

## BAB II

### DESKRIPSI TEORITIS, KERANGKA BERFIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### A. Deskripsi Teoritis

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Kinerja

Teori kinerja yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori Gibson. Menurut teori ini : “ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu : variabel individu, variabel organisasi, dan variable psikologis.<sup>1</sup>

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*, yang memiliki tiga arti yaitu: Prestasi, Pertunjukan, dan Pelaksanaan tugas.<sup>2</sup>

Kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan ‘hasil’ atau ‘apa yang keluar’ (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam

---

<sup>1</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,31.

<sup>2</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,41.

kurun waktu tertentu dan dapat diukur.<sup>3</sup> Kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”.<sup>4</sup> Jadi kinerja akan dapat diamati dan diukur setelah seseorang melaksanakan tugas-tugasnya.

Pada dasarnya, kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu penyelesaian tugas-tugas tersebut.

Kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>5</sup> Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa kinerja merupakan keadaan individu atau kelompok yang melaksanakan tugas.<sup>6</sup>

## **b. Kinerja Guru**

Guru merupakan suatu profesi, maksudnya adalah profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang yang bukan dari bidang pendidikan. Tenaga guru

---

<sup>3</sup> Swasto, Bambang, *Pengembang Sumber Daya Manusia*, (Malang : Bayumedia, 2004), 37.

<sup>4</sup> Nawawi, Hadari, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2006), 26.

<sup>5</sup> Donni Juni Priansa “Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional”,(Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 56.

<sup>6</sup> Donni Juni Priansa “Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional”,(Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 56.

merupakan tenaga yang profesional dalam memberikan pelayanan pada siswa, dan salah satu tugas utama guru adalah mengajar, melaksanakan tugasnya dalam mengajar disebut kinerja mengajar.

Apabila kinerja guru meningkat, maka akan meningkat pula kualitas keluaran (alumni) sekolah. Oleh sebab itu perlu dukungan dari berbagai pihak dalam meningkatkan kinerja guru terlebih lagi dari pihak kepala sekolahnya. Meningkatkan kinerja guru tersebut dengan cara meningkatkan kualitas dari guru itu sendiri, rekrutmen yang transparan sesuai dengan kebutuhan sekolah agar sekolah mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan.

Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 2 bahwa :

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dan dalam undang-undang tersebut dijelaskan bahwa : Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.<sup>7</sup> Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogic, kepribadian, sosial, dan profesional.

---

<sup>7</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,52-53.

Undang-undang tersebut memberikan pengertian bahwa tugas pokok guru sebagai pendidik professional dalam kegiatan belajar mengajar, berupa :

- (1) Menyampaikan pengetahuan kepada siswa didik atau murid di sekolah,
- (2) Mewariskan kebudayaan kepada generasi muda melalui lembaga pendidikan di sekolah,
- (3) Usaha mengorganisasikan lingkungan sehingga menciptakan kondisi belajar bagi siswa,
- (4) Memberikan bimbingan belajar pada siswa,
- (5) Kegiatan mempersiapkan siswa untuk menjadi warga negara yang baik sesuai tuntutan masyarakat,
- (6) Suatu proses membantu siswa dalam menghadapi kehidupan masyarakat sehari-hari.<sup>8</sup>

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja). Jadi menurut bahasa kinerja diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.<sup>9</sup> Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan, kemampuan kerja.<sup>10</sup> Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang baik untuk menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan sebuah

---

<sup>8</sup> Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), 44.

<sup>9</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), hal. 67.

<sup>10</sup> Daryanto S.S, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, (Surabaya: Apollo, 1997 ), hal. 368.

organisasi atau kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja merupakan hasil kerja di mana para guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.<sup>11</sup>

Sedangkan Fatah menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>12</sup> Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni

---

<sup>11</sup> Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: STIE YKPN, 1995), hal. 433.

<sup>12</sup>Fatah N, Landasan Manajemen Pendidikan, ( Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996).

keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.<sup>13</sup>

Sedangkan Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*" atau level kinerja. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan melainkan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam mencapai tujuan sekolah<sup>14</sup>. Kinerja guru tampak dari dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimiliki. Hal tersebut tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi siswa serta memajukan sekolah. Guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktivitas kerja sama dengan atau di atas standar yang ditentukan. Demikian pula sebaliknya, guru yang memiliki level kinerja rendah, guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif.

Menurut Surya : "Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat

---

<sup>13</sup> Sulistyorini, Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru, 2001, hal. 62-70.

<sup>14</sup> Donni Juni Priansa "Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional", (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 136.

institusional, instruksional, dan eksperensial.” Dan Depdikbud menekankan bahwa : “guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta pembelajaran yang bermutudan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan”.<sup>15</sup>

Menurut Husdarta, kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa.<sup>16</sup> Dari pendapat diatas dapat kita ketahui bahwa guru sangat menentukan dalam mutu pendidikan suatu sekolah, berhasil tidaknya proses pembelajaran, dan tercapainya suatu tujuan pendidikan. Oleh karena itu, jika kinerja guru baik maka akan memiliki mutu pendidikan yang baik pula. Hal itu dapat terwujud apabila suatu sekolah dapat membina tenaga pengajar dengan pelatihan dan pembinaan tentang menjadi guru yang professional.

Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar siswa. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar siswa baik pula. Selanjutnya, menurut Glasman ”kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi siswa”.

---

<sup>15</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,54.

<sup>16</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,54.

Kinerja guru ini menggunakan model yang dikemukakan oleh Slavin yaitu model *Input – Proses – Output*, bahwa kinerja guru dapat dilihat dari :<sup>17</sup>

- 1) Aspek kualitas pembelajaran merupakan upaya guru-guru untuk menyampaikan pembelajaran supaya mudah dipahami, mudah diingat dan menyenangkan.
- 2) Tingkat pembelajaran yang sesuai merupakan guru harus menyesuaikan dengan tingkat perkembangan peserta didik. Jika pembelajaran guru agak tinggi, peserta didik yang lemah tidak dapat mengikutinya yang mengakibatkan pembelajaran mereka akan ketinggalan.
- 3) Aspek insentif merupakan usaha guru untuk memberi motivasi kepada peserta didik agar terus belajar serta menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh guru.
- 4) Alokasi waktu. Pembelajaran dipengaruhi oleh dua faktor waktu yaitu waktu yang diperuntukkan (*allocated time*) yaitu waktu yang disediakan oleh pihak sekolah kepada guru-guru. Waktu kedua, *engaged time* atau *time-on-task* yaitu waktu yang digunakan guru-guru untuk pembelajaran dan waktu yang digunakan siswa untuk belajar bagi mendapatkan ilmu pengetahuan atau keterampilan.

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah:

---

<sup>17</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,56-57



- 1) Kemampuan merencanakan belajar mengajar
  - a. Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
  - b. Menyesuaikan analisa materi pelajaran
  - c. Menyusun program semester
  - d. Menyusun program atau pembelajaran
- 2) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar
  - a. Tahap pra intruksional
  - b. Tahap intruksional
  - c. Tahap evaluasi dan tidak lanjut
- 3) Kemampuan mengevaluasi
  - a. Evaluasi normative
  - b. Evaluasi formatif
  - c. Laporan hasil evaluasi
  - d. Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.<sup>18</sup>

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :

- a) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c) Penguasaan metode dan strategi mengajar

---

<sup>18</sup> Moh. Uzer Usman, Menajdi Guru Profesiona, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), hal. 9-10.

- d) Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- e) Kemampuan mengelola kelas
- f) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>19</sup>

### c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe mengemukakan bahwa : “faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.”<sup>20</sup> Sedangkan Kopelman menyatakan bahwa: “Kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor, yaitu : (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi, (4) karakteristik pekerjaan”.<sup>21</sup>

Menurut Gibson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi, yaitu : (1) Faktor individu, meliputi kemampuan, ketrampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, dan demografi, (2) Faktor organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur desain pekerjaan, (3) Faktor psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Untuk lebih jelasnya ketiga faktor tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Sulistyorini, Hubungan antara Keterampilan Manajerial..., hal. 62-70.

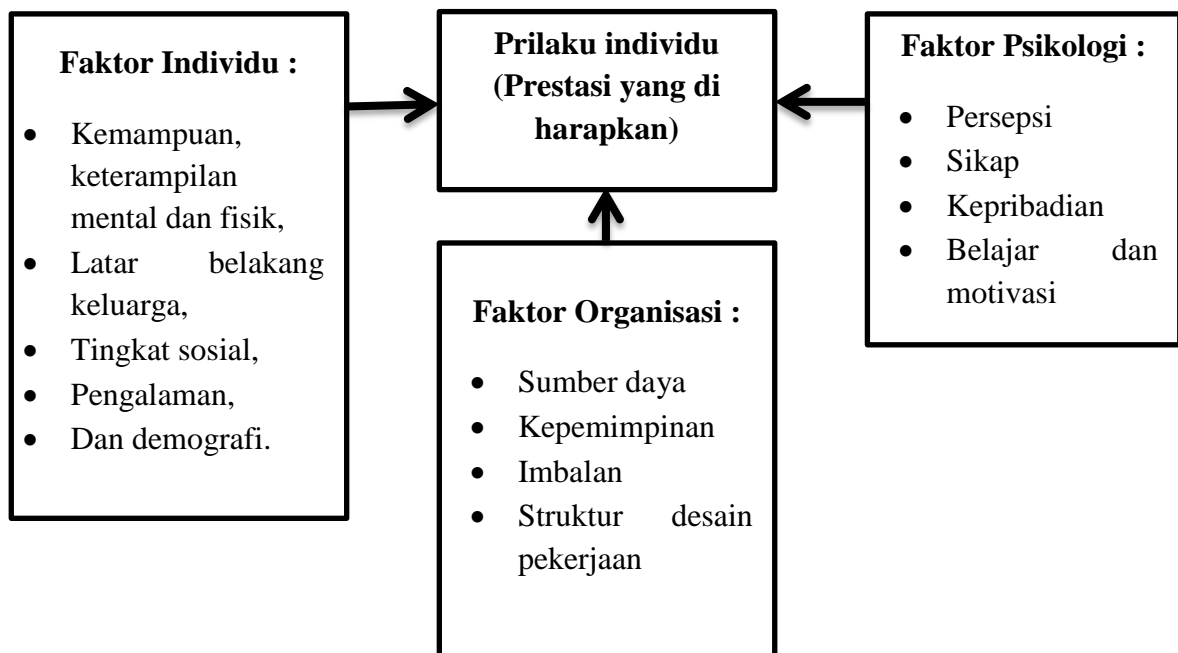
<sup>20</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,50.

<sup>21</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,50.

<sup>22</sup> Gibson, James L, et.al, *Organization : Behavior, Structure, Processes 14<sup>th</sup>* (ed.Boston, Mass McGraw-Hill/Irwin, 2012), 51.

Gambar 2.1<sup>23</sup>

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja



Selain individual, organisasional, dan psikologis faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor situasional, berikut ini :

1. Variabel individual, meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional :
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature, dan ventilasi).

<sup>23</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,52.

- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, system upah dan lingkungan sosial.<sup>24</sup>

Dari paparan diatas dapat dilihat bahwa banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Faktor tersebut didapatkan dari berbagai aspek yaitu bisa berasal dari dirinya sendiri (psikologi), aspek yang berasal dari luar (situasional) dan kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaannya sendiri.

#### **d. Penilaian Kinerja Guru**

Untuk menilai kinerja guru dapat dilihat pada aspek : “penguasaan *content knowledge, behavioral skill, dan human relation Skill*. Sedangkan Michael menyatakan bahwa aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu (termaksud guru), yaitu : “*quality of work, propteness, initiative, capability, and communication*”<sup>25</sup>. Berdasarkan pendapat diatas kinerja guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi.

---

<sup>24</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,52.

<sup>25</sup> Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), cet.3.,70.

## **2. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Kepemimpinan Visioner**

Mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu masalah yang kompleks dan sulit, karena sifat dasar kepemimpinan itu sendiri memang sangat kompleks. Akan tetapi, perkembangan ilmu saat ini telah membawa banyak kemajuan sehingga pemahaman tentang kepemimpinan menjadi lebih sistematis dan objektif. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Teori – teori kepemimpinan menurut para ahli :

- 1) Menurut Tead; Terry; Hoyt : Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan – tujuan yang diinginkan kelompok.
- 2) Menurut Young : Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

- 3) Menurut Moejiono : Kepemimpinan yaitu sebagai akibat pengaruh dari satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.<sup>26</sup>

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan atau kekalahan, kegemilangan atau kelesuan di antara orang-orang dalam organisasi atau negara bangsa. Ismail noor mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tidak berhasil atau bahkan bisa bertahan.<sup>27</sup> Nanus juga menyatakan bahwa kepemimpinan krusial *top management* juga sangat mendesak bagi *lower management*.<sup>28</sup> Dengan kata lain organisasi modern membutuhkan kepemimpinan visioner di seluruh organisasi.<sup>29</sup> Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan model kepemimpinan visioner yang akan mempengaruhi kinerja guru tersebut.

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Pemimpin tersebut sering disebut dengan pemimpin visioner yang menerapkan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat sampai saat ini. Visi ini memiliki

---

<sup>26</sup> Eneng Muslihah, Kinerja Kepala Sekolah, (Ciputat: Haja Mandiri, 2014), cet.2, 91.

<sup>27</sup> Ismail Noor, *Manajeen Kepemimpinan Muhammad SAW : Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*, dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 59.

<sup>28</sup> Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, (San Fransisco, CA: Joussey-bass Publisher, 1992), 179.

<sup>29</sup> Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, (San Fransisco, CA: Joussey-bass Publisher, 1992), 154.

gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan dengan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.<sup>30</sup>

Daniel Golamen (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.<sup>31</sup>

Komariah dan Triatna (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, menyosialisasikan, menstransformasikan, serta mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang dicapai melalui komitmen semua personel.<sup>32</sup>

Dari semua definisi yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah (*visionary leadership*) adalah kemampuan kepala sekolah untuk mencetuskan ide atau gagasan tentang visi dan misi sekolah melalui interaksi kritis dengan para pemangku kepentingan

---

<sup>30</sup> S.P Robbins S.P Robbins, *Organizational Behavior. 6<sup>th</sup> Edition* (New Jersey : Prentice Hall. Inc. Internet Edition, 1993), 473.

<sup>31</sup> Donni Juni Priansa “Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional”,(Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 104.

<sup>32</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna, :*Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*’, dalam buku Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*,(Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 104.

sekolah (*stakeholders*), untuk merumuskan masa depan sekolah yang dicita-citakan, yang harus dicapai melalui komitmen semua komponen sekolah melalui proses sosialisasi, transformasi, serta implementasi gagasan ideal kepala sekolah.

Kepemimpinan yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya, dan umumnya atas kemajuan – kemajuan yang diraih di luar system sekolah.<sup>33</sup>

Pemimpin sekolah perlu memprediksikan bagaimana dunia ini berkembang dengan segala perubahan dan struktur – struktur sosial karena ia sadar bahwa semua siswanya akan hidup di masa yang akan datang. Aspek terpenting dari pemimpin sekolah bahwa ia harus memiliki kemampuan menggiring visi sekolah kepada semua anggota komunitas sekolah. Ia perlu meyakinkan bahwa seiring perubahan – perubahan di lingkungan, visi ini terus dipertahankan. Ia meyakinkan pula bahwa setiap anggota memahami kebutuhan akan evolusi dan arah perubahan – perubahan terjadi. Oleh karena itu, pemahaman bahwa perubahan bersifat konstan merupakan bagian terpenting dari visi.

Kepemimpinan begitu kuat memengaruhi kinerja organisasi sehingga sangat rasional jika keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja pemimpinnya yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan

---

<sup>33</sup> Aan Komarian & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), 80.



dan juga tidak memiliki perencanaan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.

Tilaar mengungkapkan bahwa salah satu penyebab keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *Leading Sector*.<sup>34</sup> Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja pendidikan, visi menjadi *trigger* semangat untuk meraih kemenangan kependidikan. Visi dapat mengii kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan.<sup>35</sup>

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Seorang pemimpin visioner harus memahami tiga hal, yaitu :

### 1) Konsep Visi

Visi dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. Sinamo mendefinisikan bahwa visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki

---

<sup>34</sup> Tilaar, H.A.R, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*, dalam Nurul Hidayah, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 61.

<sup>35</sup> Aan Komarian & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), 81.

atau diperoleh di masa depan (*what we want to have*).<sup>36</sup> Visi adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas fisik, waktu dan tempat.<sup>37</sup> Visi adalah pemikiran yang ideal tentang masa depan organisasi/lembaga sebagai kunci utama dalam rangka mengadakan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik sesuai cita-cita organisasi.<sup>38</sup>

## 2) Karakteristik dan Unsur Visi

Visi merupakan jembatan masa kini dan masa depan sehingga perumusannya harus didasarkan karakteristik yang mapan. Sashkin menegaskan bahwa visi memiliki tiga unsur utama, yaitu : (a) visi berkaitan dengan kepribadian dan keterampilan kognitif pemimpin; (b) visi tersebut merefleksikan kemampuan untuk dapat mengembangkan visi organisasi; (c) kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi tersebut.<sup>39</sup> Karakteristik visi yang baik, sebagai berikut : (1) Memperjelas arah dan tujuan, (2) Mudah dipahami dan diartikulasikan; (3) Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standart of excellence*; (4) Menumbuhkan

---

<sup>36</sup> Jansen Sinamo, "Menciptakan Visi Motivatif (In Search of Powerful Vision)", dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 63.

<sup>37</sup> Gaffar, "Perencanaan Pendidikan, Teori dan Metodologi", dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 63.

<sup>38</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 65.

<sup>39</sup> M. Sashkin & Molly G. Sashkin, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, (Jakarta : Erlangga, 2011), 162.

inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen; (5) Menciptakan makna bagi anggota organisasi; (6) Merefleksikan keunikan dan keistimewaan organisasi; (7) Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi; (8) Kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.<sup>40</sup>

### 3) Tujuan Perumusan Visi

Bila dikaitkan dengan proses perubahan, menurut Kotter, visi yang baik memiliki tujuan utama sebagai berikut :(1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi;(2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar;(3) Membantu proses mengoordinasi tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.<sup>41</sup>

Mulyadi menjelaskan tujuan dirumuskannya visi sebagai berikut: (1) Menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi melalui pendekatan yang mendasar; (2) Menjadikan karyawan berdaya untuk mengendalikan perilakunya sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan; (3) Visi

---

<sup>40</sup> Aan Komarian & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), 85.

<sup>41</sup> John Kotter, "Leading Change", dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 71.

yang akurat memberikan jaminan bagi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.<sup>42</sup>

### **b. Karakteristik Kepemimpinan Visioner**

Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu :

- 1) Sashkin dan Sashkin menyebutkan pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik, yaitu : (a) berpikir ke masa depan, (b) membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut, (c) terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi.<sup>43</sup>
- 2) Nanus menegaskan pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif memiliki karakteristik antara lain: (a) Selalu mempunyai rencana, (b) berorientasi penuh pada hasil, (c) mengadopsi visi-  
visi baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa dijangkau, (d) mengomunikasikan visi, (e) mempengaruhi orang lain untuk mendapat dukungan, (f) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Mulyadi, "Perumusan Visi, Misi, Core Believe, dan Core Values Organisasi" dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 71.

<sup>43</sup> Sashkin, Marshall, "From 'Visionary Leadership' ", In *Contemporary Issues in Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds, (Westview Press, 1989). As edited by J. Thomas Wren, *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, (New York, NY: The Free Press, 1995), 403.

<sup>44</sup> Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction For Your Organization*, (San Francisco, CA : Jossey-Bass Publisher, 1992), 4.

- 3) Aan Komariyah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik: (a) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; (b) menjadi agen perubahan yang unggul; (c) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (d) menjadi pelatih profesional; (e) membimbing orang kearah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>45</sup>
- 4) Rivai dan Avriyan memandang kepemimpinan visioner sebagai pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan serta mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.<sup>46</sup>

Dari pendapat para ahli diatas, ada beberapa titik kesamaan dan saling melengkapi. Oleh karena itu, penulis menarik kesimpulan mengenai karakteristik pemimpin visioner, yaitu : (1) Berwawasan Visioner; (2) Pemikir dan perencana strategis; (3) Berani mengambil resiko, inovatif dan kreatif; (4) Memotivasi dan menjadi panutan; (5) Mampu mempengaruhi orang lain; (6) Bekerjasama demi mencapai tujuan bersama.

---

<sup>45</sup> Aan Komarian & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), 81-85.

<sup>46</sup> Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 480.

### c. Peran Kepemimpinan Visioner

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam kepemimpinan visioner, yaitu sebagai berikut :

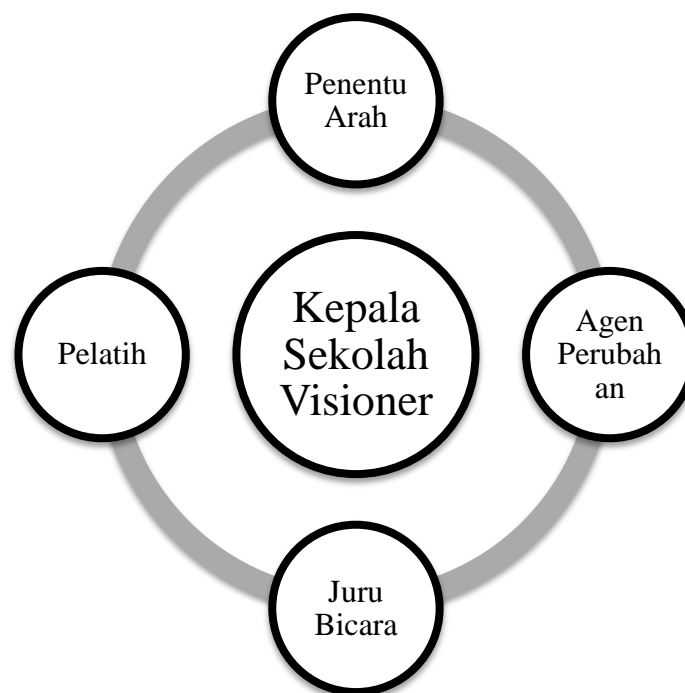
1. Penentu Arah (*direction setter*) : Peran ini merupakan peran kepala sekolah dalam menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk sekolah, guna diraih pada masa depan, serta melibatkan guru, staf, dan pegawailainnya dari “*get to go*”. Hal ini dalam pandangan ahli dan praktisi kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan.
2. Agen Perubahan (*agent of change*) : Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari kepala sekolah yang visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus menerus, beberapa hal tersebut berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung secara perlahan.
3. Juru Bicara (*spoke person*) : Memperoleh pesan ke luar, dan juga berbicara merupakan bagian penting dari memimpin masa depan sekolah. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk visi masa depan sekolah.

4. Pelatih (*coach*) : Kepala sekolah yang visioner harus menjadi pelatih yang baik. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi.<sup>47</sup>

Bagia terpenting dari keempat hal tersebut adalah bagaimana mengimplementasikan visi. Tanpa adanya implementasi, visi hanya sebatas kata-kata mutiara yang dapat dihafal semua orang tanpa memberikan langkah operasional yang dapat diikuti.

**Gambar 2.2**

**Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah**



<sup>47</sup> Burt, Nanus, "Kepemimpinan Visioner", dalam Donni Juni Priansa , *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 105-107.

Sementara itu, Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga, sebagai berikut :

- 1) *Pathfinding* (pencarian alur) ; peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
- 2) *Aligning* (penyelarasan) ; peran untuk memastikan bahwa struktur, system dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
- 3) *Empowering* (pemberdaya) ; peran untuk menggrakkan semangat dalam diri orang – orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas, laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.<sup>48</sup>

Adapu menurut Vethzal Rivai, peran kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu : (1) pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang puas; (2) menganggap tanggung jawab “seremonial” atau “sptitual” sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain; (3) pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi.<sup>49</sup>

Sinamo dan Santosa merumuskan empat peran pemimpin, yaitu ; (1) Pembangkit motivasi; (2) Penggalang dukungan; (3) Penjamin sukses; (4)

---

<sup>48</sup> Vethzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, ( Jakarta : Rajawali, Press), 156.

<sup>49</sup> Vethzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, ( Jakarta : Rajawali, Press), 156.



pemandu jalan.<sup>50</sup> Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu :

- 1) Dasar utama efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan;
- 2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang;
- 3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi;
- 4) Prilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan;
- 5) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>51</sup>

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa ada beberapa peran kepemimpinan visioner antara lain : penentu arah/pencari alur, agen perubahan, juru bicara, pelatih, penyelaras, pemberdaya, fleksibel dan memiliki pengalaman yang luas, bertanggung jawab, motivator, penggalang support, dan penjamin sukses. Semua peran tersebut jika dapat dijalankan secara baik dan maksimal maka

---

<sup>50</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 86.

<sup>51</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 87.

akan menghidupkan, memajukan, dan mencapai segala tujuan yang sudah ditargetkan oleh organisasi.

Keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk memimpin dengan visi. Pemimpin visioner mengetahui apa saja yang terbaik bagi siswa, sekolah, dan komunitas sekolah serta membuat keputusan – keputusan berdasarkan keyakinannya yang digunakan untuk mengembangkan visi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dipaparkan oleh Crowther dkk, menjelaskan bahwa peran pemimpin sekolah yang sukses mencakup lima fungsi, yaitu :

- 1) *Visioning*, berkaitan dengan masa depan seperti apa yang dipilih,
- 2) Penciptaan identitas melahirkan makna kultural di dalam komunitas yang tercakup dalam penciptaan kultur sekolah.
- 3) Penyesuaian elemen-elemen organisasional mendukung berjalannya implementasi menyeluruh dari inovasi-inovasi berbasis sekolah yang diarahkan pada visi sekolah.
- 4) Distributive kekuasaan dan kepemimpinan mendorong para guru dan anggota masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah.

- 5) Kerja sama eksternal dan *networking* menciptakan hubungan kolaboratif dengan sekolah lain dan public dalam bingkai pengembangan sekolah.<sup>52</sup>

### 3. Mutu Pendidikan

#### a. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan digunakan teori tentang peningkatan mutu milik Juran yang dikenal dengan Trilogi Juran, yang meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*)<sup>53</sup>. Ada beberapa konsep tentang mutu yang akhirnya akan mengarah pada titik temu yang sama. Pertama, mutu dipandang sebagai dampak dari hal yang tidak dapat di lukiskan. Kedua, mutu sebagai ukuran dari hasil sebuah penilaian. Ketiga, mutu sebagai bahan bagi suatu reputasi bagi pemakainya. Ketiga pemikiran di atas mengarah pada dua sisi yang saling menarik untuk menemukan titik keseimbangan di satu sisi produsen sebagai penghasil atau pemberi layananan disisi lain konsumen sebagai pemakai/pengguna. Dari sisi produsen mutu dapat dikatakan bahwa mutu adalah sesuatu yang dapat memenuhi tujuan dimana barang yang dihasilkan atau jasa yang diberikan

---

<sup>52</sup> F. Crowther, dkk, *Developing Teachers Leaders*, (Thousand Oaks : Corwin Press, Inc., 2002), 20-21.

<sup>53</sup> J.M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 136.

memiliki kesesuaian yang tinggi dengan harapan, dan dapat terpenuhinya kebutuhan konsumen atau pemakainya. Mutu menurut para ahli, yaitu :

- 1) Edwards Deming : Mutu merupakan keesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.<sup>54</sup>
- 2) Juran : Mutu merupakan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan, dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas.<sup>55</sup>
- 3) Crosby : Mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan dan distandarkan.<sup>56</sup>
- 4) Arcaro : Mutu adalah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>57</sup>

Dengan demikian, dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu adalah : (1) mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau konsumen, (2) Tanggung jawab atas kualitas, dan (3) mutu mempunyai syarat dan standar agar dapat mencetak dan memperbaiki keluaran yang dihasilkan.

Konsep mutu dalam bidang pendidikan berbeda dengan industry. Perbedaannya terletak dalam unsur manusiawi yang diproses sebagai hasil.

---

<sup>54</sup> W.Edward Deming, *Out of the Crisis*, W.Edward Deming, *Out of the Crisis*, dalam Deden Makbulloh, “Pendidikan Islam dan Sistem Penjaminan Mutu”, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2017), 32.

<sup>55</sup> J.M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 126.

<sup>56</sup> Philip B.Crosby, *Quality is Free*, dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 127.

<sup>57</sup> Jerome S.Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), 75.

Oleh karena itu, akhir penilaian mutu yaitu pada mutu lulusan.<sup>58</sup> Dalam konteks pendidikan, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangible* (hal yang tidak bisa diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam UU No.20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No.19 tahun 2005. Adapun bunyinya, sebagai berikut :

Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.<sup>59</sup>

Terkait dengan mutu pendidikan, Sallis mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama, apa produk pendidikan? Kedua, siapa pelanggan pendidikan?. Dalam menjawab pertanyaan pertama, Sallis menyarankan agar lebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan berbentuk produksi karena mutu saja mencakup beberapa elemen subjek yang penting.<sup>60</sup> Depdiknas menyebutkan bahwa mutu pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan.<sup>61</sup> Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif, dan psikomotorik); metodologi pembelajaran

---

<sup>58</sup>Deden Makbulloh, "Pendidikan Islam dan Sistem Penjaminan Mutu", (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2017), 33.

<sup>59</sup> Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta : 2013), 24.

<sup>60</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*. Alih bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : IrCisol, 2010), 61-62.

<sup>61</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta : Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000).

yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru; media pembelajaran yang tepat; administrasi sekolah dan dukungan sarana dan prasarana.<sup>62</sup> Mutu dalam konteks output/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu.<sup>63</sup>

Dalam penjelasan yang sudah dipaparkan di atas dapat penulis simpulkan bahwa mutu pendidikan dapat dilihat dari input, proses dan output. Jika suatu lembaga pendidikan dalam penerimaan siswa diseleksi dengan baik sesuai kriteria yang ditetapkan (input), kemudian melakukan proses pembelajaran yang bermakna, menyenangkan dan bervariasi maka akan mengeluarkan para alumni yang baik pula. Dan dari alumninya lah mutu pendidikannya dapat terlihat.

#### **b. Prinsip Mutu**

Dalam rangka meningkatkan mutu perlu dilaksanakn perbaikan secara terus menerus sehingga dapat berfungsi dan mencapai tujuan dengan optimal. Maka dari itu ada beberapa prinsip mutu yang dapat diterapkan agar dapat mencapai mutu sesuai dengan apa yang diharapkan.

---

<sup>62</sup> Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasa*, (Palembang : 2008), 12.

<sup>63</sup> Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasa*, (Palembang : 2008), 8.

Deming menyebutkan 14 prinsip mutu yang terkenal dengan nama “filsafat mutu deming”, yaitu :<sup>64</sup>

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan
- 2) Mengadopsi filosofi mutu total
- 3) Mengurangi kebutuhan pengujian
- 4) Menila bisnis sekolah dengan cara baru
- 5) Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya
- 6) Belajar sepanjang hayat
- 7) Kepemimpinan dalam pendidikan
- 8) Mengeliminasi rasa takut
- 9) Mengeliminasi hambatan kebersihan
- 10) Menciptakan budaya mutu
- 11) Perbaiki proses
- 12) Membantu siswa berhasil
- 13) Komiten
- 14) Tanggung jawab

### **c. Faktor – faktor dalam meningkatkan mutu di sekolah**

Menurut Juran, ada tingkatan yang mempengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu : 1) Manajer senior, dan 2) Manajer menengah, yang memiliki tanggung jawab terhadap control mutu.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> W.Edward Deming, Out of the Crisis, dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 126.

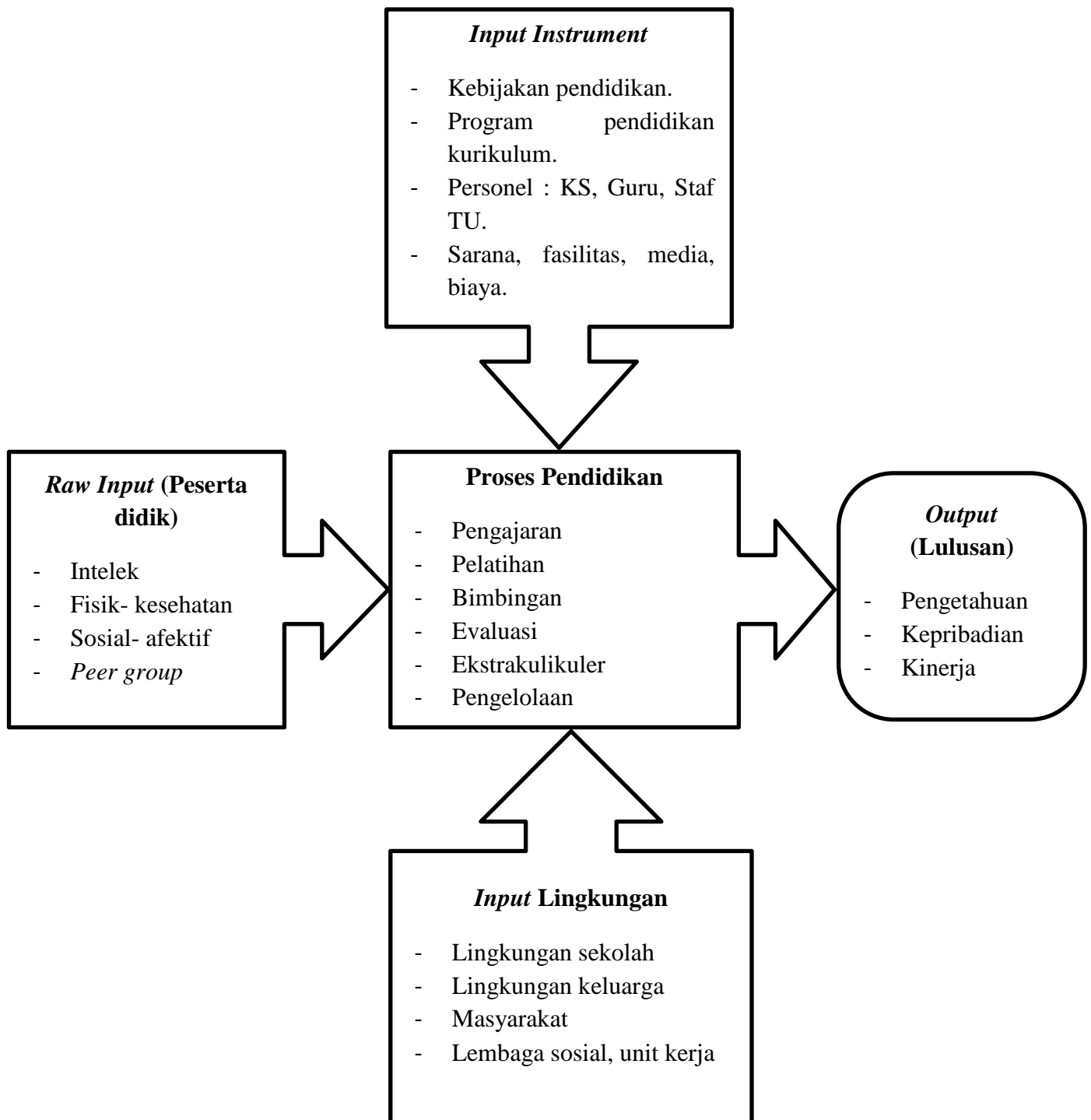
Mutu pendidikan akan tercipta apabila penyelenggaraan pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dalam kerangka kerja yang konseptual. Efektivitas penyelenggaraan pendidikan akan menghasilkan mutu pendidikan yang diharapkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan system pembelajaran yang diselenggarakan di lingkungan sekolah. Faktor –faktor yang terlibat dalam pengembangan mutu pendidikan secara sistematis dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut :

---

<sup>65</sup> J.M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, dalam Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 126.



**Gambar 2.3. Peta Komponen Pendidikan Sebagai Sistem<sup>66</sup>**



<sup>66</sup> Donni Juni Priansa “Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional”,(Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 14.

#### **d. Upaya Pemimpin Visioner dalam Meningkatkan Mutu Sekolah**

di setiap organisasi, posisi dan peran pimpinan selalu sangat sentra. Maju dan mundurnya organisasi tergantung pada sejauhmana pimpinan mampu berimajinasi untuk memajukan organisasinya. Demikian pula dalam konteks sekolah sebagai organisasi, posisi kepala sekolah juga sangat penting dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya.<sup>67</sup> Bila mutu pendidikan di suatu sekolah hendak diperbaiki maka kuncinya pada kepemimpinan yang kuat, termaksud kepemimpinan visioner.

Kepala sekolah sebga individu yang bertanggung jawab di sekolah mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan penciptaan iklim sekolah.<sup>68</sup> Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kemampuan yang baik tentang kepribadian,

---

<sup>67</sup> Imam suprayoga, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Malang : Aditya Media dan UIN Malang Press, 2004), 211.

<sup>68</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, dan Implementasinya*, (Bandung : Remaja Rosdakarya Offset, 2003), 182.

pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut Imam Musbikin<sup>69</sup> adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru. Hal ini dapat ditempuh dengan 3 program yaitu : (a) program *preservice education* (Pendidikan Prajabatan); (b) program *inservice education* (pendidikan dan pelatihan oleh kepala sekolah); (c) program *inservice training* (memperhatikan kebutuhan dasar guru).
- 2) Meningkatkan materi pembelajaran. Adapun usaha-usaha yang mungkin dilakukan adalah (a) menambah jam pelajaran; (b) pengorganisasian materi.
- 3) Meningkatkan pemakaian metode. Dalam menyampaikan materi guru harus menggunakan metode yang menarik, adapun hal yang harus diperhatikan sebagai berikut (a) selalu berorientasi pada tujuan; (b) tidak terikat pada satu alternative saja; (c) mengkombinasikan berbagai metode; (d) selalu melakukan metode yang berbeda dalam stiap pembelajaran.
- 4) Meningkatkan sarana dan prasarana.
- 5) Membangkitkan motivasi belajar.

---

<sup>69</sup> Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*, (Riau: Zafana Publishing, 2013), 110-113.

## B. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Setelah melakukan telaah dari beberapa karya tulis dan buku, terdapat beberapa buah karya tulis penelitian penulis tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu pendidikan di SDIT Se-Kabupaten Tangerang, yaitu :

Syaroni, dalam tesis yang ditulisnya tentang “Pengaruh Kinerja Kepemimpinan Dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes.<sup>70</sup>” jurusan Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Semarang. Dalam tesis tersebut menjelaskan seberapa pengaruhnya kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru, apabila kepala kinerja kepala sekolah baik dan maksimal maka kinerja gurupun akan baik dan maksimal pula. Perbedaan penelitian penulis dengan penelitian syaroni adalah pada masalah yang diteliti yaitu Variabel Y, jika penulis mencari mutu pendidikan sedangkan syaroni kinerja gurunya,  $X_1$  syahroni hanya tentang kinerja kepemimpinan sedangkan penulis kepemimpinan visioner kepala sekolah dan Variabel  $X_2$  jika penulis tentang kinerja guru sedangkan syaroni tentang manajemen kepala sekolahnya.

---

<sup>70</sup> Syaroni, dalam tesis tentang Pengaruh Kinerja Kepemimpinan Dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes, jurusan Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Semarang, Tahun 2006, hal. 48

Robiah Saidah, dalam tesis yang berjudul “Pengaruh Kinerja Guru dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Madrasah di MTs Wahud Hasyim Yogyakarta<sup>71</sup>” jurusan Magister Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam tesis itu menjelaskan seberapa pengaruhnya kinerja guru dan budaya madrasah disekolah tersebut terhadap mutu madrasah, karena jika kinerja guru dan budaya madrasah baik maka mutu madrasah pun akan baik pula. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sudehah adalah variabel X – nya yaitu penulis tentang kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kinerja guru sedangkan Robiah saidah tentang kinerja guru dan budaya madrasah.

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas, perlu dijelaskan bahwa perbedaan penelitian yang penulis lakukan dengan hasil yang sudah dilakukan oleh Syaroni dan Robiah saidah yaitu ada dua perbedaan. *Pertama*, pada rumusan masalah yang diteliti. Dalam penelitian Syaroni membahas tentang seberapa pengaruhnya kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru, apabila kepala kinerja kepala sekolah baik dan maksimal maka kinerja gurupun akan baik dan maksimal pula. Dan Robiah Saidah membahas tentang seberapa pengaruhnya kinerja guru dan budaya madrasah disekolah tersebut terhadap mutu madrasah, karena jika kinerja guru dan budaya madrasah baik maka mutu madrasah pun akan baik pula.

---

<sup>71</sup> Robiah Saidah, dalam tesis tentang Pengaruh Kinerja Guru dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Madrasah di MTs Wahud Hasyim Yogyakarta<sup>71</sup>” jurusan Magister Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Tahun 2015, hal. 67.

Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis membahas tentang Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Di Studi Di Sdit Se-Kabupaten Tangerang. Jika kepemimpinan baik maka kinerja guru pun akan baik dan hal itu akan sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan di sekolah tersebut. *Kedua*, pada waktu penelitian. Syaroni melaksanakan penelitian pada tahun 2006. Kemudian Robiah Saidah melaksanakan penelitian pada tahun 2015. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan dilaksanakan pada tahun 2017.

### **C. Kerangka Berpikir**

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dilihat seperti gambar berikut.:

#### **1. Pengaruh antara Kepemimpinan visioner kepala sekolah dengan kinerja guru**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki muatan untuk menciptakan, menjaga, dan mengembangkan seluruh sumber-sumber yang dimiliki oleh sekolah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan hubungan antar individu dalam organisasi semakin solid. Kepala sekolah yang memakai model visioner, akan mampu memotivasi dan mempengaruhi setiap guru untuk dapat memaksimalkan kinerjanya dengan baik di sekolah.

Untuk menjalankan kepemimpinan sekolah yang baik, kepala sekolah harus menguasai seluruh aset-aset yang ada, baik *tangible* atau *intangibile* dan mampu menggerakannya. Pengerahan sumber-sumber aset agar efektif maka pemimpin harus mampu melakukan perhitungan tentang konflik dan resiko. Kemampuan mengendalikan konflik dan kemampuan menghitung resiko berdampak kepada iklim kerja di sekolah di mana kepala sekolah bertugas. Kepala sekolah yang memiliki kapabilitas dalam mengendalikan konflik dan menghitung resiko maka ia mampu menciptakan iklim dan suasana kerja yang kondusif.

Kepemimpinan yang efektif tidak selalu menuntut ia selalu berada ditempat atau tanpa kehadirannya semua akan berjalan dengan baik. Kepemimpinan harus berwiba. Berbeda dengan kepemimpinan yang ditakuti, semua berjalan dengan baik bila ada pemimpin hadir secara fisik. Sebaliknya kegiatan tidak berjalan dengan baik mana kala pimpinan tidak hadir secara fisik.

Kepala sekolah berperan utama dalam menggerakkan organisasi sekolah. Kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya dengan cukup baik akan berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan peran dan fungsinya sebagai EMASLIM (educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator) akan meningkatkan kinerja guru dan dapat juga meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dengan demikian, diduga terdapat pengaruh secara parsial kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dengan Mutu Pendidikan**

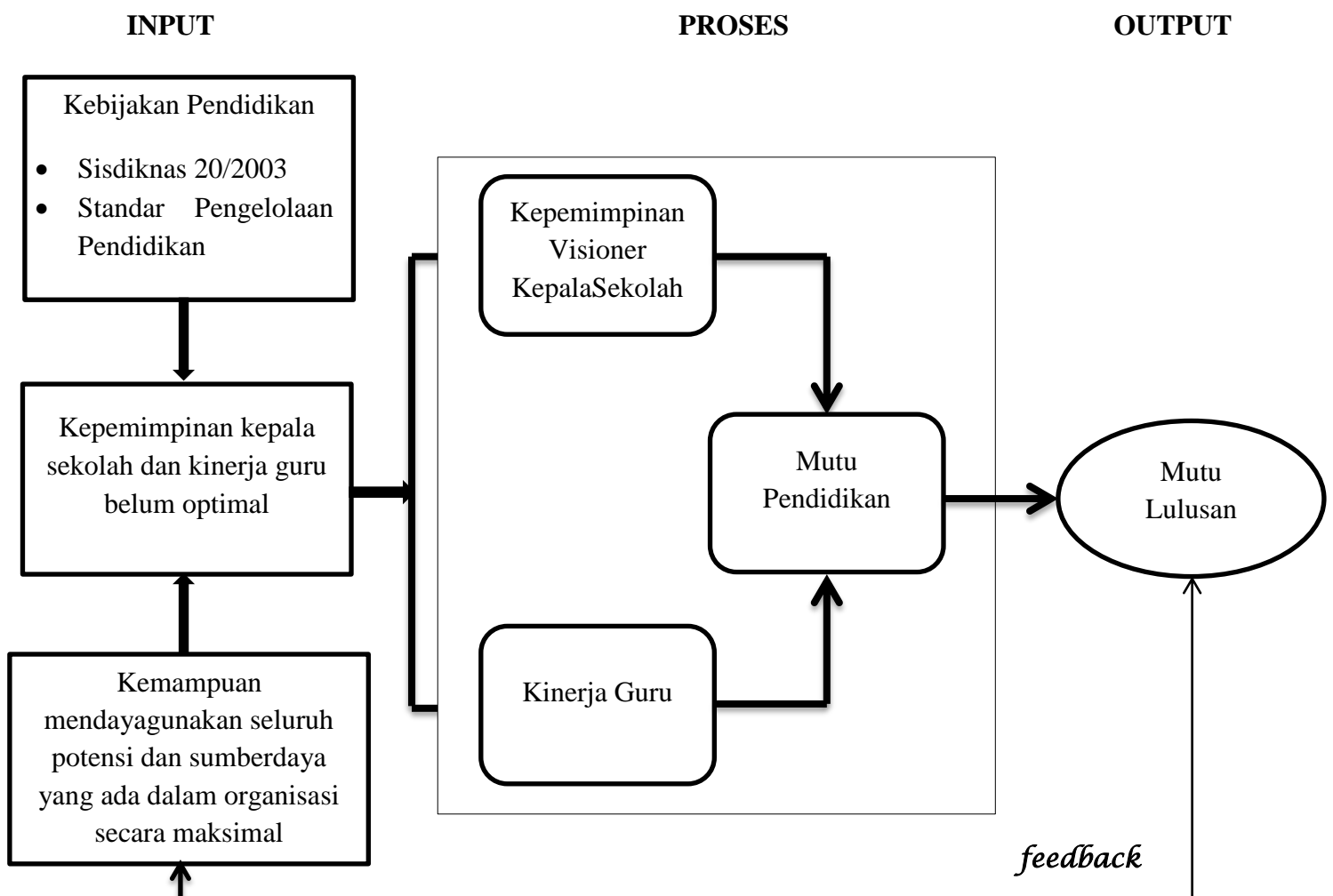
Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan para pimpinan sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, menunjukkan dan mengarahkan guru, pegawai, siswa dan segenap warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah yang visioner harus siap menghadapi tantangan zaman yang selalu berubah, sehingga tidak akan tertinggal dan akan menciptakan mutu pendidikan yang baik.

Peningkatan mutu sekolah dapat dilihat dari indikator, mutu masukan, mutu proses, mutu SDM, mutu fasilitas, mutu manajemen, dan biaya, maka perlu ada dukungan dari kemampuan manajerial kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan disekolah tersebut. Kepala sekolah hendaknya dapat menjalankan fungsi dan tugas dengan sebaik-baiknya serta memainkan peran yang sesuai, yakni sebagai pemimpin sekaligus sebagai manajer. Di samping itu, sekolah sebagai agen perubahan, maka kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan ketrampilannya dalam melaksanakan perubahan itu, apabila kepala sekolah ingin sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih efektif. Dengan demikian, diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap mutu pendidikan.



### 3. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Mutu Pendidikan

Dari uraian diatas penulis membuat konsep pemikiran tentang pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu pendidikan, yaitu :



Dari peta konsep diatas dapat kita lihat bahwa system pendidikan akan berjalan dengan 3 tahap yait : input, proses dan output. Jika dari input saja dapat dilaksanakan dengan baik, maka prosesnya pun akan lancar, maksimal dan

berjalan sesuai dengan apa yang telah sudah direncanakan, kemudian outputnya pun akan baik. Output dalam mutu pendidikan adalah sekolah mampu mengeluarkan para lulusan-lulusan yang bermutu.

#### D. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis berasal dari bahasa Yunani dari kata *hupo* dan *thesis*. *Hupo* berarti lemah, kurang, atau dibawah dan *thesis* berarti teori. Dengan demikian hipotesis merupakan suatu pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya dan perlu dibuktikan kebenarannya.<sup>72</sup> Hipotesis adalah dugaan sementara dari penelitian yang akan dilakukan.<sup>73</sup> Adapun jenis-jenis hipotesis, secara umum hipotesis dibedakan menjadi hipotesis alternatif atau hipotesis tandingan ( $H_a$ ) dan hipotesis nihil atau hipotesis nol ( $H_0$ ).<sup>74</sup>

**H<sub>1</sub>** : Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Mutu Pendidikan

**H<sub>2</sub>** : Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru

**H<sub>3</sub>** : Kinerja Guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap Mutu Pendidikan

---

<sup>72</sup>Darwiyah Syah, dkk, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta:Dit Media, 2009). 60

<sup>73</sup>Supardi, *Statistik Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Juli 2016), 88

<sup>74</sup>Darwiyah Syah, dkk, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta:Dit Media, 2009). 61