

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran yang sangat menentukan maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan. Karena kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan. Sebagaimana tercantum dalam Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB II Pasal 3, yang berbunyi sebagai berikut :

“Pendidikan Nasional berfungsi mengemabangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis dan serta bertanggung jawab. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut, saalah satu cara yang bisa ditempuh untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yaitu melalui peningkatan mjt u pendidikan karena adanya peningkatan mutu pendidikan akan dapat mengikuti perkembangan dunia ilmu penegtahuan bahkan dapat mewarnai dinamika masyarakat.”¹

Komponen-komponen pendidikan itu meliputi: tujuan pendidikan, peserta didik, pendidik, isi pendidikan, metode pendidikan, alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan. Namun, komponen yang paling utama yaitu tujuan pendidikan, peserta didik, dan pendidik. Untuk itulah

¹ Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, BAB II Pasal 3.

sebagai salah satu komponen yang paling utama dalam sebuah pendidikan kinerja seorang guru atau pendidik harus diperhatikan.²

Guru merupakan komponen yang paling menentukan dalam system pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama. Figure guru akan senantiasa menjadi sorotan strategi ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dalam proses belajar mengajar.

Guru merupakan aset dan sumber daya terbesar dalam dunia pendidikan, karena sekolah akan menghasilkan keluaran yang sangat bagus apabila sekolah tersebut memiliki guru yang sangat produktif dan begitupun sebaliknya apabila sekolah tersebut memiliki guru yang tidak produktif akan mengakibatkan outputnya tidak dapat relevan dengan tujuan pendidikan.

Dalam Undang – Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen BAB II Pasal 6 disebutkan bahwa :

“Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga professional bertujuan untuk melaksanakan system pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cakap, berilmu,

² Dwi Siswoyo, dkk, 2008, *Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta : UNY Press.

kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang bertugas membimbing dan membina generasi muda untuk dapat hidup di masyarakat yang penuh dengan tantangan dan perjuangan hidup yang gigih. Pengetahuan dan ketrampilan – keterampilan tertentu yang diterima dari sekolah belum merupakan jaminan bagi peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat sesuai dengan yang dicita – citakan. Hal ini dapat disebabkan dalam menempuh proses pendidikan di sekolah terkadang banyak kendala dan masalah yang muncul. Salah satunya adalah kinerja guru yang belum maksimal dalam mendidik peserta didiknya di sekolah.

Guru melaksanakan tugas yang berbeda sesuai dengan tiga fungsi : yaitu sebagai pendidik, pengajar dan pembimbing. Secara umum, tugas pokok guru sebagai pendidik adalah mendewasakan peserta didik, sebagai pengajar adalah melaksanakan pembelajaran, dan sebagai pembimbing adalah menyelaraskan perkembangan peserta didik.⁴

Kemampuan guru dalam merencanakan dan melaksanakan proses belajar mengajar merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan pengajaran. Ketrampilan penguasaan proses belajar mengajar ini sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar dan pendidik.

³ Undang – Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen , Jakarta : DPR RI, 2005.

⁴ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : CV. Pustaka Setia, 2009, Cet. I, h. 286.

Sebagai pengajar hendaknya guru memiliki perencanaan yang matang. Perencanaan pengejaran tersebut erat kaitannya dengan berbagai unsur, seperti tujuan pengajaran, bahan pengajaran, kegiatan belajar, metode mengajar, dan evaluasi hasil belajar.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada tanggal 13 Mei 2016 di lokasi penelitian masih banyak guru yang belum menguasai materi ajar yang akan disampaikannya di dalam kelas, hal ini mengakibatkan ketidaksiapan guru dalam mengajar, jelas ini merupakan masalah yang harus dihilangkan dalam pendidikan.

Masalah lain yang timbul yaitu masih banyak guru yang belum optimal dalam melaksanakan tugasnya, di antaranya masih banyak guru yang belum membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), ketidakcocokan dalam penggunaan metode mengajar, serta ketidaksiapan guru dalam mengajar.

Mengajar bukanlah tugas sederhana, ia menuntut profesional. Oleh karena itu guru dalam mengajar dituntut untuk bekerja secara profesional diantaranya yaitu dengan kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik. Kedisiplinan sangat penting dalam proses pembelajaran.

Menjadi guru yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya. Hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting, dalam hal ini adalah kepala sekolah. Dimana kepala sekolah merupakan pemimpin

pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian dan terwujudnya guru yang profesional sangat bergantung pada kecakapan atau kemampuan manajerial kepala sekolah.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pakar manajemen pendidikan mengakui, kepala sekolah merupakan faktor kunci efektif tidaknya suatu sekolah. Kepala sekolah dikatakan kunci karena kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah. sebagai manajer pendidikan sekolah yang profesional, kepala sekolah bertanggung jawab sepenuhnya terhadap sukses tidaknya sekolah yang dipimpinnya.⁵

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumberdaya organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan sekolah. Dengan keprofesionalan kepala sekolah, pengembangan profesionalisme guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya, namun banyak faktor penghambat tercapainya profesionalisme kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, kurang memenuhi

⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, 2006, Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik, Jakarta : Bumi Aksara. h. 97

persyaratan dan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007, misalnya tidak mempunyai keahlian (kompetensi) manajerial dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas mutu guru dan mutu pendidikan secara nasional.

Kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan dan kemajuan peningkatan mutu sekolah. Dikatakan demikian karena sekolah itu sendiri bisa dikatakan sebuah organisasi lembaga pendidikan yang di dalamnya harus memiliki seorang pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas akan mampu membawa sekolah pada arah tujuan yang hendak dicapai dan mampu mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi. Di dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan yaitu sekolah, kepala sekolah yang akan membawa sekolah pada arah tujuan yang mengarah pada pencapaian mutu sekolah sesuai dengan yang telah ditargetkan.

Kepala Sekolah yang profesional tak terlepas dari paradigma kepemimpinan pada umumnya. Banyak hal yang harus dikuasai dan dipahami dengan berbagai pendekatan dan strategi. Kepala Sekolah menjadi figure sentral dan harus menjadi teladan bagi para guru.

Keberhasilan peningkatan mutu yang dicapai sekolah tentunya bukan hanya kepala sekolah yang bergerak sendiri, tetapi ada campur tangan dari tenaga pendidik atau guru. Di dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sirem Pendidikan Nasional dikatakan bahwa pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengembangan kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Dalam hal ini yang dimaksud tenaga pendidik di sekolah adalah guru. Bahkan dapat dikatakan bahwa guru sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu sekolah. Dapat dikatakan demikian, sebab guru lah yang berperan langsung dalam proses pendidikan yaitu proses pembelajaran. Keberhasilan peningkatan mutu sekolah tentunya dilihat dari keberhasilan dalam proses pembelajaran tersebut. Proses pembelajaran merupakan hal pokok dan utama yang harus ada di dalam pendidikan.

Oleh karena proses pembelajaran merupakan hal pokok dalam pendidikan yang kemudian akan dijadikan sebagai salah satu penentu dalam peningkatan mutu sekolah, maka diperlukan kinerja yang baik dari guru. Loyalitas yang tinggi, etos kerja dan kegigihan dituntut ada dalam diri seorang guru agar kinerjanya bagus. Meskipun dalam Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik,

sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Kinerja guru yang sudah bagus perlu diringkatkan atau minimal dipertahankan. Namun untuk guru yang kinerjanya kurang bagus, perlu diberi bimbingan dan motivasi agar lebih baik. Kepala sekolah harus mampu membimbing, memotivasi, dan mengarahkan guru agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru dengan baik. Kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru dengan baik. Dalam memberikan bimbingan, motivasi serta arahan kepada guru tentunya diperlukan pendekatan-pendekatan yang sesuai dengan guru secara personal, sebab setiap guru memiliki karakter yang berbeda-beda.

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja guru nampak dari tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Hal tersebut akan tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan sekolah. Guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktivitas kerja sama di atas standar yang

ditentukan, begitupun sebaliknya, guru yang memiliki level kinerja rendah, maka guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif.

Lingkungan sekolah dewasa ini menghadapi berbagai tantangan yang semakin dinamis seiring dengan semakin berkembangnya budaya masyarakat modern dan semakin cepatnya perkembangan teknologi manufaktur, komunikasi, informasi, serta tuntutan pemangku kepentingan tentang pentingnya peningkatan kualitas pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan kualitas sekolah. Berkenaan dengan hal tersebut, faktor yang dianggap paling potensial dalam menciptakan keunggulan sekolah terletak di tangan guru.

Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas, fungsi, dan peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Guru yang profesional diharapkan mampu berpartisipasi dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudaya pekerti luhur, dan berkepribadian. Oleh sebab itu, profesi guru perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru. Selain itu, agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka dipetlukan penilaian kinerja guru (PKG) yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan.

Oleh karena itu, guru sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran di sekolah perlu dinilai dengan instrument penilaian kinerja yang mampu menggambarkan secara utuh tentang kinerjanya, yang mampu memetakan apa yang telah dilakukan guru di masa lalu, apa yang dilakukan guru saat ini, dan masa depan seperti apa yang hendak diwujudkan oleh guru terkait dengan perannya sebagai ujung tombak dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Penilaian kinerja guru harus mampu mengeksplorasi keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh guru, sekaligus memetakan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh guru terkait dengan peran strategis yang diembannya.

Hasil penilaian kinerja guru dapat dimanfaatkan untuk menyusun profil kinerja guru sebagai input dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Hasil penilaian kinerja guru juga merupakan dasar penetapan perolehan angka kredit dalam rangka pengembangan karir guru sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Jika semua ini dapat dilaksanakan dengan baik dan obyektif, maka cita-cita pemerintah untuk menghasilkan insan yang cerdas dan berdaya saing tinggi akan lebih cepat direalisasikan.

Kinerja disebut juga sebagai unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja. Armstrong dalam Donni Juni Priansa menyatakan bahwa:

“ pada umumnya skema Manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai. “⁶

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 :

“ penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan, keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. “⁷

Penguasaan dan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem penilaian kinerja guru merupakan sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerja.

Berkenaan dengan pemahaman tersebut, maka yang dimaksud dengan penilaian kinerja guru adalah suatu sistem formal dan terstruktur

⁶ Donni Juni Priansa “*Kinerja dan Profesionalisme Guru*”, 2014, Alfabeta : Bandung. H. 354

⁷ Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009.

yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya. Dengan demikian, penilaian kinerja guru merupakan hasil kerja guru dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja guru tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya, seperti kuantitas, ketepatan waktu, dan sebagainya.

Menurut Buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru, dijelaskan bahwa secara umum penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama sebagai berikut :

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahunnya sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.⁸

Oleh karena itu, baik buruknya unjuk kerja atau kinerja yang dilakukan guru sangat menentukan hasil dari pencapaian tujuan pendidikan yang sangat diharapkan oleh pemerintah. Dengan adanya penilaian kinerja

⁸ *Buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru Tahun 2010.*

guru, diharapkan guru mulai mempersiapkan diri apa saja yang harus dilakukan sesuai dengan butir-butir instrumen penilaian kinerja guru, dari mulai perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian atau evaluasi pembelajaran, dan tindak lanjut dari hasil pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut untuk memperhatikan masalah model pembelajaran yang sesuai, metode pembelajaran yang sesuai, dan hal-hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran yang akan membuat peserta didik merasa senang mengikuti pembelajaran dan mencapai hasil pembelajaran yang memuaskan.

Kepala sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi agar mampu menggerakkan guru demi pencapaian tujuan sekolah yang telah direncanakan sebelumnya. Namun tidak hanya itu saja, kepala sekolah juga harus mampu membimbing, memotivasi, dan mengarahkan dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru. Sehingga guru akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik demi pencapaian tujuan serta peningkatan mutu sekolah. Dari kepemimpinan kepala sekolah itulah akan menimbulkan dampak pada lingkungan serta suasana kerja di sekolah.

Kepala sekolah juga harus melakukan penilaian terhadap kinerja masing-masing guru, baik secara individu maupun secara keseluruhan agar mampu mengukur seberapa baikkah guru tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dari penilaian tersebut dapat dianalisis penyebab apabila kinerja guru kurang baik. Sehingga kepala sekolah dapat

mengambil tindakan dengan berbagai upaya agar kinerja guru menjadi lebih baik.

Mengingat akan sangat pentingnya peran seorang guru dalam proses pembelajaran di kelas, maka akan sangat dibutuhkan kinerja guru yang baik agar mampu menyukseskan pembelajaran. Dengan suksesnya pembelajaran di kelas, maka tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai. Sehingga dengan melihat permasalahan tersebut di atas akan sangat mempengaruhi prestasi peserta didik dan tujuan pendidikan di sekolah.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satunya adalah pimpinan organisasi. Di dalam organisasi di sekolah, seorang kepala sekolah menjadi pimpinan langsung dari guru, memiliki wewenang menganalisis penyebab guru memiliki kinerja yang kurang baik. Di sinilah kepala sekolah memiliki peran dan tugas untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan mengetahui penyebab tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin akan dituntut untuk mengupayakan peningkatan kinerja guru agar lebih baik. Sehingga dengan kemampuan yang dimiliki guru tersebut akan dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang telah direncanakan.

Demikian pentingnya peningkatan kinerja guru, namun kadang karena tidak adanya komunikasi yang baik antara guru dengan kepala sekolah sehingga timbul rasa kurang diperhatikan dari pihak guru oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Bukan hanya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, namun kepala sekolah juga harus memberikan pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja guru. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perkembangan guru dalam melaksanakan tugasnya serta mengetahui kekurangan-kekurangan apa saja yang dimiliki para guru.

Pembinaan guru atau supervisi bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, melalui usaha peningkatan profesional mengajar. Menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing – masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bilamana diperlukan dengan menunjukk kekurangan – kekurangan untuk diperbaiki sendiri. Maka sekolah perlu senantiasa melakukan peningkatan kinerja para gurunya dengan menerapkan strategi yang tepat demi terciptanya iklim organisasi yang produktif.

Dari paparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu indikasi sebuah sekolah bermutu adalah tersedianya guru yang profesional, tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam mengelola dan meningkatkan profesionalisme guru. Semakin profesional seorang kepala sekolah, maka semakin besar harapan meningkatnya profesionalisme guru di sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, masalah utama dalam penelitian ini adalah “ **Bagaimana Upaya Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon** “.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon ?
2. Apa saja yang merupakan faktor pendukung dan faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon ?
3. Solusi apa yang dilakukan kepala sekolah dalam menanggulangi faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon ?

C. Tujuan Penelitian

Dalam pembahasan proposal tesis peneliti, tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon.

2. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon.
3. Untuk mendeskripsikan solusi yang dilakukan untuk menanggulangi faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon.

D. Manfaat Penelitian.

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Adapun manfaat tersebut :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah cakrawala berfikir dan khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, terutama bisa menjadi salah satu informasi yang dapat digunakan sebagai pijakan untuk mengetahui upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, disamping itu dapat dijadikan sumber pengetahuan bagi penulis.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran dan solusi terhadap pelaksanaan pendidikan di SMP Negeri 5 Kota Cirebon, tentang pentingnya upaya yang dilakukan kepala sekolah dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru.

E. Kajian Teoritik

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sering disebut dengan hasil atau prestasi atau tingkat keberhasilan kerja baik secara individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam bidang tugasnya. Kinerja sama artinya dengan prestasi kerja atau *performance*.⁹

Kinerja merupakan sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.¹⁰

Kinerja adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, manajer lembaga pendidikan, administrator, supervisor, innovator, dan motivator ataupun yang penilaiannya dilaksanakan oleh suatu institusi tertentu, baik lembaga internal maupun eksternal.¹¹

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.¹²

⁹ Husaini Usman. 2010. *Manajemen : Teori Praktek dan Riset Pendidikan (Edisi Tiga)*. Jakarta : Bumi Aksara. h. 487.

¹⁰ Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Ed 1. Cet. 3. H. 430. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

¹¹ Abdul Munir. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. h. 31. Yogyakarta : Ar – Ruzz Media.

¹² Veithzal Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. h. 309. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Kinerja yaitu proses yang dilakukan oleh lembaga dalam upaya untuk mengetahui tingkat kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi lembaga.¹³

Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹⁴

Komponen-komponen pendidikan itu meliputi: tujuan pendidikan, peserta didik, pendidik, isi pendidikan, metode pendidikan, alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan. Namun, komponen yang paling utama yaitu tujuan pendidikan, peserta didik, dan pendidik. Dengan demikian, dalam proses pendidikan sudah pasti terjadi interaksi antar ketiga komponen tersebut.¹⁵

Oleh karena guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci

¹³ H. Muhaimin. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Mdrasah*. h. 411. Jakarta : Kencana.

¹⁴ Departemen Pendidikan Nasional. 2005. UU RI Nomor. 14 Tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*.

¹⁵ Dwi Siswoyo, dkk. 2008. *Ilmu Pendidikan*. h. 33. Yogyakarta : UNJ Press.

suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan demi terlaksananya proses pendidikan yang maksimal. Ada beberapa alasan perlunya penilaian kinerja antara lain untuk memperkuat budaya yang berorientasikan kinerja atau untuk membantu mengubah suatu budaya yang ada untuk menjadi lebih berorientasikan kinerja, untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, untuk mengembangkan keahlian, kompetensi, dan potensi individu, untuk memberikan informasi tentang kinerja yang di perlukan bagi penentuan gaji/ upah yang didasarkan pada kinerja, untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi, untuk membantu dalam pengintegrasian sasaran organisasi, fungsi, departemen, dan individu, untuk menyediakan suatu saluran komunikasi ekstra tentang hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, serta untuk mendukung manajemen yang berkualitas total (*total quality management*).¹⁶

Dalam menilai kinerja pegawai ada beberapa faktor yang dapat dinilai yakni pengetahuan seseorang pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kemampuan membuat

¹⁶ Surya Dharma. 2009. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. h. 252. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

rencana dan jadwal pekerjaan, pengetahuan tentang standar menilai pekerjaan yang dipersyaratkan, kualitas atau banyaknya volume pekerjaan yang mampu diselesaikan, pengetahuan teknis atau pekerjaan, kemandirian, kerjasama dan kemampuan menyampaikan gagasan.¹⁷

Penilaian kerja sangat penting untuk dilakukan karena sangat bermanfaat bagi suatu organisasi, yaitu: dapat mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, berguna untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, membantu para guru untuk menentukan rencana kariernya, dan berguna untuk kepentingan mutasi pegawai.¹⁸

Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi. Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah atau madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk

¹⁷ Prawirosentana. 2009. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. h. 236. Yogyakarta : BPFE.

¹⁸ Siagian. S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. h. 227. Jakarta : Bumi Aksara.

mengetahui kekuatan dan kelemahan individual dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya.

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selain tugas utamanya tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah. Oleh karena itu, dalam penilaian kinerja guru beberapa subunsur yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Pengelolaan pembelajaran tersebut mensyaratkan guru menguasai 24 kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi

sosial, dan kompetensi profesional. ¹⁹Untuk mempermudah penilaian dalam penilaian kinerja guru, 24 kompetensi tersebut dirangkum menjadi 14 kompetensi sebagaimana dipublikasikan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP). Rincian jumlah kompetensi tersebut diuarikan sebagai berikut :

a. Kompetensi Pedagogik

1) Menguasai karakteristik peserta didik.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu ;

- (1) Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya.
- (2) Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapat kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran.
- (3) Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda.
- (4) Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik.

¹⁹ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.*

- (5) Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik.
 - (6) Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termaginalkan (tersisih, diolok-olok, minder, dan lain-lain).
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu :

- (1) Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan beajrnya melalui penguatan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi.
- (2) Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peerta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut.
- (3) Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan atau aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran.

- (4) Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik.
- (5) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik.
- (6) Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum atau kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.

3) Pengembangan kurikulum.

Sebagai indikatornya penilaiannya yaitu :

- (1) Guru dapat menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum.
- (2) Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan.
- (3) Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran.
- (4) Guru memilih materi pembelajaran yang : a) sesuai dengan tujuan pembelajaran, b) tepat dan mutakhir,

c) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, d) dapat dilaksanakan di kelas, dan e) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.

4) Kegiatan pembelajaran yang mendidik.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu :

- (1) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap.
- (2) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan.
- (3) Guru mengkomunikasikan informasi baru sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik.
- (4) Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata sebagai kesalahan yang harus dikoreksi.
- (5) Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.

- (6) Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai.
 - (7) Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta didik dapat termanfaatkan secara produktif.
 - (8) Guru mampu menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang sesuai dengan kondisi kelas.
 - (9) Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lainnya.
 - (10) Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik.
 - (11) Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan atau audio visual untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik.
- 5) Pengembangan potensi peserta didik.
- Sebagai indikator penilaiannya yaitu :
- (1) Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian.

- (2) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan.
 - (3) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berpikir kritis peserta didik.
 - (4) Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
 - (5) Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing siswa.
 - (6) Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.
 - (7) Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.
- 6) Penilaian dan evaluasi.
- Sebagai indikator penilainya yaitu :
- (1) Guru menyusun alat penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran.

- (2) Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian.
- (3) Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi kompetensi dasar yang sulit.
- (4) Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya.
- (5) Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

b. Kompetensi Kepribadian

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional.

Sebagai indikator penilainnya yaitu :

- (1) Guru menghargai dan mempromosikan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia.
- (2) Guru mengembangkan kerja sama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat.
- (3) Guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing.

(4) Guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia.

(5) Guru mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia.

2) Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu :

(1) Guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat baik.

(2) Guru mau berbagi pengalamannya dengan teman sejawat.

(3) Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik.

(4) Guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik.

(5) Guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik sekolah.

3) Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.

Sebagai indikator penialiannya yaitu :

(1) Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.

- (2) Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif.
- (3) Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar.
- (4) Guru meminta izin dan memberi tahu lebih awal, dengan memberikan alasan dan bukti yang sah.
- (5) Guru menyelesaikan semua tugas administrasi dan non pembelajaran dengan tepat waktu.
- (6) Guru memanfaatkan waktu luang selain mengajar untuk kegiatan yang produktif terkait dengan tugasnya.
- (7) Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan sekolah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama baik sekolah.
- (8) Guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru.

c. Kompetensi Sosial

- 1) Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu :

- (1) Guru memperlakukan semua peserta didik secara adil.

- (2) Guru menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat.
 - (3) Guru sering berinteraksi dengan peserta didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya pada kelompok tertentu.
- 2) Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu :

- (1) Guru menyampaikan informasi tentang kemajuan, kesulitan, dan potensi peserta didik.
- (2) Guru ikut berperan aktif dalam kegiatan di luar pembelajaran yang diselenggarakan oleh sekolah.
- (3) Guru memperhatikan sekolah sebagai bagian dari masyarakat, berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, serta berperan dalam kegiatan sosial di masyarakat.

d. Kompetensi Profesional.

- 1) Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

Sebagai indikator penilaiannya yaitu :

- (1) Guru melakukan pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar atau kompetensi inti.

- (2) Guru menyertakan informasi yang tepat dan mutakhir di dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.
 - (3) Guru menyusun materi, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berisi informasi yang tepat.
- 2) Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang efektif.

Sebagai indikator penilainnya yaitu :

- (1) Guru melakukan evaluasi diri secara spesifik, lengkap, dan didukung dengan contoh pengalaman diri.
- (2) Guru memiliki jurnal pembelajaran, catatan masukan dari hasil penilaian proses pembelajaran.
- (3) Guru memanfaatkan bukti gambaran kinerjanya untuk mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran selanjutnya dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).
- (4) Guru dapat mengaplikasikan pengalaman PKB dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian pembelajaran dan tindak lanjutnya.

- (5) Guru melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, mengikuti kegiatan ilmiah.
 - (6) Guru dapat memanfaatkan TIK dalam berkomunikasi dan pelaksanaan PKB.
2. Penilaian kinerja dalam melaksanakan proses pembimbingan bagi gur Bimbingan Konseling (BK) atau Konselor meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil bimbingan, menganalisis hasil evaluasi pembimbingan, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor terdapat 4 ranah kompetensi yang harus dimiliki oleh guru BK atau Konselor. Penilaian kinerja guru BK atau Konselor mengacu pada 4 domain kompetensi tersebut yang mencakup 17 kompetensi.²⁰
3. Kinerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah. Pelaksanaan tugas tambahan ini dikelompokkan menjadi 2, yaitu tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka. Tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka meliputi : (1)

²⁰ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008, tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor.*

menjadi kepala sekolah atau madrasah per tahun; (2) menjadi wakil kepala sekolah atau madrasah per tahun; (3) menjadi ketua program keahlian atau program studi atau yang sejenisnya; (4) menjadi kepala perpustakaan; atau (5) menjadi kepala laboratorium, bengkel, unit produksi, atau yang sejenisnya. Tugas tambahan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka dikelompokkan menjadi 2 juga, yaitu tugas tambahan minimal satu tahun (misalnya menjadi wali kelas, guru pembimbing program induksi, dan sejenisnya) dan tugas tambahan kurang dari satu tahun (misalnya menjadi pengawas penilaian dan evaluasi pembelajaran, penyusunan kurikulum, dan sejenisnya). Penilaian kinerja guru dalam melaksanakan tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka dinilai dengan menggunakan instrument khusus yang dirancang berdasarkan kompetensi yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas tambahan tersebut. Tugas tambahan lain yang tidak mengurangi jam mengajar guru dihargai langsung sebagai perolehan angka kredit sesuai ketentuan yang berlaku.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai pengukuran dan penilaian kinerja tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pengukuran dan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah sangat perlu dilakukan guna mengetahui ketercapaian tujuan yang telah

direncanakan dari kinerja guru. Hal tersebut akan dapat dijadikan sebagai acuan bagi kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sehingga, dengan pengukuran dan penilaian tersebut dapat meningkatkan kinerja guru secara terus menerus.

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

- a. Pengembangan, digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu *training* dan membantu evaluasi hasil *training*. Dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
- b. Pemberian *reward*, digunakan untuk proses kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.
- c. Motivasi, digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerja.
- d. Perencanaan SDM, bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
- e. Kompensasi, memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang

berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

- f. Komunikasi, evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dengan bawahan menyangkut kinerja pegawai.²¹

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/ kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud dan perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.

b. Kualifikasi dan Kompetensi Guru

Di dalam Permendiknas RI No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kemampuan pokok yang harus dimiliki oleh setiap guru di jadikan tolok ukur kualitas kinerja.

²¹ Surya Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja*. h. 14. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Menurut UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan.

Adapun kualifikasi akademik untuk guru pada jenjang pendidikan SMP/MTs yaitu guru pada jenjang pendidikan SMP/MTs, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-VI) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Menurut UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi yang harus dimiliki guru yang sesuai dengan Permendiknas RI No. 16 Tahun 2007 bahwa standar kompetensi guru yang perlu dikembangkan ada 4 kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan

profesional.²² Empat kompetensi guru tersebut akan dijabarkan sebagai berikut :

a. Kompetensi pedagogic.

Menurut Permendiknas no. 16 tahun 2007 dikatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki peserta didik. Dan berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum berdasarkan tingkat satuan pendidikannya masing-masing dan kebutuhan lokal.²³

Kompetensi pedagogik ini merupakan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada arah kognitif, afektif, maupun psikomotorik siswa.

²² Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan sertifikasi Guru*. Jakarta : Mini Jaya Abadi.

²³ Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. h. 54. Jakarta : Rajawali Pers.

b. Kompetensi kepribadian

Disebutkan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik yang tertera di dalam Permendiknas no. 16 tahun 2007.

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku di masyarakat. Tata nilai termasuk norma moral, estetika dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi etik siswa sebagai pribadi dan anggota masyarakat.²⁴

Kriteria kompetensi kepribadian menurut Depdiknas (2008) meliputi :

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

²⁴ Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. h. 55. Jakarta : Rajawali Pers.

- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.²⁵

Kriteria-kriteria tersebut tentunya akan memberikan gambaran bahwa guru harus memiliki kepribadian yang baik, mantap dan dapat dijadikan teladan. Sebab perilaku dan kepribadian guru akan diamati dan dicontoh oleh peserta didik. Sehingga, guru harus benar-benar menjaga sikap dan perilakunya.

c. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007 dikatakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/ wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah :

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial.

²⁵ Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*.

- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan atau bentuk lain.²⁶

Guru harus mampu membawa diri dalam masyarakat dan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan siapa pun tanpa membeda-bedakan. Dengan demikian, guru akan dapat memperoleh pengalaman yang luas, sebab kemampuan membawa diri dan komunikasi yang baik menjadi jembatan untuk memperoleh informasi dan pengalaman-pengalaman baru dari orang lain.

d. Kompetensi professional

Menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Pekerjaan seorang guru merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah.

²⁶Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*.

Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dengan UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 sebagai berikut :

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.
- c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
- e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat.
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.²⁷

²⁷Departemen Pendidikan Nasional. 2005. UU RI Nomor. 14 Tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*.

Pekerjaan seorang guru tidaklah mudah, sebab dibutuhkan keahlian khusus, panggilan jiwa, komitmen, kualifikasi dan kompetensi yang harus ada dalam diri seorang guru. Guru tidak hanya sekedar memberikan materi pembelajaran kepada siswa, tetapi juga harus ada panggilan jiwa dan memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta mengembangkan kemampuannya secara terus-menerus. Sehingga, guru akan benar-benar mampu mengembangkan potensi peserta didik secara optimal dan senantiasa meningkatkan kinerjanya.

c. Peran Guru

Terdapat beberapa peran guru dalam pembelajaran, guru sebagai perancang pembelajaran (*designer of instruction*), guru sebagai pengelola pembelajaran (*manager of instruction*), guru sebagai pengarah pembelajaran, guru sebagai evaluator (*evaluator of student learning*), guru sebagai konselor, guru sebagai pelaksana kurikulum, guru dalam pembelajaran yang menerapkan kurikulum berbasis lingkungan. Kemudian peran guru tersebut dijabarkan sebagai berikut :

1. Guru sebagai perancang pembelajaran (*designer of instruction*)

Depdiknas telah memprogramkan bahan pembelajaran yang harus diberikan guru kepada peserta didik. Guru harus

dapat merancang dan mempersiapkan semua komponen dengan mempersiapkan komponen agar berjalan dengan efektif dan efisien dengan waktu yang terbatas. Di sini guru dituntut untuk berperan aktif dalam merencanakan PBM tersebut dengan memperhatikan berbagai komponen dalam sistem pembelajaran yang meliputi :

- a. Membuat dan merumuskan TIK.
- b. Menyiapkan materi yang relevan dengan tujuan, waktu, fasilitas, perkembangan ilmu, kebutuhan dan kemampuan siswa, komprehensif, sistematis dan fungsional efektif.
- c. Merancang metode yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi siswa.
- d. Menyediakan sumber belajar, dalam hal ini guru berperan sebagai fasilitator dalam pengajaran.
- e. Media, dalam hal ini guru berperan sebagai mediator dengan memperhatikan relevansi (seperti juga materi), efektif dan efisien, kesesuaian dengan metode, serta pertimbangan praktis.²⁸

Guru yang berperan langsung dalam proses pembelajaran juga dituntut untuk mampu merencanakan pembelajaran. Oleh karena perencanaan sebagai patokan, maka guru harus benar-

²⁸ H. Hamzah. B. Uno. 2008. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. h. 22. Jakarta : Bumi Aksara.

benar merencanakan pembelajaran dengan matang mulai dari mempersiapkan materi, metode, sumber belajar dan media yang akan digunakan dalam pembelajaran. Dengan perencanaan yang matang, maka akan mempermudah dan memperlancar proses pembelajaran.

2. Guru sebagai pengelola pembelajaran (*manager of instruction*)

Tujuan umum pengelolaan kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas bagi bermacam-macam kegiatan belajar mengajar. Sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Manajemen kelas yang baik adalah tersedianya kesempatan bagi siswa untuk sedikit demi sedikit mengurangi ketergantungannya pada guru hingga mereka mampu membimbing kegiatannya sendiri. Guru harus mampu menggunakan pengetahuan tentang teori belajar mengajar dari teori perkembangan hingga memungkinkan untuk menciptakan situasi belajar yang baik mengendalikan pelaksanaan pengajaran dan pencapaian tujuan.

3. Guru sebagai pengarah pembelajaran

Guru harus berusaha menimbulkan, memelihara, dan meningkatkan motivasi peserta didik untuk belajar. Dalam hal

ini guru mempunyai fungsi sebagai motivator dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar. Hal yang dapat dilakukan guru dalam memberikan motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Membangkitkan dorongan siswa untuk belajar.
- b. Menjelaskan secara konkret, apa yang dapat dilakukan pada akhir pengajaran.
- c. Memberikan ganjaran terhadap prestasi yang dicapai hingga dapat merangsang pencapaian prestasi yang lebih baik di kemudian hari.
- d. Membentuk kebiasaan belajar yang baik.²⁹

Guru sebagai pembimbing juga harus dapat mengenal dan memahami siswa secara mendalam hingga dapat membantu dalam keseluruhan PBM. Sebagai pembimbing dalam PBM, guru diharapkan mampu :

1. Mengetahui dan memahami setiap peserta didik, baik secara individual maupun kelompok.
2. Membantu tiap peserta didik dalam mengatasi masalah pribadi yang dihadapinya.
3. Memberikan kesempatan yang memadai agar tiap peserta didik dapat belajar sesuai dengan kemampuan pribadinya.

²⁹ H. Hamzah. B. Uno. 2008. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. h. 23. Jakarta : Bumi Aksara.

4. Mengevaluasi keberhasilan rancangan Acara Pembelajaran dan langkah kegiatan yang telah dilakukannya.³⁰

Guru dalam proses pembelajaran harus mampu mengarahkan siswa agar menerima materi dan menggali potensinya dengan baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berusaha memahami masing-masing karakter peserta didik, sehingga masing-masing peserta didik mampu mengembangkan potensinya secara optimal.

5. Guru sebagai evaluator (*evaluator of student learning*)

Tujuan utama penilaian adalah untuk melihat tingkat keberhasilan, efektivitas dan efisiensi dalam proses pembelajaran dan untuk mengetahui kedudukan peserta dalam kelas atau kelompoknya. Dalam hal ini guru harus mengikuti hasil belajar siswa terus-menerus sebagai umpan balik terhadap proses pembelajaran yang akan dijadikan sebagai titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran selanjutnya. Dengan demikian, proses pembelajaran akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

6. Guru sebagai konselor.

³⁰ H. Hamzah. B. Uno. 2008. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. h. 24. Jakarta : Bumi Aksara.

Sebagai konselor, guru diharapkan dapat merespon segala masalah tingkah laku yang terjadi dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru dipersiapkan agar :

- a. Dapat menolong peserta didik memecahkan masalah-masalah yang timbul antara peserta didik dengan orang tuanya.
- b. Bisa memperoleh keahlian dalam membina hubungan yang manusiawi dan dapat mempersiapkan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan macam-macam manusia.³¹

Guru diharapkan mampu membantu peserta didik agar dapat mengikuti proses pembelajaran dengan baik. Sehingga, guru harus peka terhadap tingkah laku siswa saat pembelajaran.

7. Guru sebagai pelaksana kurikulum

Keberhasilan dari suatu kurikulum yang ingin dicapai sangat bergantung pada faktor kemampuan yang dimiliki oleh guru. Artinya, guru adalah orang yang bertanggung jawab dalam upaya mewujudkan segala sesuatu yang telah tertuang dalam suatu kurikulum resmi. Bahkan dari pandangan mutakhir menyatakan bahwa meskipun suatu kurikulum itu

³¹H. Hamzah. B. Uno. 2008. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. h. 24. Jakarta : Bumi Aksara.

bagus, namun berhasil atau gagalnya kurikulum tersebut pada akhirnya terletak di tangan guru.

8. Guru dalam pembelajaran yang menerapkan kurikulum berbasis lingkungan.

Posisi dan peran guru yang dikaitkan dengan konsep pendidikan berbasis lingkungan dalam proses pembelajaran, di mana guru harus menempatkan diri sebagai :

- a. Pemimpin belajar yaitu guru sebagai perencana, pengorganisasi, pelaksana, dan pengontrol kegiatan belajar peserta didik.
- b. Fasilitator belajar yaitu guru sebagai pemberi kemudahan kepada peserta didik dalam melakukan kegiatan belajarnya melalui upaya dalam berbagai bentuk.
- c. Moderator belajar yaitu guru sebagai pengatur arus kegiatan belajar peserta didik dan menarik kesimpulan atau jawaban masalah sebagai hasil belajar peserta didik, atas dasar semua pendapat yang telah dibahas dan diajukan peserta didik.
- d. Motivator belajar yaitu guru sebagai pendorong peserta didik agar mau melakukan kegiatan belajar. Guru harus dapat menciptakan kondisi kelas yang merangsang peserta untuk mau melakukan kegiatan belajar, baik individual maupun kelompok.

e. Evaluator belajar yaitu guru berkewajiban mengawasi, memantau proses pembelajaran peserta didik dan hasil belajarnya secara komprehensif dan objektif dan berkewajiban melakukan upaya perbaikan proses belajar peserta didik baik secara individual maupun kelompok.³²

Guru sebagai pendidik yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi peserta didik dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu yaitu :

- 1) Tanggung jawab, guru harus mengetahui serta memahami nilai, norma moral dan sosial serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah dan dalam kehidupan bermasyarakat.
- 2) Wibawa, guru harus memiliki kelebihan dalam merealisasikan nilai spiritual, emosional, moral, sosial, dan intelektual dalam pribadinya serta memiliki kelebihan dalam pemahaman ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sesuai dengan bidang yang dikembangkan.
- 3) Mengambil keputusan secara mandiri (*independent*), terutama dalam berbagai hal yang berkaitan dengan

³²H. Hamzah. B. Uno. 2008. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. h. 27. Jakarta : Bumi Aksara.

pembelajaran dan pembentukan kompetensi, serta bertindak sesuai dengan kondisi peserta didik dan lingkungan. Guru harus mampu bertindak dan mengambil keputusan secara cepat, tepat waktu dan tepat sasaran, terutama berkaitan dengan masalah pembelajaran dan peserta didik, tidak menunggu perintah atasan atau kepala sekolah.

- 4) Disiplin, dimaksudkan bahwa guru harus mematuhi berbagai peraturan dan tata tertib secara konsisten, atas kesadaran profesional, karena mereka bertugas untuk mendisiplinkan para peserta didik di sekolah, terutama dalam pembelajaran. Oleh karena itu, dalam menanamkan disiplin guru harus memulai dari dirinya sendiri, dalam berbagai tindakan dan perilakunya.³³

Guru sebagai pendidik harus bisa dijadikan sebagai teladan bagi peserta didik. Guru juga harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pembelajaran dengan baik.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja selain berkenaan dengan derajat penyelesaian tugas yang dicapai individu, juga merefleksikan seberapa baik karyawan

³³ E. Mulyasa. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. h. 37. Bandung: Remaja Rosdakarya

telah memenuhi persyaratan pekerjaannya, sehingga kinerja diukur dalam arti hasil. Hasil dari penilaian terhadap pegawai akan sangat bermanfaat bagi atasan dalam membuat rancangan selanjutnya. Dengan menganalisis kinerja pegawai, seorang atasan dapat menggunakan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja para pegawai agar memenuhi standar. Prestasi pegawai yang rendah mungkin disebabkan sejumlah faktor baik internal maupun eksternal.

Faktor internal adalah kemampuan yang dimiliki seorang pegawai atau juga dapat disebut sebagai kompetensi, dan faktor pendorong atau juga dapat disebut motivasi diri seseorang untuk melakukan sesuatu karya atau pekerjaan. Sedang faktor eksternal adalah lingkungan yang memberikan situasi dan pengaruh terhadap hasil kerja. Masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang meliputi perilaku, sikap dan penampilan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala-kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan sebagainya.³⁴

Secara umum memang kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, begitu pula dengan guru. Meskipun kinerja guru di pengaruhi oleh berbagai faktor, tetapi kinerja guru dapat dioptimalkan. Kinerja guru akan menjadi optimal apabila

³⁴ Susilo Martoyo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Ed 3. h. 92. Yogyakarta: BPFE.

diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan maupun anak didik.

Disebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Berangkat dari sinilah seorang kepala sekolah harus mampu mengupayakan kinerja guru agar lebih baik.

d. Indikator Kinerja Guru

Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) yang telah dimodifikasi oleh Depdiknas, meliputi tiga aspek utama kemampuan guru yaitu: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*) dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*), dan (3) penilaian pembelajaran.³⁵ Secara operasional selanjutnya indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran yaitu perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi dalam kegiatan yang kemudian diuraikan sebagai berikut :

1) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar.

³⁵ Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. h. 75. Jakarta : Rajawali Pers.

Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), program cawu/ semester dan program pokok/ satuan pelajaran.

(a) Silabus

Silabus adalah rancangan pembelajaran yang berisi rencana bahan ajar matapelajaran tertentu pada jenjang dan kelas tertentu, sebagai hasil dari seleksi, pengelompokkan, pengurutan, dan penyajian materi kurikulum, yang dipertimbangkan berdasarkan ciri dan kebutuhan daerah setempat.

Unsur/ komponen yang ada dalam silabus terdiri dari :

1. Identitas Silabus
2. Standar Kompetensi (SK)
3. Kompetensi Dasar (KD)
4. Materi Pembelajaran
5. Kegiatan Pembelajaran
6. Indikator
7. Penilaian
8. Alokasi waktu

9. Sumber pembelajaran³⁶

(b) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa dalam upaya mencapai kompetensi dasar.

Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan pendekatan fisik serta psikologis peserta didik. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran disusun untuk setiap kompetensi dasar yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih.³⁷

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) ditandai oleh adanya komponen-komponen :

1. Identitas RPP
2. Standar Kompetensi (SK)

³⁶ Abdul Majid. 2006. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. h.38 Bandung : Remaja Rosdakarya.

³⁷ Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. h. 5. Jakarta : Rajawali Pers.

3. Kompetensi dasar (KD)
4. Indikator
5. Tujuan pembelajaran
6. Materi pembelajaran
7. Metode pembelajaran
8. Langkah-langkah kegiatan
9. Sumber pembelajaran
10. Penilaian

(c) Program cawu/semesteran

Unsur/ komponen yang ada di dalam program cawu/semester terdiri atas :

1. Tujuan/ kompetensi sesuai dengan kurikulum.
2. Pokok materi sesuai dengan materi yang akan diajarkan.
3. Alternatif metode yang akan digunakan.
4. Alternatif media dan sumber belajar yang akan digunakan.
5. Evaluasi pembelajaran.
6. Alokasi waktu yang tersedia.
7. Satuan pendidikan, kelas, semester/ cawu, topik bahasan.³⁸

Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa program cawu/ semester ini merupakan perencanaan pembelajaran yang

³⁸Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. h. 76. Jakarta : Rajawali Pers.

dibuat guru untuk merencanakan pembelajaran selama satu cawu/ semester.

(d) Program pokok/ satuan pembelajaran

Program pokok/ satuan pelajaran, merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari program cawu/ semester. Program pokok/ satuan pelajaran terdiri dari adanya unsur-unsur berikut :

1. Tujuan pembelajaran khusus/ indikator.
2. Pokok materi yang disajikan.
3. Kegiatan pembelajaran.
4. Alternatif penggunaan media dan sumber belajar.
5. Alat evaluasi yang digunakan.³⁹

2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan

³⁹ Ibid.

adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ *setting* tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Terdapat tiga jenis media yaitu audio, visual dan audio visual.

Sumber belajar diartikan sebagai segala tempat atau lingkungan sekitar, benda, dan orang yang mengandung informasi dapat digunakan sebagai wahana bagi peserta didik untuk melakukan proses perubahan tingkah laku. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/ sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk

keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.⁴⁰

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Metode adalah cara yang berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan.⁴¹

Oleh karena itu, peranan metode mengajar sebagai alat untuk menciptakan proses belajar mengajar. Tugas guru ialah memilih metode yang tepat untuk menciptakan proses belajar mengajar yang baik. Ketepatan penggunaan metode mengajar sangat tergantung kepada tujuan, isi proses belajar mengajar dan kegiatan belajar mengajar. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

d. Evaluasi/ Penilaian Pembelajaran

⁴⁰ Abdul Majid. 2006. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. h. 107. Bandung : Remaja Rosdakarya.

⁴¹ Dwi Siswoyo, dkk. 2008. *Ilmu Pendidikan*. h. 133. Yogyakarta : UNY Press.

Dalam pembelajaran khususnya di kelas guru adalah pihak yang paling bertanggung jawab atas hasilnya. Dengan demikian, guru patut dibekali dengan evaluasi sebagai ilmu yang mendukung tugasnya yaitu mengevaluasi hasil belajar siswa. Dalam hal ini guru bertugas mengukur apakah siswa sudah menguasai ilmu yang dipelajari siswa atas bimbingan guru sesuai dengan tujuan yang dirumuskan.⁴²

Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah

⁴² Suharsimi Arikunto. 2009. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. h. 4. Jakarta : Bumi Aksara.

disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Selain itu, yang dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar dalam kegiatan pengembangan pembelajaran meliputi :

- (1) Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- (2) Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.⁴³

Hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar yaitu :

- a) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.

⁴³Rusman. 2011. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. h. 81. Jakarta : Rajawali Pers.

b) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.⁴⁴

Kegiatan evaluasi/ penilaian terhadap hasil belajar siswa tersebut memang wajib dilaksanakan oleh setiap guru. Hal tersebut dimaksudkan agar selain mengetahui kemampuan masing-masing siswa juga dapat dijadikan patokan bagi guru untuk pelaksanaan pembelajaran selanjutnya agar lebih baik.

2. Kekepalasekolahan

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kata yang pertama yaitu kepala yang berarti ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Dan kata yang kedua yaitu sekolah yang berarti sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan member pelajaran.

Kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di

⁴⁴ Ibid.

mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁵

b. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dengan baik. Melihat dari hal tersebut, maka untuk menunjang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya tentunya diperlukan kualifikasi dan kompetensi tertentu yang kemudian menjadi syarat agar seseorang dapat diangkat menjadi kepala sekolah di suatu lembaga pendidikan.

Untuk menjadi seorang kepala sekolah/ madrasah tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala sekolah/ madrasah yang baik.⁴⁶ Sebab kepala sekolah memiliki tugas ganda yaitu selain sebagai pendidik, kepala sekolah juga harus mampu memimpin lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar dapat mencapai peningkatan mutu sesuai yang telah direncanakan. Menurut Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah terdapat kualifikasi secara umum dan khusus.⁴⁷

Berikut ini penjelasan mengenai kualifikasi umum dan khusus yang harus dipenuhi sebagai kepala sekolah.

⁴⁵ Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Ed 1. Cet. 3.h. 83. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

⁴⁶ Muhaimin. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengemabangan Sekolah atau Madrasah*. Ed 1. Cet. 2. Jakarta : Kencana.

⁴⁷ Permendiknas. 2007. Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah*.

- 1) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah
- 2) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 3) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 4) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
- 5) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 6) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Menengah Pertama /Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) dapat diuraikan sebagai berikut.
 - a) Berstatus sebagai guru SMP/MTs.
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs.
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Selain diperlukan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, diperlukan pula beberapa kompetensi yang dapat

dijadikan sebagai dasar agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Berdasarkan Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki sebagai seorang kepala sekolah tersebut meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kemudian kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas di sekolah/ madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

- 11) Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.
- 16) Melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah yang telah dijelaskan di atas tentunya akan sangat menunjang dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah

akan dapat mengelola dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki sekolah secara optimal yang utamanya yaitu tenaga pendidik/ guru. Kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar guru tersebut secara sukarela tanpa ada paksaan sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

c. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Menjadi kepala sekolah tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi. Sebab kepala sekolah memiliki tugas yang harus dilaksanakan dengan baik demi kemajuan pendidikan di sekolah khususnya dan pendidikan nasional umumnya. Dalam perannya sebagai kepala sekolah, kepala sekolah memiliki tugas dan fungsinya yang harus diemban. Tugas dan fungsi kepala sekolah tersebut kemudian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik).

Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

2. Kepala sekolah sebagai manajer.

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.

Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilanya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3. Kepala sekolah sebagai administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan dan keuangan.

Kepala sekolah memiliki 2 tugas utama sebagai administrator yaitu :

- a) Sebagai pengendali struktur organisasi yaitu bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas.
- b) Melaksanakan administrasi substansif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.⁴⁸

Kepala sekolah harus memiliki data-data lengkap baik itu mengenai personalia maupun yang berhubungan dengan kurikulum seperti silabus/ RPP guru. Sehingga kepala sekolah mengetahui dan dapat dijadikan sebagai kontrol terhadap setiap kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor.

Supervisi merupakan kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal yang sudah benar, mana yang belum benar dan mana pula yang tidak benar, dengan maksud agar tepat dengan tujuan memberikan pembinaan. Kegiatan pokok dalam supervisi itu sendiri adalah melakukan pembinaan kepada

⁴⁸ Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. h. 120 Jakarta : Grasindo.

sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat.⁴⁹

Kegiatan utama di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebagai kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan. Selain itu sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar tidak melakukan penyimpangan dan lebih hari-hari dalam melaksanakan pekerjaannya.

Rasulullah SAW bersabda, yang artinya : “ Setiap pemimpin yang menangani urusan kaum muslimin, tetapi tidak berusaha semaksimal mungkin untuk mengurus mereka dan memberikan arahan kepada mereka, maka dia tidak akan bisa masuk surga bersama kaum muslimin itu.” (HR. Muslim)

Maksud dari hadits tersebut di atas, seorang pemimpin tidak bisa sekedar berpikir dan bergulat dengan wacana sembari memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan perintahnya,

⁴⁹ Suharsimi Arikunto. 2006. *Dasar-dasar Supervisi*. h. 5. Jakarta : Rineka Cipta.

melainkan pemimpin juga dituntut untuk bekerja keras mengurus sendiri persoalan-persoalan rakyatnya.

5. Kepala sekolah sebagai *leader*.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan suka rela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan”. Implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter dan *laissez-faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat tersebut muncul secara situasional.⁵⁰

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin perlu memperhatikan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki sekolah dengan baik. Berikut ini beberapa pemimpin yang dapat dikatakan efektif yaitu :

a) Bersikap luwes.

⁵⁰ Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. h. 121 Jakarta : Grasindo.

- b) Sadar mengenai diri, kelompok dan situasi.
- c) Memberi tahu bawahan atas pengaruh dari setiap persoalan dan bagaimana pemimpin akan menggunakan kewenangannya.
- d) Memeakai pengawasan umum di mana bawahan mengerjakan secara terinci pekerjaan harian mereka sendiri dan membuat keputusan mengenai pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan.
- e) Selalu ingat masalah mendesak ataupun keaktifan jangka panjang individual dan kelompok dalam bertindak.
- f) Memutuskan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok.
- g) Selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam gagasannya.
- h) Menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit.
- i) Menyediakan instruksi mengenai metode pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan.⁵¹

Kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai arti vital dalam proses pendidikan harus mampu mengolah dan

⁵¹ Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. h. 163 Jakarta : Grasindo.

memanfaatkan segala sumber daya yang ada, sehingga tercapai efektifitas sekolah yang melahirkan perubahan kepada anak didik.

Efektifitas sekolah tercapai apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan :

- 1) Sekolah harus secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir.
- 2) Mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia kearah pencapaian tujuan.
- 3) Perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi.
- 4) Sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang penting dari keseluruhan pencapaian organisasi.
- 5) Dalam rangka pengelolaan kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan perilaku sumber daya manusia yang ada.
- 6) Dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi sekolah, fungsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama.⁵²

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa menjadi contoh bagi warga sekolah termasuk guru. Kepala sekolah harus mengawasi

⁵² Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Ed. 1. Cet. 3. h. 272. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

guru dalam pembelajaran, menggerakkan guru agar dengan kemauannya melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, serta terbuka. Rasulullah saw bersabda, yang artinya:

“Tidak ada yang berhak untuk memberikan ceramah (nasehat/cerita hikmah) kecuali seorang pemimpin, atau orang yang mendapatkan izin untuk itu (ma'mur), atau memang orang yang sombong dan haus kedudukan.”(HR. Muslim).

Hadis tersebut bukan berarti hanya pemimpin yang berhak memberi nasehat kepada umat, melainkan hadis ini mengandung pesan bahwa seorang pemimpin seharusnya bisa memberikan suri tauladan yang baik kepada umatnya. Karena yang dimaksud ceramah disini bukan dalam arti ceramah lantas memberi wejangan kepada umat, akan tetapi yang dimaksud ceramah itu adalah sebuah sikap yang perlu dicontohkan kepada umatnya. Seorang penceramah yang baik dan betul-betul penceramah tentunya bukan dari orang sembarangan, melainkan dari orang-orang terpilih yang baik akhlaqnya. Begitu pula dalam hadis ini, pemimpin yang berhak memberikan ceramah itu pemimpin yang memiliki akhlaq terpuji sehingga akhlaqnya bisa menjadi tauladan bagi rakyatnya.

Jadi kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang penceramah, maka itu juga harus dipenuhi oleh seorang pemimpin. Karena pada zaman rasul dulu, seorang penceramah atau yang memberikan hikmah kepada umat adalah para penceramah ini,

sehingga rasul mengharuskan seorang pemimpin harus memiliki akhlaq yang sama dengan penceramah ini.

6. Kepala sekolah sebagai innovator.

Sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel.⁵³

7. Kepala sekolah sebagai motivator.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan, sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam melakukan

⁵³ Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. h. 121. Jakarta : Grasindo.

berbagai tugas dan fungsinya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁵⁴

Dalam hal bekerja, seorang karyawan maupun guru sangat membutuhkan motivasi dari atasannya agar mampu mendorong dan meningkatkan girah untuk bekerja. Melihat akan pentingnya motivasi bagi karyawan atau guru, untuk itulah seorang kepala sekolah sebagai pemimpin bagi guru harus mampu memberikan motivasi agar guru bersemangat untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin yang ingin meningkatkan motivasi karyawan bisa dengan melaksanakan model berikut :

- 1) Model tradisional yaitu dengan memberikan intensif material kepada karyawan yang berprestasi baik.
- 2) Model hubungan manusia yaitu dengan mengakui semua kebutuhan social karyawan dan membuat mereka merasa berguna.
- 3) Model sumber daya manusia yaitu dengan memotivasi karyawan bukan hanya dengan uang tetapi juga kebutuhan

⁵⁴ Sobri, dkk. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. h. 24. Yogyakarta : Multi Pressindo.

akan pencapaian tugas yang berarti baginya dengan rasa tanggung jawab.⁵⁵

Begitu banyaknya tugas kepala sekolah yang diemban tersebutlah, maka kepala sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi. Dari tugas-tugas tersebut tersimpan makna agar kepala sekolah mampu mendayagunakan guru ataupun mendorong guru agar guru melaksanakan tugasnya dengan baik. Tugas-tugas kepala sekolah tersebut dapat dijadikan untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi agar guru memiliki kinerja yang lebih baik.

Di dalam Surat An-Nisaa ayat 58 menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin, yang artinya :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا
(٥٨)

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Ayat tersebut di atas memerintahkan agar menyampaikan “amanat” kepada yang berhak. Kata “amanat” berasal dari bahasa

⁵⁵ Sobri, dkk. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. h. 32. Yogyakarta : Multi Pressindo.

Arab “amānah” yang artinya sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kata “amanat” dengan pengertian ini sangat luas, meliputi amanat Allah SWT kepada hamba-Nya, amanat seseorang kepada sesamanya dan terhadap dirinya sendiri.

Seorang presiden dengan tanggung jawab yang begitu besar untuk mensejahterakan rakyatnya, atau seorang suami yang begitu besar tanggung jawabnya untuk menafkahi istrinya, atau seorang bapak yang memikul amanat untuk mebesarkan anak-anaknya. Semua itu merupakan amanat yang harus dijaga dan dilaksanakan sebaik-baiknya. Apabila kita tidak bisa berbuat adil dan tidak mampu mewujudkan kehidupan yang lebih baik bagi pihak yang kita pimpin, maka janganlah sekali-kali kita mencoba-coba untuk mengemban amanat tersebut. Apabila seorang presiden tidak mampu mengemban amanat untuk membawa kehidupan bangsanya dari keterpurukan menuju kesejahteraan dan keadilan, maka janganlah kita kembali memilih presiden atau pemimpin itu untuk kedua kalinya. Karena itu, amanat adalah ringan dikatakan namun berat untuk dilaksanakan. Barang siapa hanya bisa mengatakan namun tidak bisa melaksanakan, maka ia tidak layak untuk dijadikan pemimpin.

F. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dorce Bu'tu yang berjudul "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Sentani Kabupaten Jayapura.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dorce Bu'tu menunjukkan bahwa:

- a. Kepala sekolah memberikan keteladanan dilakukan melalui sikap yang positif, sedangkan unjuk kerja ditunjukkan dengan bekerja keras, disiplin dan bertanggung jawab.
- b. Menggerakkan guru dilakukan dengan mengarahkan pada kesadaran untuk bekerja daripada memberi hukuman.
- c. Pemberian bimbingan dan pengawasan dilakukan dengan pemberian petunjuk teknis kurikulum dan supervisi klinis.
- d. Pemberdayaan guru dilakukan dengan pemberian kepercayaan dan tanggung jawab.
- e. Pemberian penghargaan dilakukan melalui pemberian insentif dan pujian di depan khalayak. Namun di sisi lain pemberian insentif bagi guru yang berprestasi belum dilaksanakan.
- f. Penciptaan iklim kerja dilakukan dengan berusaha berlaku adil dan tidak otoriter, namun untuk penyediaan fasilitas yang menunjang kegiatan pendidikan khususnya kenyamanan guru belum memadai.

g. Penumbuhan disiplin dilakukan dengan memberi contoh atau menjadi contoh bagi semua warga sekolah.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Di SD N Sosrowijayan Yogyakarta.

Hasil penelitiannya yang dilakukan oleh Sri Wahyuningsih menunjukkan bahwa:

- a. Kepemimpinana kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru menurut peneliti belum teguh dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru sebagaimana yang diharapkan.
- b. Pembinaan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan pemberian bantuan dan dukungan kepada guru. Kerjasama kepala sekolah dan guru dalam pembelajaran dalam bentuk diskusi terhadap masalah yang dihadapi guru dalam pembelajaran.
- c. Kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di SD N Sosrowijayan Yogyakarta mengalami beberapa hambatan yaitu :
 - 1) Guru tidak mengindahkan amanat yang disampaikan oleh kepala sekolah, solusinya sebaiknya kepala sekolah melakukan komunikasi yang sebaik-baiknya dengan para guru.
 - 2) Masih ada guru yang belum mengarah/belum tentu membuat RPP, solusinya kepala sekolah berusaha menegur dan menasehati guru.

- 3) Terdapatnya guru yang disiplinnya kurang/ jarang masuk tanpa ijin yang pasti, solusinya kepal sekolah sudah berusaha meningkatkan, jika kepala sekolah sudah kewalahan, maka langkah akhir melapor pada pengawas untuk diberikan tindak lanjut.
- 4) Kunjungan kelas intensitasnya masih kurang, solusinya meningkatkan kesadaran kepala sekolah betapa pentingnya pembinaan kinerja guru.
- 5) Sarana dan prasarana masih kurang memadai, solusinya mengusulkan minta ke dinas pendidikan.
- 6) Konsultasi RPP tidak ada agenda khusus, solusinya sebaiknya kepala sekolah membuat agenda khusus.

G. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penggunaan pendekatan kualitatif dianggap cocok dengan judul penelitian ini karena dengan menggunakan pendekatan ini, maka peneliti akan dapat meneliti secara mendalam mengenai objek yang akan diteliti. Peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif, sehingga dapat menggambarkan objek yang akan diteliti secara sistematis sesuai dengan apa adanya.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara

sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.⁵⁶

Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dengan hasil penelitian lebih ditekankan pada makna daripada generalisasi.⁵⁷ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber darimana data diperoleh. Untuk menentukan dan memilih subjek penelitian yang tepat, peneliti memperhatikan beberapa hal, antara lain subjek penelitian sudah cukup lama dan intensif menyatu dalam kegiatan atau bidang yang menjadi kajian penelitian, subjek terlibat penuh dengan kegiatan atau bidang tersebut dan subjek memiliki waktu yang cukup untuk dimintai informasi.

Atas dasar pertimbangan tersebut, dalam penelitian ini yang dijadikan subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru di SMP Negeri 5 Kota Cirebon. Dengan subjek penelitian yang dipilih tersebut diharapkan dapat membantu penelitian dan pada akhirnya dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang didapatkan secara lengkap

⁵⁶ Nurul Zuriyah. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. h. 47. Jakarta : Bumi Aksara

⁵⁷ Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. h. 9. Bandung : Alfabeta.

dan memadai tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Tempat Penelitian

Tempat penelitian adalah tempat di mana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemebcahan masalah penelitian berlangsung. Penelitian dilakukan guna mengetahui gambaran umum mengenai keadaan sekolah yang sesuai dengan sasaran penelitian.⁵⁸ Dengan diadakannya penelitian di lapangan, maka akan memperoleh gambaran umum mengenai sesuatu yang berhubungan dengan sasaran penelitian. Sehingga, sesuai dengan kebutuhan peneliti.

Dalam penelitian ini peneliti menetapkan tempat penelitian yaitu di SMP Negeri 5 Kota Cirebon yang berada di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 77 Kelurahan Sukapura Kecamatan Kejaksan Kota Cirebon yang diharapkan akan memperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan peneliti.

Untuk memperoleh informasi tersebut peneliti menentukan untuk menggali informasi dari orang yang dianggap mengetahuinya yaitu kepala sekolah dan guru dari sekolah yang bersangkutan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu :

⁵⁸ Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. h. 53. Jakarta : Bumi Aksara.

a. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah percakapan langsung antara si peneliti dengan responden yang diteliti yang dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pedoman wawancara yang sifatnya terbuka yang dimaksudkan agar peneliti tidak keluar dari apa yang sedang diteliti.

Untuk lebih memantapkan hasil wawancara peneliti melakukan *triangulasi* dengan melakukan wawancara selain dengan kepala sekolah di sekolah lain. Hal ini bertujuan untuk mencari validitas data hasil penelitian.

d. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.⁵⁹ Dari pengertian tersebut sudah jelas bahwa observasi merupakan pengamatan langsung terhadap suatu kegiatan yang sedang dilakukan. Sehingga, dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke SMP Negeri 5 Kota Cirebon yang tidak lain adalah tempat peneliti bekerja untuk mengamati mengenai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data yang cermat dan faktual.

⁵⁹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. h. 54. Jakarta : Bumi Aksara

Obsevasi yang dilakukan di SMP Negeri 5 Kota Cirebon ni dilakukan secara berkelanjutan dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang terjadi di sekolah tersebut, sehingga akan diperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan peneliti.

e. Studi dokumentasi

Penelitian kualitatif selain menggunakan observasi dan wawancara dalam mencari sumber data, tetapi masih perlu dilakukan dengan studi dokumentasi yang dilakukan dengan melihat, mengamati dan menganalisis dokumen-dokumen agar mampu menguatkan hasil yang diperoleh dengan melakukan obsevasi dan wawancara. Peneliti melakukan studi dokumentasi untuk dimanfaatkan sebagai bahan *triangulasi* untuk pengecekan kesesuaian data.

f. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Dalam melakukan penelitian, seorang peneliti harus mampu membuat instrumen sendiri termasuk mengkaji indikator sejelas-jelasnya sehingga bisa diukur dan menghasilkan data yang diinginkan.⁶⁰ Instruman yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian kualitatif adalah si peneliti itu sendiri sebab dibutuhkan pengamatan langsung oleh peneliti untuk

⁶⁰Nurul Zuriah. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. h. 168. Jakarta : Bumi Aksara

melihat objek di lapangan. Sehingga, peneliti bisa melakukan pengamatan secara mendalam.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen penelitian dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Tabel 1. Kisi-Kisi Instrumen Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Komponen	Indikator	Sumber Data	Metode
Upaya Kepala Sekolah	1. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Perencanaan Program Pembelajaran.	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Studi Dokumentasi
	2. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Pengelolaan Kelas.	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Observasi
	3. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Penggunaan Media Pembelajaran.	Kepala Sekolah	Wawancara
	4. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Penggunaan Metode Pembelajaran.	Kepala Sekolah	Wawancara
	5. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Pemahaman Materi Pembelajaran.	Kepala Sekolah	Wawancara
	6. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Pendayagunaan Sumber Pembelajaran.	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Observasi
	7. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Evaluasi atau Penilaian Pembelajaran.	Kepala Sekolah Pencermatan	Wawancara Studi Dokumentasi

	8. Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Interaksi dan Komunikasi.	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Observasi
Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat	1. Faktor Pendukung yang Dialami Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru.	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Observasi
	2. Faktor Penghambat yang Dialami Kepala Sekolah untuk meningkatkan Kinerja Guru	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Observasi
	3. Solusi yang Dilakukan Kepala Sekolah untuk Mengatasi Hambatan yang Dialami Kelapa sekolah.	Kepala Sekolah Pengamatan	Wawancara Observasi.

f. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Data yang telah diperoleh dari lapangan, kemudian diolah agar lebih sederhana. Kegiatan analisis data yang dilakukan yaitu :

1. Reduksi data

Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.⁶¹

⁶¹ Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. h. 247. Bandung : Alfabeta.

Mereduksi data akan mempermudah dan akan memperjelas dalam memberikan gambaran yang telah diperoleh di lapangan serta dapat mempermudah peneliti ketika melakukan pengumpulan data berikutnya. Selain itu, peneliti dapat memilah-milah mana yang relevan atau sesuai dengan fokus penelitian, sehingga akan dapat menjawab pertanyaan peneliti.

2. Penyajian Data

Langkah selanjutnya setelah reduksi data yaitu men-*display*-kan data atau penyajian data yang dimaksudkan agar mudah dipahami apa yang terjadi sebenarnya di lapangan, dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.⁶²

3. Penarikan Kesimpulan

Langkah yang selanjutnya yaitu peneliti melakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan dapat berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif akan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak sebab rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah

⁶²Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. h. 249. Bandung : Alfabeta.

ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang, sehingga setelah diteliti menjadi jelas.⁶³

g. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan, data penulis merencanakan menempuh cara sebagai berikut :

1. Ketekunan pengamatan

Peneliti berupaya untuk mempertajam pengamatan agar mendapatkan data yang lengkap, akurat yang sesuai dengan focus penelitian. Dengan melakukan pengamatan dengan tekun maka penulis akan dapat memahami masalah yang diteliti secara menyeluruh dan mendalam sehingga hasil penelitiannya akan valid.

2. Triangulasi

Triangulasi dilakukan melalui pengecekan data dari pihak lain sebagai pembanding yaitu penulis membandingkan antara hasil obsevasi, wawancara dan studi dokumentasi dengan sumber data yang merupakan subjek penelitian yaitu kepala sekolah. Sehingga, data yang diperoleh nantinya benar-benar dapat menggambarkan keadaan sebenarnya yang ada di lapangan.

⁶³ Ibid. h. 253