Pengembangan Karir …*, 4.
[43]Daryanto, *Standar Kompetensi dan penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 114.

c. Menggunakan multi metode dan memanfaatkan media

d. Berkomunikasi interaktif dengan baik

e. Memotivasi dan memberikan respons

f. Melibatkan peserta didik dalam aktivitas

g. Mengadakan penyesuaian dengan kondisi peserta didik

h. Melaksanakan dan mengelola pembelajaran

i. Menguasai materi pembelajaran

j. Memperbaiki dan mengevaluasi pembelajaran

k. Memberikan bimbingan

l. Mampu melaksanakan penelitian

Peran dan fungsi guru berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah. Diantara peran dan fungsi guru tersebut adalah sebagai berikut:[44]

a. Sebagai pendidik dan pengajar, bahwa setiap guru harus memiliki kestabilan emosi, ingin memajukan peserta didik, bersikap realitas, jujur dan terbuka, serta peka terhadap perkembangan, terutama inovasi pendidikan.

b. Sebagai anggota masyarakat, bahwa setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, harus menguasai psikologi social, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.

[44]Mulyasa, *Standar Kompetensi*…, 19.

c. Sebagai pemimpin, bahwa setiap guru adalah pemimpin yang harus memiliki kepribadian, menguasai ilmu kepemimpinan, prinsip hubungan antar manusia, teknik berkomunikasi, serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi di sekolah.

d. Sebagai administrator, bahwa seiap guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang harus dikerjakan di sekolah. Sehingga harus memiliki pribadi yang jujur, teliti, rajin, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan.

e. Sebagai pengelola pembelajaran, bahwa setiap guru harus mampu dan menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar-mengajar di dalam maupun di luar kelas.

Sedangkan tugas dan fungsi guru menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional dijabarkan sebagai berikut:[45]

Tabel 2.1

TUGAS	FUNGSI	URAIAN TUGAS
I. Mendidik, mengajar, membimbing, dan melatih	1. Sebagai pendidik	1.1 Mengembangkan potensi/kemampuan dasar peserta didik 1.2 Mengembangkan kepribadian peserta didik 1.3 Memberikan keteladanan 1.4 Menciptakan suasana pendidikan yang kondusif
	2. Sebagai pengajar	2.1 Merencanakan pemebelajaran 2.2 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik 2.3 Menilai proses dan hasil pembelajaran

[45]Ditjen Dikti P2TK, 2004, 9

	3. Sebagai pembimbing	3.1 Mendorong berkembangnya perilaku positif 3.2 Membimbing peserta didik memecahkan masalah dalam pembelajaran
	4. Sebagai pelatih	4.1 Melatih keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran 4.2 Membiasakan peserta didik berperilaku positif dalam pembelajaran
II. Membantu pengelolaan dan pengembangan program sekolah	5. Sebagai pengembang program	5.1 Membantu mengembangkan program pendidikan sekolah dan hubungan kerjasama antar sekolah intra sekolah
	6. Sebagai pengelola program	6.1 Membantu secara aktif dalam menjalin hubungan dan kerjasama antar sekolah dan masyarakat
III. Mengembangkan keprofesionalan	7. Sebagai tenaga profesional	7.1 Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan professional

Berdasarkan uraian di atas, peran dan fungsi guru bukan semata-mata hanya menyalurkan pengetahuan kepada peserta didik. Melainkan menjadi penentu keberhasilan tujuan pendidikan. Oleh karena itu guru harus mempunyai kompetensi yang dapat mendukung agar tercapainya tujuan pendidikan tersebut.

Sedangkan dalam pengertian sederhana, guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandanagan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu.[46]

[46]Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 31.

Menurut Mulyasa, guru adalah pendidik yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin.[47]

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa guru adalah seorang yang mempunyai tugas untuk mendidik, membimbing, memberikan ilmu kepada siswanya dengan penuh tanggung jawab serta senantiasa memiliki pengetahuan luas dan berkepribadian yang baik karena sebagai contoh, panutan bagi siswanya. Oleh karena itu, guru hendaknya memiliki kecakapan dalam hal penguasaan materi pembelajaran, penguasaan metode mengajar dan selalu berupaya untuk memahami karakter siswanya serta menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa tersebut.

3. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan kombinasi kompleks dari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh guru dalam konteks kinerja tugas yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengertian tersebut, standar kompetensi guru dibagi menkadi tiga komponen yaitu pengelolaan pembelajaran, pengembangan profesi, dan penguasaan akademik.[48]

---

[47]Mulyasa, *Menjadi Guru*…, 37.
[48]Daryanto, *Standar Kompetensi* …, 157.

Kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi guru tersebut meliputi:[49]

a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru.
b. Kompetensi fisik, yaitu seperangkat kemmapuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi.
c. Kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri.
d. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif.
e. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik,

[49]Mulyasa, *Menjadi Guru*…, 55-56.

pengembangan pribadi dan profesionalisme yang dijelaskan sebagai berikut:[50]

a. Penguasaan materi meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk memverifikasi dan memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi dengan tuntutan dan ruang grak kurikuler, serta pemahaman manajemen pembelajaran.
b. Pemahaman terhadap peserta didik meliputi berbagai karakteristik, tahap-tahap perkembangan dalam berbagai aspek dan penerapannya dalam mengoptimalakan perkembangan dan pembelajaran.
c. Pembelajaran yang mendidik terdiri atas pemahaman konsep dasar pendidikan dan pembelajaran bidang studi yang bersangkutan, serta penerapannya dalam pelaksanaan dan pengembangan pembelajaran.
d. Pengembangan pribadi dan profesionalisme mencakup perkembangan intuisi keagamaan, kebangsaan yang berkepribadian, sikap, dan kemampuan mengaktualisasikan diri, serta sikap dan kemampuan mengembangkan profesionalisme kependidikan.

Pengembangan keempat standar kompetensi guru tersebut perlu didasarkan pada landasan konseptual, landasan toritik, dan peratuarn perundangan yang berlaku, landasarn empirik dan fenonema pendidikan

[50]Mulayasa, *Strandar Kompetensi*…, 26-27.

yang ada, kondisi, strategi, dan hasil di lapangan, serta kebutuhan stakeholders, jabatan tugas dan fungsi guru, merancang, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, serta mengembangkan pribadi peserta didik, jabaran indikator standar kompetensi, rumpun kompetensi, butir kompetensi,, dan indikator kompetensi, pengalaman belajar dan assesmen sebagai tagihan konkret yang dapat diukur dan diamati untuk setiap indikator kompetensi.[51] Kerangka pengembangan standar kompetensi guru ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

[51]*Ibid*., 28.

Kompetensi guru mengacu pada kegiatan yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas kependidikan. Guru sebagai tenaga profesional dituntut untuk mempunyai kemampuan seusai dengan bidangnya yaitu bidang pendidikan. Adapun bentuk kompetensi guru adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi pedagogik kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran bagi siswa yang meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap siswa, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[52]
b. Kompetensi profesional artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas tentang subyek materi yang diajarkan serta penguasaan metodologis dalam artian memiliki konsep pengetahuan teoritik dan mampu memilih metode yang tepat.
c. Kompetensi kepribadian adalah guru harus bersifap mantap sehingga mampu menjadi sumber inspirasi bagi subyek. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat 3 butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah

[52]Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 56.

kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi siswa dan berakhlak mulia.[53]

d. Kompetensi sosial adalah guru harus memiliki kemampuan komunikasi sosial baik dengan siswa maupun dengan sesama guru, kepala sekolah, pegawai, serta dengan anggota masyarakat dan lingkungan.[54] Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi lisan dan tulisan, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan siswa, tenaga kependidikan, orang tua/wali murid dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.[55]

Kompetensi tersebut dipandang perlu sebagai komponen yang tidak terpisahkan dari eksistensi guru dalam melaksanakan profesinya. Karena pekerjaan guru tidak gampang dan tidak sembarangan dilaksanakan melainkan harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai pendukung dan penunang pelaksanaan profesi guru. Jika guru tidak mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan maka proses pembelajaran di sekolah tidak akan terarah. Kompetensi tersebut merupakan modal dasar bagi guru dalam membina dan mendidik peserta didik sehingga tercapai mutu pendidikan.[56]

---

[53]M. Gorky Sembiring, *Mengungkap Rahasia dan Tips Manjur Menjadi Guru Sejati*, (Yogyakarta: Percetakan Galangpress, 2009), 38.

[54]Suharsimi Arikunto, *Manajemen secara Manusiawi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1993), 23.

[55]Mohammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera, dan Terlindung*i, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006), 176.

[56]Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 77.

Dalam mengelola pembelajaran guru diharapakan memiliki kemampuan sebagai berikut:[57]

a. Memahami karakter siswa
b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran
c. Mampu mengembangkan kurikulum
d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
e. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran

Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran karakteristik guru yang dinilai kompeten secara profesional yaitu:[58]

a. Mampu mengembangkan tanggungjawab dengan baik
b. Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dengan tepat
c. Mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah
d. Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas

Sedangkan Hamalik berpendapat bahwa guru dapar dinilai kompeten secara profesional apabila:[59]

a. Guru mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.
b. Guru mampu melaksanakan peranan-peranannya dengan berhasil.

---

[57]*Ibid*., 92.
[58]Mulyasa, *Standar Kompetensi*..., 18.
[59]Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 38.

c. Guru mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan lembaga pendidikan.

d. Guru mampu melaksanakan perannya dalam proses belajar mengajar di kelas.

Berdasarkan keempat kompetensi di atas, salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi pedagogik. Kompetensi tersebut meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancang dan pelaksana pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didk untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya.

Dalam rancangan keputusan pemerintah, sebagaimana dikutip Wina Sanjaya yang dimaksud kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajan peserta didik.[60] Sedangkan menurut Nana Syaodih kompetensi pedagogik adalah penguasaan materi atau bahan pelajaran. Penguasaan kemampuan itu berupa penguasaan isi, baik berasal dari disiplin ilmu, maupun dari kehidupan masyarakat.[61] Pengertian ini menyatakan bahwa setiap tenaga pendidik atau guru sudah pasti memiliki kemampuan dasar yaitu kemampuan melakukan pengajaran dengan segala ruang lingkupnya meliputi interaksi dengan peserta didik, pemahaman psikologis peserta didik, perancangan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta pengembangan potensi peserta didik.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa guru yang kompeten adalah guru yang memiliki kemampuan, keahlian, dan

[60]Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 19.

[61]Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum* …, 193.

menguasai dengan baik hal-hal yang berhubungan dengan pengajaran sesuai dengan bidang yang ditekuninya sebagai seorang guru harus menguasai empat kompetensi yaitu pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Sehingga guru mampu untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab. Sedangkan kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru dalam hal mengelola bahan pengajaran dan mengelola proses pembelajaran serta memahami dan mengembangkan peserta didik menjadi lebih baik.

Ketercapaian predikat guru yang profesional, tidak serta merta dapat diperoleh dengan cara yang mudah. Paling tidak guru harus mempunyai perspektif atau cara pandang tentang tugas dan tanggung jawabnya sebagi guru yang lebih komprehensif, hal ini berarti visi guru harus mengikuti alur perkembangan dan perubahan yang terjadi. Secara sederhana terdapat tiga visi yang harus dimiliki oleh guru antara lain adalah visi jangka panang yang selalu berorientasi pada tujuan akhir dalam setiap langkah yang diperbuat. Melakukan sesuatu secara optimal dan sungguh-sungguh, memiliki kendali diri dan sosial. Visi jangka menengah yang selalu berorientasi pada keberhasilan atas segala yang telah diperbuat, keinginan untuk mencapai prestasi yang terbaik selalu menjadi cita-cita dan tujuan guru. Visi jangka pendek yang sellau berorientasi pada setiap waktu untuk melakukan kegiatan yang terbaik demi memajukan peserta didik dan meraih keberhasilan dan prestasi yang dicita-citakan.[62]

[62]Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja* ..., 76.

Pentingnya peran guru dalam dunia pendidikan mengharuskan guru selalu mengikuti perkembangan. Hal ini semakin kompleks dengan adanya berbagai perubahan dan tuntunan yang harus dipenuhi oleh guru. Sehingga guru harus memenuhi berbagai persyaratan yang ditetapkan untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan profesinya.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, referensi yang digunakan tidak hanya didasarkan pada teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, melainkan juga dari hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevasni dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal ini dilakukan untuk bahan acuan dalam menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya.

Adapun hasil penelitian terhadulu yang memiliki keterkaitan dengan manajemen kepala sekolah yaitu:

1. Anik Tutut Sholihah dalam tesis tahun 2013 dengan penelitian yang berjudul "*Peran Kepala Sekolah sebagi Motivator, Inovator, dan Enterpreneur dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Tulungagung dan SMKN 1 Pogalan Trenggalek*". Permasalahan dalam penelitian ini yaitu terkait tentang peran kepala sekolah sebagai motivator, inovator, dan enterpreneur dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini meliputi: (1) peran kepala sekolah sebagai motivator

dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Tulungagung adalah mengirim guru untuk mengikuti *workshop*, penataran, atau diklat, dan memberikan *reward* bagi guru berprestasi. Di SMKN 1 Pogalan Trenggalek memberikan reward bagi guru yang berprestasi, mengadaan rapat guru, mengaktifkan MGMP sesuai jurusan masing-masing. (2) peran kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu di MAN 2 Tulungagung mengadakan absensi bagi guru di kelas, mendukung program-program yang diadakan guru, memberikan wadah bagi peserta didik yang berprestasi. Sedangkan di SMKN 1 Pogalan Trenggalek melalui pikiran kreatif dari kepala sekolah yang diwujudkan dengan mengadakan evaluasi diri sekolah (EDS) yang dimaksudkan untuk mengetahui perkembangan prestasi sekolhanya. (3) peran kepala sekolah sebagai *enterpreneur* dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah di MAN 2 Tulungagung yaitu kepala sekolah yang idealis, mempunyai komitmen yang tinggi, disiplin yang tinggi, berani mengambil keputusan dengan segala risiko, dan mampu menggerakkan bawahan dengan baik. Di SMKN 1 Pogalan Trenggalek yaitu kepala sekolah menumbuhkan jiwa *enterpreneur* bagi warga sekolah, memberikan kebebasan kepada semua warga di sekolah untuk mencoba hal-hal baru yang belum pernah dilakukan, serta menyediakan tempat berwirausaha di *bussines center*.[63]

[63]Anik Tutut Sholihah, *Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator, Inovator, dan Enterpreneur dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multikasus di MAN 2 Tulungagung DAN SMKN 1 Pogalan Trenggalek)*, (Tulungagung: Tesis tidak diterbitkan, 2013), xix-xx.

2. Tadius J, dkk. dalam jurnal dengan penelitian yang berjudul "*Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*". Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah terkait tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Peran kepala sekolah dalam mengingkatkan kompetensi guru belum maksimal, antara lain pelaksanaan supervisi dan sebagai administrator program tidak disertai pembuatan admisnistrasi. (2) Upaya yang dilakukan kepala sekolah SD Negeri 7 Sintang dalam meningkatkan kompetensi guru antara lain adalah memaksimalkan peran sebagai motivator, mengikutsertakan gurudalam seminar atau penataran, memanfaatkan kegiatan kelompok kerja guru, pelatihan pengopersasian komputer, dan meningkatkan disiplin terhadap guru. (3) faktor pendukung dalam meningkatkan kompetensi guru adalah tersedianya saran dan prasarana yang relatif memadai, jumlah murid yang cukup banyak, kerja sama antara sekolah dengan pihak lain seperti dinas pendidikan, badan lingkungan hidup, kementerian agama, dinas kesehatan, orang tua siswa dan komite sekolah. (4) faktor penghambat dalam meningkatkan kompetensi guru adalah rendahnya presentase tenaga pendidik yang belum memenuhi kualifikasi tenaga pendidik sesuai Standar Nasional Pendidikan, rendahnya motivasi guru untuk meningkatkan kualifikasi akademik,

kurangnya biaya atau dana serta didominasi oleh tenaga pendidik perempuan sehingga cukup sulit untuk melakukan koordinasi.[64]

3. Lailatu Zahroh dalam jurnal tahun 2013 dengan penelitian yang berjudul "*Upaya Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Menigkatkan Kinerjanya di SD Tarbiyatul Athfal*". Adapun perasalahan dalam penelitian ini adalah tentang upaya kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kinerjanya, dan faktor-faktor yang mempengaruhi upaya peningkatan kinerja kepala sekolah sebagai inovator. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah (1) upaya kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kinerjanya yaitu mengikutsertakan para pendidik dalam penataran, memebrikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, membimbing dan mengembangkan pendidik, membimbing tenaga kependidikan, membimbing peserta didik, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, memberikan contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik. (2) faktor pendukung upaya kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kinerjanya yaitu kepala sekolah yang profesional, motivasi pendidik tinggi, dan motivasi belajar peserta didik tinggi. (3) faktor penghambat upaya

[64]Tadius J, dkk., *Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Kasus di SDN 7 Sintang),* Jurnal FKIP Tanjungpura Pontianak, 1 dalam *download.portalgaruda.org, diakses pada 4 Februari 2018.*

kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kinerjanya yaitu sarana prasarana yang kurang memadai, metode mengajar yang kurang variatif, dan lingkungan kelas untuk pembelajaran PAKEM belum maksimal.[65]

4. Asep Akbarudin dalam skipsi tahun 2011 yang berjudul "*Strategi Pengembangan Kompetensi Guru di SMP Darussalam Cimanggis Ciputat Tanggerang Selatan*". Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, di mana kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kombinasi antara kuantitatif dan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah kepala sekolah telah melakukan tiga strategi pengembangan kompetensi pedagogik guru sebagai berikut: (1) strategi mendorong atau memotivasi guru belajar mandiri, (2) strategi menyelenggarakan pelathan dan pendidikan (*workshop*) serta memfasilitasi guru untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran, (3) strategi pemanfaatan program sertifikasi yang dilakukan oleh pemerintah.[66]
5. Indri Kurniawan dalam jurnal tahun 2013 yang berjudul "*Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMP Negeri 1 Lendah*". Permasalahan dalam penelitian ini adalah terkait dengan

---

[65]Lailatu Zahroh, *Upaya Kepala Sekolah Sebagi Inovator dalam Meningkatkan Kinerjanya di SD Tarbiyaul Athfal Surabaya*, (Surabaya, 2013), jurnal Pendidikan Agama Islam Vol. 2 No. 2 November 2013 dalam *jurnalpai.uinsby.ac.id., diakses pada 4 Februari 2018.*

[66]Asep Akbarudin, *Strategi Pengembangan Kompetensi Guru di SMP Darussalam CImanggis Ciputat Tanggerang Selatan*, (Jakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2011), 6 dalam repository.uinjkt.ac.id, diakses pada 15 November 2017.

upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru sebagai berikut: (1) kompetensi pedagogik dilakukan dengan cara memberikan motivasi guru untuk melanjutkan studi, membantu guru menyusun RPP yang benar, memberikan pelatihan, mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, *workshop*, seminar yang diadakan dinas serta mengikuti MGMP. (2) kompetensi kepribadian dilakukan melalui acara pengajian setiap satu bulan seklai, paguyuban keluarga besar guru, pembinaaan dari kepala sekolah dan memberikan keteladanan kepada guru. (3) kompetensi Profesional dilakukan dengan cara pengembangan profesi mellaui MGMP, seminar, diklat. Melanjutkan studi untuk meningkatkan wawasan pendidikan, mengirimkan guru dalam lomba guru berprestasi, dan memanfaatkan fasilitas internet untuk menunjang kegiatan KKM. (4) kompetensi sosial dilakukan dengan cara paguyuban setiap dua bulan sekali, kegiatan saling kunjung ke rumah, penagjian setiap bulan sekali, berinteraksi dengan masyarakat serta di sekolah dibiasakan untuk 3S yaitu Senyum, Salam, Sapa.[67]

6. Makruf Sodikin dalam jurnal tahun 2017 yang berjudul "*Evaluasi terhadap Upaya Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru di Sekolah Dasar Negeri Maduretno Kecamatan Kaliangkri Kabupaten*

[67]Indri Kurniawan, *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMP Negeri 1 Lendah*, (Yogyakarta: 2013), 3, Jurnal Administrasi pendidikan dalam *journal.student.uny.ac.id*, diakses pada *15 November 2017*.

Magelang". Adapaun permasalahan dalam penelitian ini adalah terkait dengan evaluasi terhadap upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dengan tujuan menciptakan generasi yang berkualitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah upaya kepalas sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial mendapat tanggapan baik dengan nilai 89,74. Kemudian berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa kompetensi guru dikembangkan kepala sekolah dengan supervisi dan pembinaan berkelanjutan, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kompetensi kepribadian juga dikembangkan dengan memberikan motivasi dan pengembangan kepribadian. Kompetensi sosial dikembangkan melakukan komunikasi yang baik dengan teman sejawat guru, siswa, masyarakat, dan orang tua siswa. Kepala sekolah juga mengembangkan kompetensi profesional guru dengan memberikan dukungan dalam keikutsertaan KKG, mengikuti pelatihan dan workshop, melaksanaan penulisan karya ilmiah, dan lainnya.[68]

7. Intan Dwi Cahyani dalam jurnal yang berjudul "*Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru Di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya*". Permasalahan dalam penelitian ini adalah tentang peran kepala sekolah sebagai menajer

[68]Makruf Sodikin, *Evaluasi terhadap Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Sekolah Dasar Maduretno Kecamatan Kaliangkri Kabupaten Magelang*, Jurnal Mitra Pendidikan Vol. 1 No. 4 2017 dalam e-jurnalmitrapendidikan.com diakses pada 4 Februari 2018.

dalam mengembangkan strateginya melalaui kerja sama dan komunikasi, serta upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah kepala sekolah di SMA Unggulan Amanatul Ummah telah menjalankan perannya sebagai manajer dengan menerapkan prinsi-prinsip manajemen yang meliputi *planning* (perencanaan) yang dilakukan dengan menyusun rancangan program sekolah yang didasarkan pada kebijakan yayasan, *organizing* (pengorganisasian) dilakukan dengna memberikan tugas kepada masing-masing personil di sekolah untuk bersam-sama melaksanakan program yang telah dibuat, *actuating* (penggerakan) yaitu kegiatan kepala sekolah untuk menggerakkan personil di sekolah untuk secara sadar mendukung program yang dijalankan, dan *controling* (pengawasan) yaitu lkegiatan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui keberhasilan program yang telah dijalankan, serta upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menginkatkan kompetensi guru yaitu dukungan kepala sekolah dalam program peningkatakan kompetensi guru dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, workshop, dan diklat. Kepala sekolah memberikan fasilitas kepada guru untuk menginkatkan kompetensinya dengan cara

memberikan beasiswa kepada guru yang melanjutkan studi, memberikan tunjangan, dan fasilitas pendidikan lainnya.[69]

Berdasarkan referensi dari penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang akan dilakukan pada saat ini memiliki kesamaan yaitu tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Adapun perbedaannya yaitu terletak pada peran kepala sekolah sebagai inovator, kompetensi guru yang dikaji adalah kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial yang dimiliki guru pada program IPA dan objek penelitian.

D. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.[70] Paradigma penelitian bertujuan untuk memberi pemahaman kepada pembaca agar pembaca mampu memahami alur penelitian sesuai dengan maksud dan tujuan dari peneliti. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya perbedaan pemahaman.

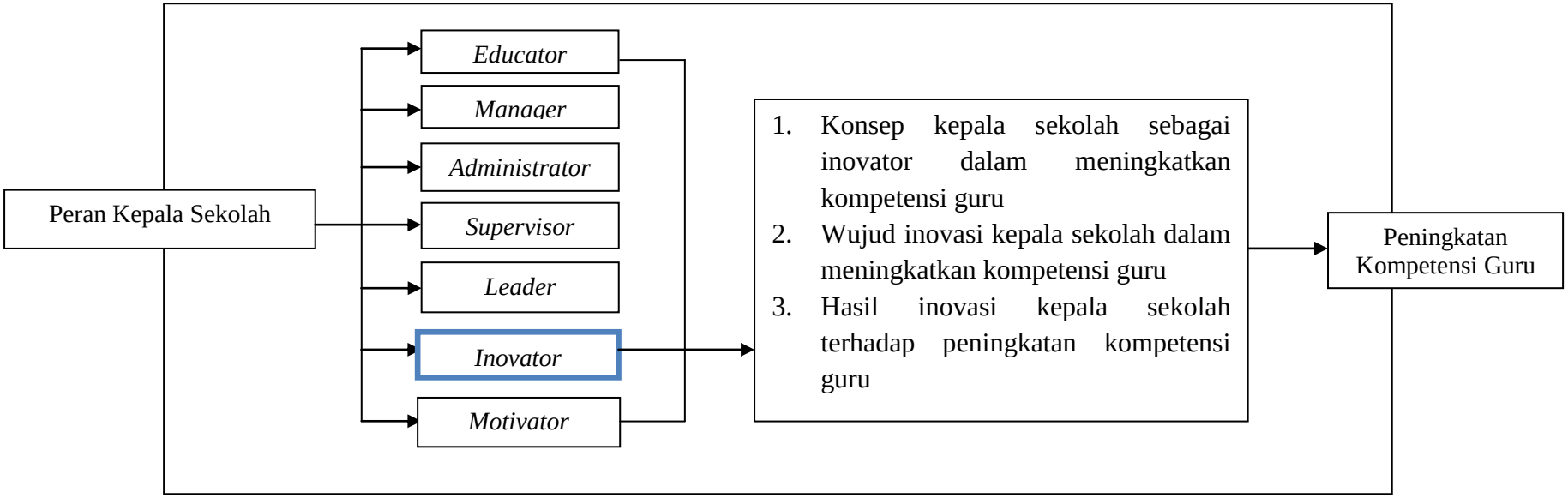
Paradigma dalam penelitian ini menggambarkan tentang peran kepala sekolah dalam mengelola lembaganya. Akan tetapi peran kepala sekolah

---

[69]Intan Dwi Cahyani, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru Di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya*, Jurnal Manajemen Pendidikan dalam *jurnalmahasiswa.unesa.ac.id, diakses pada 4 Februari 2018.*

[70]Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 43.

dalam hal ini difokuskan pada peran kepala sekolah sebagai inovator. Di mana seorang invator berupaya menciptakan gagasan baru untuk memcahkan dan menghadapi permasalahan yang ada dalam dunia pendidikan. Inovasi yang dilakukan dapat berupa pembaharuan dalam kurikulum, peningkatan profesianl guru, pengembangan sarana dan prasana, serta pembinaan terhadap peserta didik. Dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai inovator ditujukan terhadap kompetensi guru. Sehingga program yang dilakukan oleh kepala sekolah berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru yang nantinya akan berdampak terhadap kualitas pendidikan.



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian