

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan pada hakikatnya adalah usaha membudayakan manusia atau memanusiakan manusia. Pendidikan amat strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan diperlukan guna meningkatkan mutu bangsa secara menyeluruh. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Guru adalah salah satu unsur dalam proses pendidikan. Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memegang tugas ganda, yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri. Mengajar maupun mendidik merupakan tugas dan tanggung jawab guru sebagai tenaga profesional. Oleh sebab itu, tugas berat seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi.

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut Aqib, guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar¹.

Sikap guru terhadap pekerjaan merupakan keyakinan seorang guru mengenai pekerjaan yang diembannya, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada guru tersebut untuk membuat respons atau berperilaku dalam cara tertentu sesuai pilihannya. Sikap guru terhadap pekerjaan mempengaruhi tindakan guru tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Bilamana seorang guru memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, maka sudah barang tentu guru akan menjalankan fungsi dan

¹Zainal Aqib.2002. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendekia , h. 22.

kedudukannya sebagai tenaga pengajar dan pendidik di sekolah dengan penuh rasa tanggung jawab. Demikian pula sebaliknya, seorang guru yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, pastilah dia hanya menjalankan fungsi dan kedudukannya sebatas rutinitas belaka. Untuk itu amatlah perlu kiranya ditanamkan sikap positif guru terhadap pekerjaan, mengingat peran guru dalam lingkungan pendidikan dalam hal ini sekolah amatlah sentral.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan proses pendidikan di sekolah maka pembinaan dan pengembangan profesi guru dipandang perlu diperhatikan sebagai wujud komitmen dalam melakukan pembenahan pola pendidikan agar mencapai mutu pendidikan sesuai harapan.

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran di sekolah masih tetap memegang peranan yang penting. Peran tersebut belum dapat diganti dan diambil alih oleh apa pun. Hal ini disebabkan karena masih banyak unsur-unsur manusiawi yang tidak dapat diganti oleh unsur lain. Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri².

Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik.

² Wijaya.C dan Rusyan AT, 1994, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung, PT Remaja Rosda Karya, h. 29

Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru.

Guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dari dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi guru. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi di lapangan mencerminkan keadaan guru yang tidak sesuai dengan harapan seperti adanya guru yang bekerja sambil baik yang sesuai dengan profesinya maupun diluar profesi mereka. Terkadang ada sebagian guru yang secara totalitas lebih menekuni kegiatan sambil dari pada kegiatan utamanya sebagai guru di sekolah. Kenyataan ini sangat memprihatinkan dan mengundang berbagai pertanyaan tentang konsistensi guru terhadap profesinya. Di sisi lain kinerja guru pun dipersoalkan ketika memperbincangkan masalah peningkatan mutu pendidikan. Kontroversi antara kondisi ideal yang harus dijalani guru sesuai harapan Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 dengan kenyataan yang terjadi di lapangan merupakan suatu hal yang perlu dan patut untuk

dicermati secara mendalam guna mengatasi dilema tersebut. Sebab hanya dengan memahami faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru dapat dicarikan alternatif pemecahannya sehingga faktor tersebut bukan menjadi hambatan bagi peningkatan kinerja guru, melainkan mampu meningkatkan dan mendorong kinerja guru ke arah yang lebih baik, sebab kinerja sebagai suatu sikap dan perilaku dapat meningkat dari waktu ke waktu.

Sekolah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru-guru, staf, peserta didik atau siswa, dan orang tua siswa. Tanpa mengenyampingkan peran dari unsur-unsur lain dari organisasi sekolah, kepala sekolah dan guru merupakan personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah³.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya

³ Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal 349.

tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa:

Penampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah. Penampilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin. Agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.⁴

Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Di samping itu, kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru.

Kepemimpinan kepala sekolah yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan guru dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas

⁴ *Ibid*, hal 431.

sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang guru terhadap pekerjaannya di sekolah, sehingga pada akhirnya berimplikasi terhadap keberhasilan prestasi siswa di sekolah.

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Dalam konteks ini bisa dilihat apa yang terjadi di lingkungan SDN 007 Ranai Natuna. Secara umum kepala sekolah yang ada tampaknya sudah menjalankan fungsi kepemimpinan, terutama yang terkait langsung dengan guru. Misalnya, memberikan bimbingan dan arahan kepada guru-guru dalam memecahkan masalah kerjanya, memberi motivasi kepada para guru, juga memahami kondisi guru sehingga bisa memberikan keputusan dan solusi yang tepat terhadap masalah yang dihadapi seorang guru. Hal ini penting karena akan berimplikasi langsung terhadap kinerja guru.

Dari hasil pengamatan sementara SDN 007 Ranai Natuna adalah lembaga pendidikan yang memperhatikan dan melakukan peningkatan kinerja gurunya. Hal ini dapat diketahui dari sumber yang dapat dipercaya yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan staf tata usaha yang mana jumlah gurunya mayoritas berkualifikasi sarjana strata satu (S1). Sebagai upaya meningkatkan kinerja guru, diadakan KKG di sekolah tiap hari Sabtu. Selain itu guru-guru juga mengikuti KKG kecamatan yang diadakan tiap bulan. Dalam pertemuan tersebut dibahas masalah-masalah yang dihadapi guru, misalnya masalah PBM, pembuatan perangkat mengajar, metode, strategi pembelajaran, serta pengembangan materi. SDN 007 juga mengikutsertakan guru-gurunya dalam forum-forum ilmiah, seminar kependidikan, dan pendidikan dan latihan baik tingkat kabupaten maupun tingkat provinsi.

SDN 007 Ranai Natuna sejak dipimpin Suhardi, S.Pd,SD setiap tahunnya selalu mengadakan perencanaan, pembinaan, pengembangan serta penilaian terhadap guru-guru untuk mengetahui kondisinya baik secara kualitas maupun kuantitas sebagai landasan dan acuan untuk meningkatkan kinerja guru ke depan. Kemajuan dan perkembangan SDN 007 Ranai Natuna tidak terlepas dari upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru.

Dari apa yang sudah penulis paparkan di atas tentang SDN 007 Ranai Natuna menjadi alasan kuat penulis untuk memilih SD tersebut sebagai lokasi Penelitian ini.

B. Permasalahan

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks Penelitian di atas maka focus utama Penelitian ini adalah “Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri 007 Ranai.”

2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian ini mencakup :

- a. Apa yang melatar belakangi kepala sekolah melakukan peningkatan kinerja guru?
- b. Apa saja bentuk peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah?
- c. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ?
- d. Bagaimana respon guru terhadap usaha peningkatan kinerja oleh kepala sekolah?
- e. Bagaimana upaya kepala sekolah melakukan pengendalian terhadap kinerja guru?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui latar belakang kepala sekolah melakukan peningkatan kinerja guru
- b. Untuk mengetahui bentuk peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah
- c. Untuk mengetahui upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru
- d. Untuk mengetahui respon guru terhadap usaha peningkatan kinerja oleh kepala sekolah
- e. Untuk mengetahui upaya kepala sekolah melakukan pengendalian terhadap kinerja guru

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan kiranya dapat memberikan manfaat yang mendalam dan komprehensif tentang upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru. Idealnya penelitian ini secara teoretis dan praktis berarti bagi beberapa kepentingan seperti:

- 1) Secara praktis, yaitu memberikan informasi kepada sekolah atau lembaga tentang pentingnya upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru.
- 2) Secara teoritis:
 - a. Pengembangan ilmu manajemen pendidikan terutama berkenaan dengan upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru yang memberikan implikasi praktis bagi peningkatan mutu pendidikan.

- b. Diharapkan bisa menjadi pegangan dan rujukan bagi pemangku kepentingan pendidikan (Stake-holders pendidikan).
- 3) Peneliti : sebagai acuan utama dalam pendidikan khususnya terkait dengan Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru.

D. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perludanya definisi istilah sebagai berikut :

1. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas (diangkat) untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Adapun kepala sekolah yang dimaksudkan dalam Penelitian ini adalah kepala SDN 007 Ranai Natuna.
2. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang peneliti maksudkan dalam Penelitian ini adalah usaha yang dilakukan guru SDN 007 Ranai Natuna untuk melaksanakan tugas pembelajaran, dan keikutsertaannya membantu kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

3. 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 yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan yang sesuai. Guru dalam Penelitian ini adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mengajar, mendidik, dan melatih siswa di SDN 007 Ranai Natuna.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Konsep Kepala Sekolah

Dalam studi tentang konsep kepala sekolah, peneliti memilahnya menjadi tiga tinjauan yaitu: a) pengertian kepala sekolah, b) syarat-syarat sebagai kepala sekolah. c) peran dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah.

a. Pengertian kepala sekolah

Orang yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan lembaga sekolah dari waktu ke waktu adalah kepala sekolah.⁵ Pada tingkat paling operasional kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan di tingkat sekolah masing-masing.

Kepala sekolah adalah jabatan fungsional yang mempersyaratkan kompetensi fungsional pula. Kepala sekolah mempertaruhkan kemampuan atau kompetensi profesional, dan tidak

⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasi dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 77

sekadar mempersyaratkan modal pengalaman dan prestasi mengajar yang baik. Selain itu kepala sekolah adalah guru yang sudah berpengalaman dengan masa kerja yang cukup lama di samping pangkat yang ditetapkan untuk memenuhi posisi jabatan kepala sekolah dan kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala sekolah identik dengan pemimpin pendidikan yang berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan untuk berbuat sesuatu maksud dan tujuan tertentu. Dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah.⁶

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 162/U/2003, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menerangkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola pendidikan di sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

⁶Tryo Supriyatno Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung Refika Aditama, 2008), hlm. 33;

b. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 2007 tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah ditetapkan dengan syarat-syarat yaitu telah memiliki: 1) kualifikasi, dan 2) kompetensi yang operasionalnya sebagai berikut:

1) Kualifikasi

Kualifikasi umum Kepala Sekolah atau Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S1) atau Diploma IV (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai Kepala Sekolah usia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudlotul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil dan bagi Non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan Yayasan atau lembaga yang berwenang.⁷

⁷ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

Kualifikasi khusus menyangkut :

- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah.
- b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya.
- c) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.⁸

2) Kompetensi

Kompetensi yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah sebagai berikut:

Tabel 1 Tentang Standar Kepala Sekolah

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
	1. Kepribadian	<p>1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah</p> <p>1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin</p>

⁸ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

		1.3 Mengendalikan diri ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Sekolah
2.	Manajerial	<p>2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan</p> <p>2.2 Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan</p> <p>2.3 Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pemberdayaan secara optimal</p>
3.	Kewirausahaan	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang</p>

		<p>efektif</p> <p>3.3 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah</p>
4.	Supervisi	<p>4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru</p> <p>4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat</p> <p>4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru</p>
5.	Sosial	<p>5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.</p> <p>5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p>

		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua atau orang lain.

Kepala Sekolah sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi dalam sekolah harus memiliki kemampuan untuk dijadikan teladan, itulah sebabnya kepala sekolah harus memiliki akhlak yang mulia. Selain itu sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi, tidak ada lagi orang yang memerintah seorang kepala sekolah. Itulah sebabnya kepala sekolah harus mampu mengendalikan dirinya. Dengan kemampuan mengendalikan dirinya sendiri, kepala sekolah mampu untuk memerintah atau memotivasi dirinya sendiri atau melarang atau mengendalikan dirinya sendiri. Demikian pula kondisi-kondisi lainnya semacam keinginan kuat untuk mengembangkan diri, bersikap terbuka, menciptakan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi, memiliki kepekaan sosial, merupakan karakteristik-karakteristik pokok yang harus dimiliki kepala sekolah.

c. Peran dan Tanggung Jawab sebagai Kepala Sekolah

Kemendikbud, dalam hal ini Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (1997) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin di sekolahnya.⁹ Karena itu ia berkewajiban mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, dan mengawasi jalannya program sekolah, baik yang bersifat edukatif yang menyangkut dengan pengajaran, maupun administratif yang menyangkut dengan pengelolaan sekolah sebagai satuan pendidikan yang ada di bawah tanggung jawabnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki banyak tugas dan tanggung jawab, salah satu daripadanya ialah membantu dan mendorong pertumbuhan pribadi dan jabatan guru-guru dengan segala aspek pertumbuhan jabatannya.

Menurut Purwanto bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu,: ”sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”¹⁰ Penjabarannya adalah sebagai berikut :

⁹ Depdikbud, *Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Dikdasmen, 1997), hlm. 165

¹⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rusda Karya, 2002), hlm.65

1) Sebagai pelaksana (*executive*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

2) Sebagai perencana (*Planner*)

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

3) Sebagai seorang ahli (*expert*)

Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

4) Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*controler of internal relationship*)

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.

5) Mewakili kelompok (*group representative*)

Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

- 6) Berusaha sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman.

Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

- 7) Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

- 8) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.

- 9) Sebagai pencipta / memiliki cita-cita (*idiologis*)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai konsepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju ke arah yang dicita-citakan.

- 10) Bertindak sebagai ayah (*father figure*)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/ kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Apabila kita meneliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan 10 peran diatas sama seperti apa yang dikemukakan oleh bapak pendidikan kita “ Ki Hajar Dewantara”, mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti : *Ing Ngarso Sung Tulodo Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.*

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹¹ Menurut Dirawat tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang yaitu:¹²

1) Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi

Tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan kinerja guru yaitu pengelolaan pengajaran yang merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain :

- (a) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- (b) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- (c) Menyusun jadwal pelajaran,
- (d) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,

¹¹ E Mulyasa , *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hlm.25.

¹² Dirawat , dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hlm 60

- (e) Mengatur kegiatan penilaian,
- (f) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- (g) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- (h) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- (i) Mengkoordinir program non kurikuler
- (j) Merencanakan pengadaan
- (k) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran

2) Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/trampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar dimana kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain :

- (a) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktifitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- (b) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- (c) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat bakat dan kemampuannya.
- (d) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauhmana tujuan sekolah tersebut telah dicapai.

Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

- a. Sebagai edukator, kepala sekolah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik.
 - 1) Kemampuan mengajar / membimbing siswa
 - 2) Kemampuan membimbing guru
 - 3) Kemampuan mengembangkan guru
 - 4) Kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan
- b. Sebagai manajer, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien.

- 1) Kemampuan menyusun program
 - 2) Kemampuan menyusun organisasi sekolah
 - 3) Kemampuan menggerakkan guru
 - 4) Kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan
- c. Sebagai administrator, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistim administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien.
- 1) Kemampuan mengelola administrasi PBM/BK
 - 2) Kemampuan mengelola adminisrasi kesiswaan
 - 3) Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan
 - 4) Kemampuan mengelola administrasi keuangan
 - 5) Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana
 - 6) Kemampuan mengelola administrasi persuratan
- d. Sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.
- 1) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan
 - 2) Kemampuan melaksanakan program supervisi
 - 3) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi

Peran kepala sekolah dalam hubungan sosial kemasyarakatan adalah sebagai supervisor. Supervisor disini adalah pihak yang bertindak untuk mendorong, mengkoordinasi, dan membimbing

pertumbuhan guru-guru disekolah secara berkelanjutan, baik secara individual maupun secara kolektif, agar mereka lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pelajaran. Dengan demikian, guru pada gilirannya juga mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap peserta didik secara berkelanjutan, disamping siswa mampu dan lebih cakap saat terjun ke tengah masyarakat.

Dari pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberikan bantuan, bimbingan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pembelajaran. Wewenang dan tanggung jawab ini berupa perbaikan program dan kegiatan pembelajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Disamping sebagai supervisor, kepala sekolah juga mempunyai tugas yang tak kalah penting, yakni membangkitkan semangat kerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

- e. Sebagai leader, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama.
 - 1) Memiliki kepribadian yang kuat
 - 2) Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional

- 3) Memahami kondisi warga sekolah
- f. Sebagai inovator, kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas.
- 1) Kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan untuk lebih baik)
 - 2) Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan

Seseorang yang memiliki karakter kepemimpinan yang inovatif selalu merasa tidak cepat puas dengan kinerja yang dicapai. Dia ingin selalu terus belajar dan mencari temuan-temuan baru yang segar. Gagasan-gagasan baru selalu muncul, hampir tak pernah berhenti karena rasa ingin tahu yang begitu besarnya. Kemampuan berimajinasinya juga sangat dominan dalam menciptakan sesuatu yang baru. Pemimpin model seperti ini menyadari bahwa tidak mungkin proses penemuan inovasi baru bisa dilakukan sendiri. Karena itu dia selalu mendorong dirinya untuk berfikir dan mengembangkan gagasan-gagasan baru yang inovatif.

Chandar Ming (2009) dalam buku Maya H memberikan tips menarik yang bisa diterapkan oleh kepala sekolah agar ia

membiasakan diri menjadi pemimpin yang inovatif. Berikut ini tips-tipsnya.¹³

a) Memiliki Visi

Memiliki visi adalah syarat mutlak bagi pemimpin manapun. Inovasi lahir dari visi dan misi yang jelas, terukur, dan memiliki tujuan atau sasaran. *Share* atau bagilah visi anda kepada wakil kepala sekolah, guru dan para staf sekolah yang lain agar mereka juga dapat turut terinspirasi untuk mencari cara-cara dalam meraihnya dan menyiapkan solusi untuk menghadapi tantangan yang menghadang.

b) Terbuka terhadap Perubahan

Perubahan adalah kebutuhan, bukan hambatan. Pemimpin inovatif tidak mudah puas dengan hasil yang didapat dan dia selalu berambisi untuk berbuat lebih baik lagi. Perhatikan gambaran masa depan yang lebih baik (*a better future painting*) kepada mereka untuk menularkan optimisme dan keyakinan anda. Yakinkan orang lain bahwa perubahan yang anda inginkan akan berbuah sukses, layak dilakukan, dan tidak akan sia-sia.

c) Langgar Aturan main

¹³ Maya H, *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*, (Jogjakarta : Buku Biru, 2012) hal 81.

Hal ini tidak berarti kita menempuh cara-cara yang tidak etis dan tercela dalam rangka meraih kesuksesan, namun lebih pada mencari cara-cara yang unik dan *fresh*. Jangan terlalu terpaku pada aturan main yang berlaku dan lakukan sedikit ”*improvisasi*”. Inovasi, terutama menerapkan pendekatan yang bersifat unik dan agak radikal dapat diaplikasikan dengan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang pernah ada. Untuk bisa menghasilkan solusi-solusi kreatif dan unik, kepala sekolah harus mampu berfikir secara lateral. Model berfikir secara lateral ini sangat manjur demi menghasilkan cara-cara baru dalam menciptakan dan menjalankan inovasi.

d) Mencari Alternatif

Himbau lah diri anda dan seluruh staf sekolah untuk melakukan dua hal: pertama melakukan pekerjaannya dengan seefektif mungkin dan kedua lakukan dengan cara-cara baru. Arahkan mereka untuk berfikir dan mempertanyakan kembali peranan dan cara kerja mereka sehingga pikiran mereka lebih terbuka dan mampu melihat hal-hal lain yang tak terfikirkan sebelumnya.

e) Siap Menghadapi Kegagalan

Bahkan seorang yang paling sukses di dunia pun pernah merasakan kegagalan. Kegagalan adalah hal yang wajar dan pasti

dialami oleh hampir semua orang sukses. Tanamkan pada diri sendiri dan orang lain bahwa kegagalan merupakan tangga menuju kesuksesan.

f) Uji Cobakan Inovasi Anda

Selalu uji cobakan inovasi anda terlebih dahulu untuk melihat respon dan hasilnya. Usahakan untuk melakukannya langsung kepada sasaran agar lebih representatif dan mencerminkan hasil yang sebenarnya.

g) Selalu Bersemangat

Fokuslah pada hal-hal yang ingin diubah dan tantangan yang akan dihadapi. Tularkan semangat dan energi anda pada para staf sekolah agar mereka turut mendukung anda dengan sepenuh hati dan sekuat tenaga. Selalu tunjukkan antusiasme dan keyakinan anda dan sebarkan setiap kali berkomunikasi.

g. Sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.

1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik)

2) Kemampuan mengatur suasana kerja / belajar

3) Kemampuan memberi keputusan kepada warga sekolah

h. Sebagai enterpreneur, kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah.

- 1) Kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- 2) Kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif
- 3) Kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses dalam melaksanakan tugas pokok

Indikator-indikator Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Indikator kepala sekolah secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Greenfield, 1987). Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan Heck, dkk. (1991) bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.¹⁴

¹⁴ Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara 2011) hal.

Selain itu, Martin dan Millower (2001); serta Willower and Kmetz (2007), mengemukakan indikator kepala sekolah sebagai berikut:¹⁵

1. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
2. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
3. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran dikelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
4. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negatif.
5. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah yang kreatif, produktif, dan akuntabel.
6. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
7. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

¹⁵ *Ibid.* hal 21

Dari uraian diatas, dapat penulis simpulkan tentang indikator kepala sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru adalah sebagai berikut:

- a. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- b. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- c. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan professional.
- d. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
- e. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.

2. Kinerja Guru

a. Konsep Kinerja Guru

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.¹⁶ Sedangkan Ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.¹⁷

Fatah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.¹⁸

Kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kepribadian dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh

¹⁶ Sulistyorini,2001, *Hubungan antara Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru, Ilmu Pendidikan*, 28 (1) 62-70.

¹⁷ Tempe.A Dele, 1992, *Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Astri Media,

¹⁸ Fatah.N, 1996, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan.¹⁹

Kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecapaian pengalaman dan kesungguhan atas penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri atas kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran kedisiplinan dalam mengajar dan tugas-tugas lain, kreatifitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerja sama dengan semua waega sekolah , kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa serta tanggung jawab terhadap tugasnya.²⁰

Menurut Hamzah B Uno dalam Martinis Yamin tenaga pengajar (guru) merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Walaupun pada kenyataannya masih terdapat hal-hal tersebut di luar

¹⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004) hal 309

²⁰ Tabrani Rusyan, *Etos Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Intermediasi, 2008) hal 18

pendidikan.²¹ Mujamil Qomal dalam Malik Fajar mengatakan Urgensi guru dalam proses pembelajaran terlukis dalam ungkapan berbahasa arab yang pernah disampaikan “ *At thariqah ahammu min al ma’addah walakinna al mudarris ahammu min at-thariqah* (metode lebih penting dari pada materi, tapi guru lebih penting dari pada metode)”²²

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

b. Tugas Guru

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah merupakan salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

²¹ Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada, 2010), hal 87

²² Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007) hal 129

- a. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.
- c. Membantu perkembangan aspek – aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyusuaian diri, demikianlah dalam proses belajar mengajar guru tidak terbatas sebagai penyampai ilmu pengetahuan akan tetapi lebih dari itu ia bertanggung jawab akan keseluruhan perkembangan kepribadian siswa ia harus mampu menciptakan proses belajar yang sedemikian rupa sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar aktif dan dinamis dalam memenuhi kebutuhan dan menciptakan tujuan.

Ruang lingkup kinerja guru yang dimaksud mengacu pada tanggung jawab dan kewajiban guru sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 tentang Guru Pasal 52 ayat 1 mencakup yaitu Pembina kegiatan pokok :²³

- a. Merencanakan pembelajaran

Perencanaan berasal dari kata rencana yaitu pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Dengan

²³ Baedhowi, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2009) hal 6

demikian proses perencanaan harus dimulai dari penetapan tujuan yang akan dicapai melalui analisis kebutuhan dan dokumen yang lengkap, kemudian menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.²⁴

Dalam praktik pengajaran di sekolah terdapat beberapa persiapan pembelajaran, yaitu : Analisis materi pembelajaran. Program tahunan/ semester, Silabus/satuan pembelajaran, Rencana pembelajaran, Program perbaikan dan pengayaan. Dalam membuat lima rencana tersebut, biasanya guru dibantu oleh kepala sekolah juga rekannya yang biasanya dimusyawarahkan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Dalam organisasi ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah.²⁵

1) Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Kalau menyusun silabus bisa dilakukan oleh tim guru atau tim ahli mata pelajaran, maka rencana pembelajaran seyogyanya disusun oleh guru sebelum melakukan kegiatan pembelajaran. Rencana pembelajaran bersifat khusus dan kondisional, dimana setiap sekolah tidak sama kondisi siswa dan sarana prasarana sumber belajarnya. Karena itu menyusun rencana pembelajaran didasarkan pada silabus

²⁴ Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Bandung : PT. Fajar Interpratama, 2008) hal 23

²⁵ *Ibid*

dan kondisi pembelajaran agar kegiatan pembelajaran dapat berlangsung sesuai harapan.

2) Menyusun program pembelajaran

Sudah merupakan kewajiban seorang guru dalam menyusun sebuah program pembelajara. Dalam mengajar sejauh mana kemampuan seorang guru dalam menyusun program pembelajaran maka harus berdasarkan beberapa komponen sebagai berikut :²⁶

- a. Memahami kurikulum pendidikan
- b. Memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran
- c. Memahami buku sumber
- d. Memahami silabus dan menganalisis kompetensi dasar
- e. Menyusun program semester
- f. Menyusun desain pembelajaran

b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran

Setelah guru membuat program pembelajaran , maka tugas guru selanjutnya adalah melaksanakan pembelajaran sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Melaksanakan pembelajaran merupakan kegiatan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru. Kegiatan tersebut merupakan kegiatan tatap muka sebagaimana dimaksud dalam Peraturan

²⁶ Dinas Pendidikan, *Komponen menyusun Program*, Depok,2010 hal 2

Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru. Penjelasan kegiatan tatap muka adalah sebagai berikut :

- 1) Kegiatan tatap muka atau kegiatan pembelajaran terdiri dari kegiatan penyampaian materi pelajaran, membimbing dan melatih peserta didik terkait dengan materi pelajaran, dan menilai hasil belajar yang terintegrasi dengan pembelajaran dalam kegiatan tatap muka.
- 2) Menilai hasil belajar yang terintegrasi dalam proses pelaksanaan pembelajaran tatap muka antara lain berupa penilaian akhir pertemuan atau penilaian akhir tiap pokok bahasan merupakan bagian dari kegiatan tatap muka.
- 3) Kegiatan tatap muka dapat dilakukan secara langsung atau termediasi dengan menggunakan media antara lain video, modul mandiri, kegiatan observasi / eksplorasi.
- 4) Waktu kegiatan pembelajaran atau tatap muka sesuai dengan durasi waktu yang tercantum dalam struktur kurikulum sekolah / madrasah.

c. Menilai hasil pembelajaran

Menilai hasil kegiatan merupakan serangkaian hasil kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar pada peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Melalui penilaian hasil pembelajaran diperoleh informasi yang bermakna untuk meningkatkan proses pembelajaran

berikutnya serta pengambilan keputusan lainnya. Menilai hasil pembelajaran dilakukan secara integrasi dengan tatap muka seperti ulangan harian dan kegiatan menilai hasil belajar dan waktu tertentu seperti ujian tengah semester dan akhir semester.

- 1) Penilaian dengan tes
 - a) Tes dilakukan secara tulis atau lisan, dalam bentuk ulangan harian, tengah semester, ujian akhir semester. Tes ini dilaksanakan sesuai dengan kalender pendidikan atau jadwal yang telah ditentukan.
 - b) Tes tertulis dan lisan dilakukan di dalam kelas
 - c) Pengolahan hasil tes dilakukan di luar jadwal pelaksanaan tes.
- 2) Penilaian non tes berupa pengamatan dan pengukuran sikap
 - a) Pengamatan dan pengukuran sikap sebagai bagian tidak terpisahkan dari proses pendidikan, dilaksanakan oleh guru dengan tujuan untuk melihat hasil pendidikan dengan tes tertulis atau yang tidak dapat diukur dengan tes tertulis atau lisan.
 - b) Pengamatan dan pengukuran sikap dapat dilakukan di dalam kelas menyatu dengan proses tatap muka atau di luar kelas.
 - c) Pengamatan dan pengukuran sikap dapat dilakukan di luar kelas merupakan kegiatan di luar jadwal tatap muka.

c. Indikator-Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal.²⁷ Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehnik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter (dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). Karakteristik individu, (2). Proses, (3). Hasil dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.²⁸

Di samping itu, kinerja guru perlu dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan guru dalam meningkatkan kemampuan akademik dan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan

²⁷ Sulistyorini, *Op.Cit*,

²⁸ Mulyasa,2003, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, srategi dan Implementasi)* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

tuntutan tugasnya dan antara lain : melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, mengikuti berbagai kegiatan ilmiah dan pengembangan pribadi lainnya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja guru disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari hasil ujian nasional dan pengembangan kompetensinya.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan.²⁹ Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

²⁹ Pidarta, 1997, *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, (Jakarta: PT Bina Rineka Cipta),

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

- a. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehknik mengevaluasinya.
- b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.³⁰

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara

³⁰ Daryanto, 2001, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta).

mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Hal ini diperkuat oleh pendapat As'ad dan Robbins yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1). Hasil tugas, (2). Perilaku dan (3). Ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.³¹

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik .³²

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya

³¹ Moh As'ad, 1995, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.

³² Sulistyorini, *Op Cit*,

dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1). Guru sebagai pengajar, (2). Guru sebagai pembimbing dan (3). Guru sebagai administrator kelas.³³

Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi : Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi :

a. Kompetensi paedagogig

Adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.³⁴

³³ Danim.S, 2002, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia,

³⁴ Peraturan Pemerintah RI No.19 tahun2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: CV. Eko Jaya, 2005) hal 26.

b. Kompetensi kepribadian

Faktor terpenting dari seorang guru adalah kepribadiannya, kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia akan menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik, terutama bagi anak didik yang masih kecil (tingkat Sekolah Dasar) dan mereka yang sedang mengalami keguncangan jiwa (tingkat menengah).³⁵

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya berbuat salah.

³⁵ Zakiah Daradjat, *Kepribadian Guru* (Jakarta: PT. Bulan Bintang, 2005) hal 9.

c. Kompetensi profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang guru dan dosen No.14 tahun 2005 sebagai berikut :³⁶

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan dan berakhlak mulia.
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat.

³⁶ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007) hal 183.

- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

d. Kompetensi sosial.

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah RI. No19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua seperti didik dan masarakat sekitar. Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Saiful Hadi berpendapat kompetensi ini berhubungan dengan kemmpaun guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial yang meliputi :³⁷

³⁷ Saiful Hadi, *Kompetensi yang harus dimiliki seorang guru*, (www. Saiful Hadi Wordpress.com 2007) Hal.1

- 1) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional
- 2) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok

Dari uraian di atas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

d. Penilaian Kinerja Guru

Sistem penilaian kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*) dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan

teknik-teknik baru dalam pengajaran serta mendapat konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.³⁸

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator dalam hal ini adalah kepala sekolah atau pengawas sekolah terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi.

Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan : (1) ketrampilan-ketrampilan dalam mengajar ; (2) bersifat seobyektif mungkin ; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi ; dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah sebagai seorang evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman ketrampilan mengajar yang dimiliki guru, dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Menurut Ronald T.C Boyd ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya ;

1. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat

³⁸ Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, (<http://akhmad> Sudrajat. Wordpress.com / 2008 / 29 /manajemen_kinerjaguru/diakses_tgl_23_Maret_2013

dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*).

2. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).
3. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi, jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan *perspektif* tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.³⁹

Diantara format penilaian yang sering digunakan dalam melakukan penilaian terhadap perkembangan guru khususnya yang berstatus PNS oleh kepala sekolah adalah Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3). Format penilaian ini telah dilakukan dan berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan adanya penilaian itu, maka setiap guru akan mengetahui kelebihan dan kekurangannya, sehingga dapat diharapkan dapat membangkitkan dorongan untuk melakukan perbaikan.⁴⁰

Adapun aspek yang dinilai dalam DP3 adalah (a) kesetiaan (terhadap Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah), (b) prestasi kerja, (c) tanggung jawab, (d) ketaatan, (e) kejujuran, (f) kerja sama, (g) prakarsa

³⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rusda Karya, 2007), hlm: 167.

⁴⁰ Hendyat Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), hlm 145.

(inisiatif), (h) kepemimpinan (bagi yang menjabat pimpinan). Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan pada setiap akhir tahun. Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan agar dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator : (a) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak ; (b) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (c) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (d) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (e) memberikan umpan balik yang bermanfaat secukupnya dan tidak berlebihan. Secara umum sistem penilaian tenaga kerja (guru) bermanfaat untuk :

1. Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan jangka panjang. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong kearah kemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kependidikan.
2. Bahan informasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan.
3. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
4. Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
5. Untuk kepentingan mutasi pegawai.
6. Untuk menyusun pendidikan dan pelatihan.

7. Membantu para pengawas menentukan rencana karirnya.⁴¹

Secara umum penilaian kinerja dapat memberikan manfaat untuk kepentingan pengembangan, penghargaan, motivasi, dan perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal pengembangan (*development*) hasil penilaian kinerja dapat menjadi informasi untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Dalam hal ini penghargaan (*reward*), hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar dalam menentukan kompensasi maupun kenaikan jabatan pegawai. Dalam hal motivasi (*motivation*) hasil penilaian kinerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin kerja yang lebih baik. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber data untuk memetakan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. 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 (Ditjen PMPTK, 2010:3). Hasil penilaian kinerja guru bermanfaat sebagai input dalam penyusunan program pengembangan keprofesian

⁴¹ Sondang P Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1992), hlm 227-228.

berkelanjutan. Selain itu, hasil penilaian kinerja guru juga bermanfaat dalam penetapan perolehan angka kredit guru dalam pengembangan karir guru.⁴²

3. Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam kajian tentang upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru, penulis menyimpulkan dari pendapat beberapa pakar pendidikan yang dapat dipergunakan sebagai acuan untuk menjelaskan tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Peningkatan kinerja guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi menjadi memenuhi kualifikasi, yang belum tersertifikasi menjadi tersertifikasi.⁴³ Selain itu, peningkatan kinerja guru diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum profesional menjadi profesional.\

Peningkatan profesional diartikan sebagai upaya untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan ketrampilan mengajar, dan menumbuhkan

⁴² Barnawi dan Mohammad Arifin ,*op.cit*

⁴³ Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), hlm.35.

sikap profesional sehingga guru menjadi ahli dalam mengelola kegiatan belajar mengajar untuk membelajarkan peserta didik.⁴⁴

Rendahnya kinerja guru tentu akan membuat kepala sekolah gundah. Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancah global seperti sekarang ini. Oleh karena itu, kinerja harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus-menerus.

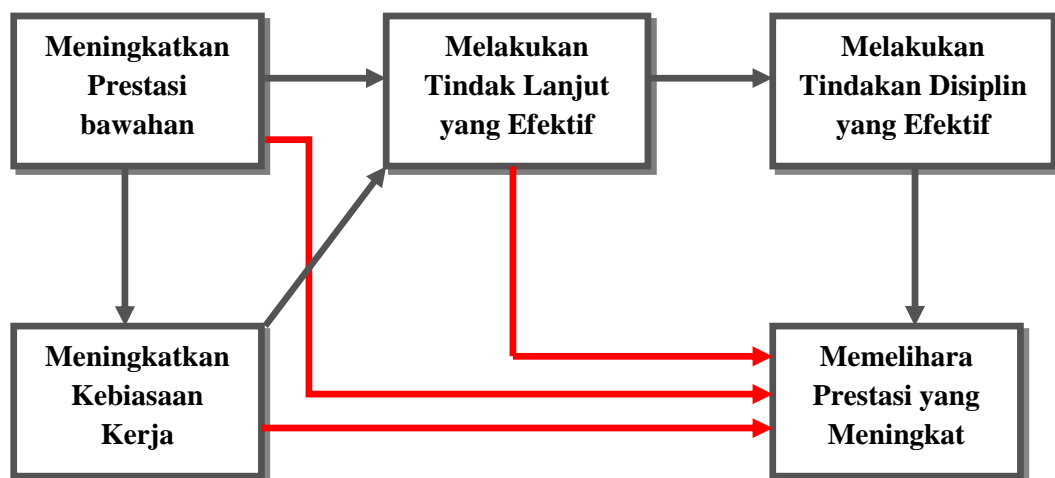
Guru yang berkinerja baik adalah guru atau pendidik yang memiliki visi yang tepat dan memiliki berbagai inovasi yang mandiri. Visi dapat diartikan sebagai pandangan sehingga guru harus memiliki pandangan yang benar tentang pembelajaran, yaitu : (a) kualitas guru terletak pada kualitas pembelajarannya, (b) pembelajaran memerlukan proses yang terus-menerus berkembang, dan (c) pendidik sebagai sebuah pengabdian. Visi diartikan sebagai sesuatu yang dinamis yaitu sebagai harapan yang ingin dicapai.

Bicara mengenai peningkatan kinerja di zaman sekarang bukan lagi sebuah kebutuhan ketika terjadi penurunan kinerja saja, tetapi merupakan

⁴⁴ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru sekolah Dasar: dalam Ketangka Peningkatan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 44.

kebutuhan sepanjang masa. Apabila suatu standar kinerja belum dapat dicapai, harus diupayakan agar standar tersebut dapat diraih. Apabila standar kinerja dapat dicapai dengan baik, perlu adanya kebijakan untuk meningkatkan standar kinerja yang lebih tinggi lagi. Agar standar kinerja yang baru dapat lebih menantang bagi guru, perlu adanya upaya peningkatan kinerja yang mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Proses peningkatan kinerja dapat dilihat pada diagram berikut ini.

DIAGRAM MENINGKATKAN KINERJA



→ Peningkatan yang Kurang Memuaskan

→ Peningkatan yang Memuaskan

Diagram di atas menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja ada beberapa tahap yang harus dilewati, yaitu (1) meningkatkan prestasi

bawahan; (2) meningkatkan kebiasaan kerja; (3) melakukan tindak lanjut yang efektif; (4) melakukan tindakan disiplin yang efektif; (5) memelihara prestasi yang meningkat. Setelah prestasi kerja dapat ditingkatkan dapat langsung diupayakan tindak lanjut yang efektif. Hal tersebut dapat dilakukan jika kebiasaan kerja pegawai sudah sangat baik. Sementara itu, jika prestasi sudah meningkat, kebiasaan kerja telah membaik, tidak lanjut dan tindakan disiplin telah efektif, semuanya itu harus senantiasa dipelihara.⁴⁵

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu:

- (1) Pembinaan kemampuan guru melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi dan tugas belajar.
- (2) Pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik/guru melalui pembinaan kesejahteraannya, seperti penataran, bimbingan, latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi jabatan, konferensi, rapat kerja, lokakarya, seminar, diskusi dan studi kasus.⁴⁶

Adapun langkah-langkah sistematis untuk program peningkatan kinerja guru sebagai berikut:

⁴⁵ Barnawi dan Mohammad Arifin, 2012, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, hlm 80

⁴⁶ Ibrahim Bafadal, *Tuntutan Kinerja Guru*, hlm.6.

- (1) Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dialami oleh pendidik/guru
- (2) Menetapkan program peningkatan kinerja guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang sering dialami oleh pendidik/guru
- (3) Merumuskan tujuan program peningkatan kinerja guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan
- (4) Menerapkan serta merancang materi, metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kinerja guru
- (5) Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan dikenakan dalam pengukuran keberhasilan program peningkatan kinerja guru
- (6) Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kinerja guru
- (7) Melaksanakan program peningkatan kinerja guru dengan materi, metode dan media yang telah dirancang
- (8) Mengukur keberhasilan program peningkatan kinerja guru
- (9) Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kinerja guru⁴⁷

Langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui beberapa terobosan antara lain :

1. Kepala Sekolah harus memahami dan melakukan tiga fungsi sebagai penunjang peningkatan kinerja guru antara lain :
 - a. Membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang dicapai.
 - b. Mendorong guru agar mampu memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi dan dapat melihat hasil kerjanya.

⁴⁷ Ibrahim Bafadal, *ibid.*

- c. Memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, baik yang diberikan oleh kepala sekolah maupun yang diberikan semua guru, staf tata usaha, siswa, dan masyarakat umum maupun yang diberikan pemerintah.
- d. Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.
- e. Membantu memberikan kemudahan kepada guru dalam proses pengajuan kenaikan pangkatnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- f. Membuat kebijakan sekolah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan lainnya harus disesuaikan dengan kemampuan guru itu sendiri.
- g. Melaksanakan tehnik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru-guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran.
- h. Mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya.

- i. Menciptakan hubungan kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan tata usaha maupun yang lainnya.
- j. Menciptakan dan menjaga kondisi dan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah, terutama di dalam kelas, tempat kerja yang menyenangkan, alat pelajaran yang cukup dan bersifat *up to date*, tempat beristirahat di sekolah yang nyaman, kebersihan dan keindahan sekolah, penerangan yang cukup dan masih banyak lagi.
- k. Memberikan peluang pada guru untuk tumbuh dalam meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian mengajar, dan memperoleh keterampilan yang baru.
- l. Mengupayakan adanya efek kerja guru di sekolah terhadap keharmonisan anggota keluarga, pendidikan anggota keluarga, dan terhadap kebahagiaan keluarganya.
- m. Mewujudkan dan menjaga keamanan kerja guru tetap stabil dan posisi kerjanya tetap mantap sehingga guru merasa aman dalam pekerjaannya.
- n. Memperhatikan peningkatan status guru dengan memenuhi kelengkapan status berupa perlengkapan yang mendukung kedudukan kerja guru, misalnya tersedianya ruang khusus untuk

melaksanakan tugas, tempat istirahat khusus, tempat parkir khusus, kamar mandi khusus dan sebagainya. (Junaidin, 2006).

- o. Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah.
 - p. Menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.
2. Dinas Pendidikan setempat selaku pihak yang ikut andil dalam mengeluarkan dan memutuskan kebijakan pada sektor pendidikan dapat melakukan langkah sebagai berikut :
- a. Memberikan kemandirian kepada sekolah secara utuh
 - b. Mengontrol setiap perkembangan sekolah dan guru.
 - c. Menganalisis setiap persoalan yang muncul di sekolah
 - d. Menentukan alternatif pemecahan bersama dengan kepala sekolah dan guru terhadap persoalan yang dihadapi guru ⁴⁸

Motivasi kinerja yang efektif tidak bisa lepas dari suatu program penghargaan yang diberikan kepada guru atas dasar kerjanya.

Pemberian penghargaan dapat dilakukan secara terus menerus maupun

⁴⁸ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Ibid* hal 96

parsial. Penghargaan yang sifatnya terus menerus dapat meningkatkan kinerja secara drastis. Tetapi, apabila penghargaan tersebut dihilangkan akan menurunkan kinerja secara drastis pula. Oleh karena itu, penghargaan sebaiknya bergeser dari program penghargaan yang bersifat terus menerus ke arah program yang bersifat parsial. Randall S. Schuler dan SusanE. Jackson dalam Sinambela (2012 : 133-134) mengemukakan enam dasar untuk memberikan dorongan melalui penghargaan.

- a. Jangan berikan penghargaan kepada setiap orang dengan cara yang sama. Pengguna sasaran atau standar yang sudah didefinisikan memberikan lebih banyak penghargaan kepada mereka yang berkinerja yang lebih baik.
- b. Akulah bahwa kegagalan memberikan tanggapan juga mempunyai konsekuensi yang bersifat mendorong. Kepala sekolah mempengaruhi bawahan lewat apa yang mereka lakukan, demikian juga dengan mereka tidak lakukan, kurangnya penghargaan juga dapat mempengaruhi perilaku. Kepala sekolah sering sadar bahwa tugas membeda-bedakan antar pegawai itu tidak menyenangkan, tetapi perlu dilakukan. Salah satu cara untuk melakukan pembedaan adalah dengan memberi penghargaan kepada sebagian pegawai dan tidak memberi penghargaan kepada pegawai lainnya.

- c. Beritahukan kepada pegawai apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan penghargaan. Jika pegawai mempunyai standar yang dipakai untuk mengukur pekerjaan, mereka bisa menata sendiri sistem umpan balik agar mereka memperoleh kesempatan melakukan penilaian sendiri tentang pekerjaannya, dan selanjutnya mereka akan menyesuaikan dengan pekerjaan tersebut.
- d. Beritahukan kepada pegawai hal-hal yang keliru mereka lakukan. Tidak banyak orang atau bahkan tidak ada pegawai yang ingin gagal, sebagian besar ingin memperoleh penghargaan karena kinerjanya. Seorang pimpinan yang tidak memberikan penghargaan kepada bawahannya harus dapat menjelaskan mengapa penghargaan itu tidak diberikan. Dengan demikian, pegawai yang dimaksud dapat menyesuaikan perilakunya pada tuntutan yang diberikan atasannya untuk mencapai penghargaan yang dimaksud.
- e. Jangan hukum siapapun di depan orang lain. Kritik yang membangun bermanfaat untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Demikian juga halnya dengan hukuman, manakala diperlukan. Meskipun demikian, mengkritik atau menghukum siapapun di depan orang lain tidaklah baik, mengingat di dalam hal ini pimpinan akan menurunkan rasa hormat dan harga diri bawahan tersebut. Bahkan, hal sebaliknya akan terjadi pada pimpinan bahwa sebagian besar

bawahan justru akan saling membangun solidaritas dan membenci atasannya.

- f. Bersikaplah adil. Keadilan hal ini bukanlah bermakna sama rata sama rasa. Akan tetapi, seseorang dapat memperoleh umpan balik sesuai dengan kontribusi yang disumbangkannya pada organisasi. Oleh karena itu, buatlah sebanding dengan perilaku masing-masing pegawai. Jangan menipu pegawai dengan memberikan penghargaan yang tidak adil, jika seseorang adalah pekerja yang baik, harus diakui bahwa dia baik. Orang yang terlalu banyak dihargai tidak pada tempatnya mungkin akan merasa bersalah, sedangkan orang yang kurang dihargai padahal berprestasi tentu saja akan menjadi marah.⁴⁹

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan upaya kepala sekolah dan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Isye Metriyah (2010, Tesis), dengan judul Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sarana Prasarana Pendidikan (Studi Kasus SMA 7 Solok Selatan), fokus masalahnya adalah pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan sarana-prasarana sekolah. Kesimpulannya upaya kepala sekolah dalam meningkatkan sarana prasarana sekolah di

⁴⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin *Ibid* hal 97

SMA 7 Solok Selatan sudah cukup berhasil walaupun belum meningkatkan sarana prasarana dalam semua aspek yang diperlukan.⁵⁰

Perbedaannya penelitian ini fokusnya pada upaya kepala sekolah meningkat sarana prasarana, sedangkan penelitian penulis fokusnya pada upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh M. Makhfud (2010, Tesis), berjudul Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Fokus masalahnya pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Kesimpulannya kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru.⁵¹ Perbedaannya dengan penelitian penulis, fokus masalah penelitian ini pada kompetensi manajerial kepala sekolah, sedangkan pada penelitian penulis fokus masalahnya adalah pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Penelitian yang dilakukan oleh R.M. Imam I. Tunggara (2001, Tesis), tentang Peranan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah pada SLTP Swasta Kota Bandung, diperoleh hasil bahwa: perhatian guru dalam kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah umumnya sama, hanya yang menjadi

⁵⁰ Isye Mertiyah, 2010, *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sarana Prasarana Pendidikan (Studi Kasus SMA 7 Solok Selatan)*, Tesis, Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Malang.

⁵¹ M. Makhfud, 2010, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Malang.

perhatian guru adalah kegiatan kepala sekolah. Kecenderungan tersebut berpengaruh terhadap situasi guru di sekolah.⁵² Penelitian ini berbeda dengan penelitian penulis dari sisi fokus masalahnya pada peranan kepala sekolah pada peningkatan mutu pendidikan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rosilawati (2001, Tesis), tentang Pemberdayaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Efektif pada SDN di Lingkungan Cabang Dinas P & K Kecamatan Sukasari Bandung, diperoleh hasil bahwa: dalam upaya mewujudkan sekolah efektif, di samping kreativitas pendidikan dari guru, murid, dan pihak-pihak berkepentingan terhadap pendidikan, ternyata berbagai keterampilan yang dimiliki kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting, baik dalam memberdayakan sumberdaya yang ada maupun mencari sumber yang belum tersedia.⁵³ Fokus masalah penelitian ini berbeda pada sisi penekanan pada pemberdayaan kemampuan profesional kepala sekolah. Kesamaannya karena sama-sama menyorot kepala sekolah.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Sugeng (2004, Tesis), tentang Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sikap Guru terhadap Pekerjaan

⁵² R.M. Imam I. Tunggara, 2001, *Peranan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah* (Studi Kasus pada SLTP Swasta Kota Bandung), Tesis, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia h.141.

⁵³ Rosilawati, 2001. "*Pemberdayaan kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Efektif* (Studi Evaluatif pada SDN di Lingkungan Cabang Dinas P & K Kecamatan Sukasari, Kota Bandung), Tesis, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan (S2), Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, h. 158.

dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri di Kabupaten Pandeglang, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan sekolah dan sikap guru terhadap pekerjaan dengan kompetensi profesional guru.⁵⁴

Secara keseluruhan, walaupun penelitian-penelitian tersebut sama-sama menyorot kepala sekolah, namun penelitian penulis yang berjudul Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru dengan penelitian terdahulu adalah pada fokusnya menekankan pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

⁵⁴ Sugeng, 2004, *Hubungan kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sikap Guru terhadap Pekerjaan dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri di Kabupaten Pandeglang*, Tesis, Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus karena studi kasus mempunyai keunggulan antara lain:

1. Bersifat luwes berkenaan dengan metode pengumpulan data yang digunakan.
2. Keluwesan studi kasus menjangkau dimensi yang sesungguhnya dari topik yang diselidiki.
3. Dapat dilaksanakan secara praktis di dalam banyak lingkungan sosial
4. Studi kasus menawarkan kesempatan menguji teori.
5. Studi kasus bisa sangat murah tergantung pada jangkauan dan tipe teknik pengumpulan data yang digunakan.⁵⁵

Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang

⁵⁵ Black James, A., Dean J. Champion, *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*, Terj. E. Koesworo, dkk., (Bandung: Eresco, 1992, hlm.20

yang diajak wawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, dan persepsinya.⁵⁶

Rancangan studi kasus dalam penelitian ini bersifat kasus tunggal atau *single case design* artinya peneliti memusatkan perhatian pada kasus-kasus yang telah ditetapkan.⁵⁷

Rancangan studi kasus berusaha mendeskripsikan suatu latar, obyek atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam.

Langkah-langkah utama dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti melakukan pengamatan di sekolah secara umum lalu kemudian melakukan wawancara dengan kepala sekolah.
2. Pengumpulan data awal guna memfokuskan masalah penelitian, dengan mengadakan wawancara pendahuluan dengan kepala sekolah mengenai kinerja guru.
3. Penetapan latar peristiwa yang diteliti dengan informan yang diwawancarai, penetapan informan kunci dikembangkan sesuai dengan perkembangan studi serta arahan dari kepala sekolah terkait dengan permasalahan yang diteliti.
4. Penjadwalan untuk pengumpulan data sesuai dengan peristiwa studi.

⁵⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 94.

⁵⁷ Robert K. Yin. *Studi Kasus Desain dan Metode*, Penerj. M. Djauzi Muzakir, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 47

5. Pemodelifikasian rancangan penelitian dan peneliti melakukan pengembangan masalah.
6. Pengumpulan data dilakukan saat proses penelitian maupun selesai penelitian.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SDN 007 Ranai Kabupaten Natuna. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kemenarikan informasi awal yang peneliti peroleh di antaranya:

1. SDN 007 Ranai ini merupakan SDN yang masih baru kalau dibandingkan dengan SDN 001 dan SDN 002. SD 001 Ranai adalah SD yang pertama kali berdiri di Ranai. Jadi, bila ditilik dari segi umur, SD 001 sudah hampir sama tuanya dengan usia kemerdekaan Republik Indonesia. Tapi dalam perkembangannya SD ini tidak menunjukkan kemajuan yang signifikan. Begitu pula SD 002, meskipun usianya juga sudah cukup tua, tapi juga tidak menunjukkan kemajuan yang signifikan. Ini berbeda dengan SD 007 Ranai Darat, walaupun usianya relatif muda, namun SD ini sudah menunjukkan kemajuan yang signifikan. Terutama dari segi kinerja guru.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti sebagai instrumen kunci dalam penelitian kualitatif merupakan sebuah keharusan. Sebagai konsekuensi logisnya, peneliti harus memasuki latar yang memiliki norma, nilai dan aturan budaya yang harus dipahami dan dipelajari oleh peneliti.

Untuk mendapatkan data yang lengkap baik secara tertulis maupun lisan secara akurat dan maksimal serta dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak, maka peneliti perlu mengambil sikap yang tegas, artinya sikap yang memiliki etika dan estetika terhadap obyek sehingga mereka merasa tidak terganggu dan menerima dengan senang.

Untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian, maka peneliti akan berupaya membangun hubungan yang lebih akrab dan wajar sehingga akan menumbuhkan kepercayaan terhadap peneliti.

D. Data dan Sumber Data

1. Data

Peneliti dalam penelitian kualitatif mengumpulkan data dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang menggambarkan tentang fenomena fokus penelitian yang telah ditetapkan. Data kualitatif akan menarik karena mampu menggambarkan fenomena yang terjadi secara kokoh dan mendalam.

Data penelitian kualitatif berupa *kata-kata*, dan *tindakan*. Selebihnya, adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian ini yang akan peneliti teliti berupa kata-kata, perilaku atau kebijakan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Di sini peneliti perlu menegaskan bahwa penelitian kualitatif ini bermaksud untuk mengkaji dimensi upaya kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Data yang terdapat dalam dokumen-dokumen, manuskrip, catatan, dan lain-lainnya yang menyangkut kekepalasekolahan merupakan data yang memberikan dukungan terhadap fenomena upaya sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Tindakan dan kata-kata orang-orang yang diamati atau yang diwawancarai merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis, pengambilan foto atau film tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif dapat berupa informan kunci yang merupakan pelaku utama. Untuk menentukan informan maka peneliti menggunakan pengambilan sampel secara *purposive sampling*. Teknik sampel secara purposive akan memberikan keleluasaan bagi

peneliti untuk menentukan kapan penggalian informasi dihentikan dan diteruskan. Pengambilan sampel didasarkan pada kedalaman informan yang didapatkan tentang fokus penelitian.

Ada pun informan yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Kemudian dikembangkan ke informan-informan lainnya yang meliputi: wakil kepala sekolah, dan guru-guru lainnya. Dari sini peneliti menggali data untuk mengungkapkan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Peneliti berupaya secara maksimal dan terfokus untuk mendapatkan data yang obyektif untuk mengungkapkan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna.

Selain sumber di atas, peneliti menjadikan dokumen dan sumber lainnya yang terkait dengan kekepalasekolahan (*princhipalship*) sebagai sumber data yang penting untuk meneropong upaya kepala sekolah yang sedang berlangsung.

Berkenaan dengan sumber data di atas, Moleong mengemukakan bahwa keseluruhan sumber data yang diuraikan pada dasarnya bergantung pada peneliti untuk menjaringnya sehingga yang diharapkan itu saja yang dapat dicapai.⁵⁸

⁵⁸ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 158.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi atau Pengamatan

Dengan observasi peneliti berupaya untuk mengamati fokus penelitian yakni upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. Observasi pada penelitian kualitatif diharapkan dapat menangkap dan memahami konteks setting sosial dan hubungan yang kompleks dan fokus, sehingga interaksi simbolik merupakan langkah penting untuk mendapatkan data yang menyeluruh tentang fokus penelitian.

2. Wawancara Mendalam (in depth interview)

Peneliti melakukan wawancara baik terhadap individu maupun kelompok tertentu yang berhubungan dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Wawancara ini dapat dilakukan dengan komunikasi langsung dengan informan baik dalam bentuk wawancara terstruktur atau tidak terstruktur.

Wawancara terstruktur dengan mempersiapkan terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan secara sistematis. Dalam hal wawancara terstruktur misalnya, peneliti mempersiapkan sejumlah pertanyaan tentang salah satu fokus penelitian tentang prioritas peningkatan kinerja guru yang harus dilakukan kepala sekolah.

Selain wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, peneliti juga menggunakan wawancara mendalam. Teknik ini digunakan untuk mengetahui

secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

3. Studi Dokumentasi

Penggunaan dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari non manusia. Data-data yang bersumber dari non manusia merupakan sesuatu yang sudah ada sehingga peneliti tinggal memanfaatkannya untuk melengkapi data-data yang diperoleh melalui pengamatan atau observasi dan wawancara dengan informan. Dokumen ini digunakan terutama untuk mendapatkan data-data terkait dengan profil sekolah. Di samping itu, dokumen akan peneliti manfaatkan untuk menguji keabsahan data-data yang diperoleh melalui teknik-teknik pengumpulan data yang lainnya.

F. Analisis Data

Data dari penelitian ini sepenuhnya akan dianalisis secara kualitatif. Analisis akan dilakukan terus-menerus saat pengumpulan data di lapangan. Dimulai dengan proses klarifikasi untuk mencapai konsistensi. Kemudian dilanjutkan dengan langkah-langkah abstraksi-abstraksi teoretis terhadap informasi lapangan.

Gambaran atau informasi tentang peristiwa yang terkait objek yang dikaji harus mempertimbangkan derajat koherensi internal, masuk akal dan tentunya berhubungan dengan peristiwa faktual dan realistis. Suatu analisis data yang terus-menerus secara serempak sepanjang proses penelitian

diperoleh melalui perbandingan hasil temuan observasi dan pendalaman makna.

Untuk mendapatkan masukan dan kritik agar kualitas analisis lebih dapat dipertanggungjawabkan maka akan dilakukan konsultasi dengan orang-orang yang lebih ahli. Caranya dengan peneliti mendatangi mereka satu per satu, lalu peneliti mencoba membanding-bandingkan kritik mereka.

Peneliti juga akan melakukan *audit trail* untuk menguji keakuratan data (catatan lapangan, hasil rekaman dokumen dan foto), hasil analisis data (rangkuman, konsep-konsep), hasil sintesis data (tafsiran, kesimpulan, definisi, interrelasi tema, pola hubungan literatur, dan laporan akhir), dan proses yang digunakan (metodologi, desain strategi, prosedur).

Selain itu peneliti juga akan menggunakan *member check* dengan para informan dengan menanyakan kembali pernyataan yang telah terangkum dalam pemahaman peneliti untuk memastikan kebenaran makna yang telah dibuat oleh peneliti.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan ada empat kriteria, yaitu: (1) kredibilitas

(validitas internal), transferabilitas (validitas eksternalitas), dependabilitas (*reliabilitas*), dan konfirmabilitas (objektivitas).

1. Kredibilitas

Dalam penelitian ini dipenuhi melalui beberapa kegiatan, pertama aktivitas yang dilakukan untuk membuat temuan dan interpretasi yang akan dihasilkan lebih terpercaya terdiri atas:

Pertama, memperpanjang waktu observasi di lapangan. Perpanjangan waktu berkaitan dengan “Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru” dilakukan sebagai langkah antisipatif apabila peneliti mengalami kesulitan untuk menemui para sumber data.

Kedua, melakukan pengamatan secara terus-menerus: di sini peneliti mengadakan observasi terus-menerus sehingga mengalami gejala dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

Ketiga melakukan triangulasi. Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan menggunakan sumber data, metode dan teori. Triangulasi sumber digunakan dengan membandingkan data yang diperoleh dari seorang informan dengan informan lainnya. Triangulasi metode dilakukan dengan cara pengumpulan data yang beredar, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi teori adalah pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang

dihasilkan para ahli yang dianggap sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding, kemudian hasil penelitian dikonsultasikan dengan subyek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua triangulasi, yakni triangulasi sumber dan metode. Ini berdasarkan pendapat Sanafiah Faisal bahwa untuk mencapai standar kredibilita hasil penelitian setidaknya tidaknya menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.⁵⁹

3. Konfirmabilitas

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data informasi dan interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit (*audit trail*). Dalam pelacakan audit peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa (1) catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang aktivitas upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai, (2) upaya kepala sekolah, (3) kemampuan/profesionalitas tenaga kependidikan, (4) interaksi antara kepala sekolah dan guru, (5) wawancara dan transkrip wawancara dengan kepala sekolah, (6) hasil rekaman, (7) analisis data, (8) hasil sintesa dan catatan proses penelitian yang mencakup metodologi, strategi serta usaha keabsahan.

⁵⁹ Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, hlm. 31.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan umum

1. Sejarah Berdirinya Sekolah

Berdirinya SDN 007 Ranai Darat tidak terlepas dari 2 alasan utama. Pertama, karena SDN 001 Ranai dan SDN 002 Ranai sudah tidak mampu lagi menampung jumlah murid yang semakin banyak. Kedua, karena daerah Ranai Darat memang belum ada sekolah dasar, sedang potensi anak-anak usia sekolah dasar cukup banyak dan jarak kampung Ranai Darat memang jauh dari kedua sekolah tersebut.

Berdasarkan dua alasan tersebut, maka di Ranai Darat pada tahun 1981 (penerimaan siswa baru tahun 1982) berdirilah sebuah sekolah dasar yang waktu itu nama resminya adalah Sekolah Dasar 017 Ranai, kemudian berubah menjadi SDN 015 Dan akhirnya menjadi SDN 007 Ranai. Yang ditunjuk sebagai Kepala Sekolahnya pertama adalah Abdurrahman (1982-2003). Kemudian dilanjutkan oleh Sulaiman (2003-2005), berikutnya M. Yasin (2005-2007). Sampai sekarang, sekolah ini sudah mengalami 4 kali pergantian kepala sekolah. Setelah M. Yasin meninggal pada tahun 2007, maka kepemimpinan SDN 007 Ranai beralih ke tangan Suhardi, S.Pd.SD.

Di bawah kepemimpinan Suhardi inilah SDN 007 Ranai mengalami perkembangan yang cukup pesat. SD yang selama ini belum pernah muncul ke dalam percaturan, kini namanya kerap tampil dalam berbagai ajang kompetisi tingkat SD baik akademik maupun non akademik. .

Untuk memperkuat citra diri dan memperjelas arah ke depan SD ini telah menetapkan visi dan misinya. Ada pun visinya adalah:

Menjadikan Sekolah Dasar Negeri 007 Ranai sebagai sekolah yang dipercayai di dalam masyarakat yang mampu menghasilkan siswa yang berkualitas, menguasai IPTEK dan berbudaya untuk mencerdaskan bangsa dalam rangka menyukseskan wajib belajar dan mewujudkan Natuna MAS 2020.

Ada pun misinya adalah:

1. Melaksanakan pembelajaran secara efektif dengan bimbingan sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
2. Memfungsikan sekolah sebagai wadah edukasi, sosialisasi dan transformasi guna terciptanya sekolah yang berkualitas.
3. Menyiapkan generasi unggul yang memiliki potensi di bidang IMTAQ dan IPTEK.
4. Membentuk sumberdaya manusia yang aktif, kreatif, inovatif, sesuai dengan perkembangan zaman.
5. Membangun citra sekolah sebagai mitra yang dipercaya di masyarakat.

6. Meningkatkan kegiatan ekstra kurikuler dan pengembangan budaya Melayu sehingga menghasilkan siswa-siswi yang terampil dan berbudaya tinggi.

2. Kondisi Guru

Ada pun kondisi guru di SDN 007 Ranai adalah seperti tercermin pada tabel berikut:

Tabel 2

Kondisi guru SDN 007 Ranai

N0	Nama Guru	Pangkat/Gol Ruang	Bidang Studi	Pendidikan
1.	Suhardi, S.Pd.SD	Pembina IV/a	Kepsek	S1 PGSD
2.	Hj. Fatimah, A.Ma	Pembina IV/a	Guru Agama	D II PAI
3.	Riauwati	Pembina IV/a	Guru Olahraga	SGON
4.	Mukhlis, S.Pd.SD	Pembina IV/a	Guru Kelas IB	S1 PGSD
5.	Rohani, A.Ma.Pd	Pembina IV/a	Guru Olahraga	DII PGSD
6.	H. Maridan, S.Pd.SD	Pembina IV/a	GuruKelas IIIB	S1 PGSD
7.	Usman, S.Pd.SD	Penata Tk I/III/d	Guru Kelas VA	S1 PGSD
8.	D. Zalimah, S.Pd.I	Penata III/c	Guru Agama	S1 PAI
9.	Burhaji, S.Pd.SD	Penata III/c	Guru Kelas VB	S1 PGSD
10.	Arifin, S.Pd. SD	Penata Muda III/a	Guru Kelas IVA	S1 PGSD
11.	Aah Wasi'ah, S.Pd.Ek	Penata Muda III/a	Guru Kelas IVB	S1 Pd. Ek

12.	Jubaidah, S.Pd.SD	Penata Muda III/a	Guru SB&K	S1 PGSD
13.	Mery Susanti, S.Pd.SD	Peng.Tk.I II/d	Guru Kelas VIB	S1 PGSD
14.	Efendi, S.Pd.I	Peng. Tk. I II/d	Guru Kelas IIA	S1 PAI
15.	Hj. Junaida	Pengatur II/c	Guru Kelas IIB	PGAN
16.	Aminah	Pengatur II/c	Guru Kelas IA	SPG
17.	Januar, A.Ma	Pengatur II/c	Guru Kelas VIA	DII PAI
18.	Hasmidayati,IS.P.A.Ma	Pengatur II/c	Guru Kelas IIIA	DII PGSD
19.	Rahmah, S.Pd.I		Guru Armel	S1 PAI
20.	Suryani, S.Pd.I		Guru SB&K	S1 PAI
21.	Hariananiwati Kasumi		Guru SB & K	D2 PGTK
22.	Sifitria, A.Ma		Guru B. Inggris	DII PAI
23.	Juri Pendi, A.Ma		Guru B Inggris	DII PAI
24.	Yenny Andriyani		Guru PKN	SMU
25.	Fitri Ningsih, A.Ma		Guru B. Inggris	DIIB.Inggris

3. Kondisi Siswa

Tabel 3

Kondisi siswa SDN 007 Ranai

No.	Kelas I		Kelas II		Kelas III		Kelas IV		Kelas V		Kelas VI		Jumlah		Jumlah Total
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	
Jmlh	38	25	30	26	27	28	26	26	24	24	13	24	159	153	314

4. Sarana Prasarana

Tabel 4

Sarana Prasarana SDN 007 Ranai

No.	Nama Barang	Jumlah	Keterangan
I.	Gedung		
	1. Ruang Kelas	6	
	2. RMG	1	
	3. Ruang Kep Sekolah	1	
	4. Perpustakaan	1	
	5. Mushola	0	
	6. Gudang	1	
	7. WC	3	
II.	Perlengkapan		

	1. Bangku siswa	207	
	2. Almari/Rak Buku P.	6 buah	
	3. Almari/Rak Buku	19 buah	
	4. Meja/Kursi K.Sekolah	1 buah	
	5. Meja/Kursi Guru	21 buah	
	6. Papan Tulis	6 buah	
	7. Kursi Tamu	2 set	
	8. Jam dinding	10 buah	
	9. Lonceng	1 buah	
	10. Sound System	1 set	
	11. Radio Tape	2 buah	
	12. Televisi	2 buah	
	13. Bendera Merah Putih	8 buah	
	14. Mesin Tulis	2 buah	
	15. Tiang Bendera Besi	1 buah	
III	Alat Pelajaran		
	1. IPA (Kit IPA)	5 set	
	2. IPS	6 set	
	3. Bahasa	3 set	
	4. Matematika	7 set	
	5. Peta Anatomi	1 set	

	6. Torso Manusia	1 set	
	7. Gambar presiden	1 buah	
	8. Gambar W.Presiden	1 buah	
	9. Lambang Negara	8 lembar	
	10. Peta Dinding Indonesia	2 lembar	
	11. Peta Dinding Kepri	3 lembar	
	12. Peta Dinding Natuna	4 lembar	
	13. Teks Pancasila	1 lembar	
	14. Teks Sumpah Pemuda	1 lembar	

5. Kurikulum

SDN 007 Ranai menerapkan Kurikulum KTSP dengan distribusi sebagai berikut:

Tabel 5

STRUKTUR MUATAN KURIKULUM

SDN 007 Ranai

No.	Mata Pelajaran	Jumlah Jam	Kelas
1.	Pendidikan Agama Islam	3 jam	
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	2 jam	
3.	Bahasa Indonesia	5 jam	
4.	Matematika	5 jam	
5.	Ilmu Pengetahuan Alam	4 jam	

6.	Ilmu Pengetahuan Sosial	3 jam	
7.	Seni Budaya	4 jam	
8.	Penjas	3 jam	
9.	Muatan Lokal:		
	1. TAM	1 jam	
	2. Bahasa Inggris	1 jam	
10.	Pengembangan Diri:		
	1. Pramuka	1 jam	
	2. Kesenian	1 jam	

B. Temuan khusus

Dalam bab ini dibahas uraian tentang temuan data yang didapat melalui pengamatan (kondisi riil) dan atau hasil wawancara (interview) serta diskripsi informasi lainnya yang berhubungan dengan upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru. Uraian data tersebut akan menggambarkan kondisi alamiah dan setting penelitian yang dilakukan di SDN 007 Ranai Natuna sesuai dengan fokus yang terdapat pada Bab I. Untuk lebih sistematis akan dirincikan dalam rumusan sebagai berikut : 1. Yang melatar belakangi kepala sekolah melakukan peningkatan kinerja guru. 2. Bentuk peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah. 3. Upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru. 4. Respon guru terhadap usaha peningkatan kinerja oleh kepala sekolah. 5. Upaya kepala sekolah melakukan pengendalian terhadap kinerja guru.

1. Latar Belakang Kepala Sekolah Melakukan Peningkatan Kinerja Guru

Tidak kompetennya seorang guru dalam menyampaikan bahan ajar dalam proses pembelajaran secara tidak langsung berpengaruh terhadap hasil belajar. Proses pembelajaran hanya dapat dicapai dengan kompetensi yang ada dalam pribadi guru. Keterbatasan pengetahuan dalam penyampaian materi baik dalam hal penggunaan metode mengajar maupun buku penunjang pokok pembelajaran lainnya akan berpengaruh terhadap hasil belajar. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) dan berbagai pelatihan lainnya baik dalam bidang studi masing-masing maupun hal-hal lain yang dapat meningkatkan profesional guru.

Kepala sekolah harus memiliki visi, misi kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu. Upaya ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Sebagai pimpinan sekaligus supervisor di sekolah peran dan tanggung jawab kepala sekolah sangat strategis dalam meningkatkan kinerja guru maupun tenaga kependidikan lainnya.

Berkenaan dengan hal tersebut Suhardi mengungkapkan bahwa:

“ Sebenarnya visi dan misi saya sama dengan visi dan misi sekolah hanya saja dalam implementasinya saya berusaha untuk kreatif dan inovatif. Bila di kebanyakan sekolah visi dan misi tersebut hanya tersimpan di dalam dokumen-dokumen di sekolah saja, saya berusaha membuat visi dan misi tersebut betul-betul diwujudkan dalam kenyataan. Dan di sekolah saya visi dan misi tersebut tidak hanya menjadi milik kepala sekolah, tetapi betul-betul

saya upayakan menjadi milik semua warga sekolah.”⁶⁰ (WW/ KS/14 / 09:00 /040114)

Pernyataan Suhardi ini tidak hanya isapan jempol belaka tapi betul-betul terbukti di dalam realitas, misalnya dari sisi upaya kepala sekolah agar visi dan misi tersebut menjadi milik warga sekolah, hal ini terlihat dari tampilnya visi dan misi itu dalam berbagai media dan tempat yang ada di sekolah.

Dari sisi implementasi terhadap visi dan misi tersebut bisa dilihat dari langkah-langkah kreatif dan inovatif yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk pendekatan terhadap pihak-pihak terkait untuk mendapatkan dana tambahan untuk membiayai kegiatan dan sarana prasarana yang diperlukan di luar biaya rutin.

Langkah-langkh lainnya lagi seperti memberikan kredit laptop untuk para guru. Kredit ini diberikan agar semua guru bisa memiliki laptop. Dengan demikian guru bisa melaksanakan proses pembelajaran menggunakan ICT. Pada gilirannya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru.

Mengenai konsistensi kepala sekolah terhadap visi-misi sekolah yang telah ditetapkan, H.Maridan mengemukakan :

“ Bapak Suhardi dalam rapat berkaitan dengan kegiatan atau program sekolah tidak pernah lupa merujuk kepada visi – misi sekolah. Dan dalam rapat-rapat

⁶⁰ Suhardi (Kepala Sekolah), wawancara tentang visi dan misi kepala sekolah SDN 007 Ranai Natuna, sabtu 04 Januari 2014.

tersebut beliauapun tidak pernah lupa mengingatkan kepada peserta rapat tentang visi-misi tersebut.”⁶¹ (WW/ WKS / 15 / 10:00/ 040114)

Dari uraian tersebut jelas terlihat bahwa kepala sekolah SDN 007 Ranai Natuna memiliki visi dan misi yang sama dengan visi dan misi sekolah. Hanya dalam implementasinya, kepala sekolah melakukannya dengan kreatif dan inovatif.

2. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Suhardi mengungkapkan:

Di SDN 007 Ranai Natuna, perencanaan kinerja guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/ pertemuan tatap muka bersama guru, karyawan, wakil kepala sekolah dan seluruh tenaga kependidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan pada awal bulan, awal tahun ajaran baru, awal semester, dan pertengahan semester.”⁶² (WW/KS/01 / 10:00/180713)

Lebih lanjut kepala sekolah SDN 007 Ranai Natuna menjelaskan bahwa dalam rapat tersebut semua guru diminta pendapat dan gagasannya terkait dengan program-program sekolah lebih-lebih menyangkut pengembangan kinerja guru, hambatan-hambatan yang dihadapi para guru dalam proses pembelajaran di kelas, serta bagaimana cara pemecahannya. Berkaitan dengan masalah ini, H Maridan, S.Pd.SD selaku wakil kepala sekolah menjelaskan :

“Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah dan jajarannya selalu mengundang para guru untuk diskusi bersama merencanakan dan

⁶¹ H.Maridan (Wakil Kepala Sekolah), wawancara tentang visi dan misi kepala sekolah SDN 007 Ranai Natuna, sabtu 04 Januari 2014

⁶² Suhardi, (Kepala Sekolah), wawancara tentang upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna,kamis 18 Juli 2013.

menentukan program-program yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan sekolah khususnya di bidang peningkatan kinerja guru sesuai dengan visi dan misi SDN 007 Ranai Natuna, dalam rapat tersebut kepala sekolah memberikan keleluasaan bagi guru untuk mengungkapkan ide, saran yang membangun yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru, misalnya mendorong guru untuk melakukan studi lanjut, mengikuti pelatihan dan seminar-seminar yang menunjang kualitas mengajar guru.”⁶³ (WW/WKS /02/10:00/ 200713)

3. Bentuk peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah

Dengan adanya upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah maka terjadilah peningkatan kinerja guru. Ada pun bentuk-bentuk peningkatan itu adalah sebagai berikut.

Melalui upaya mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (pendidikan dan pelatihan) maka terjadi peningkatan dalam beberapa hal, seperti penguasaan terhadap metode pembelajaran baru, perluasan materi, dan kemampuan menguasai ICT. Dengan penguasaan terhadap ICT ini tentu saja membuat para guru bisa mengakses informasi yang lebih luas lagi.

Bentuk dari upaya kepala sekolah tersebut adalah antara lain, *pertama* mengikutsertakan guru dalam pelatihan ICT yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau pada tahun 2013. Guru-guru yang ikut dalam pelatihan ini, yaitu Arifin, S.Pd.SD, Januar,A.Ma, dan Yeni Andriyani. Agar hasil pelatihan ini bisa ditularkan kepada guru-guru yang lain, setelah kembali ke sekolah, guru-guru tersebut mempresentasikan hasil pelatihan yang telah mereka peroleh. Presentasi ini dihadiri oleh semua guru SDN 007 Ranai Natuna. Hasilnya semua

⁶³H Maridan, (Wakil Kepala Sekolah), wawancara tentang upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, sabtu 20 Juli 2013.

guru SDN 007 Ranai Natuna mampu memanfaatkan ICT dalam proses pembelajaran.⁶⁴ (WW / G / 16 / 11:00 / 040114)

Kedua mengikutsertakan guru-guru dalam TOT *Teachers Quality Improvement Program* (TEQIP).Pelatihan ini diadakan oleh Universitas Negeri Malang (UM) bekerjasama dengan PT Pertamina. Pelaksanaannya di mulai dari bulan Mei dan berakhir pada bulan November 2013 di kota Batu Malang Jawa Timur dan juga di Ranai Natuna.

Adapun guru-guru yang ikut dalam pelatihan ini, yaitu : Arifin, S.Pd.SD, Aah Wasi'ah, S.Pd.Ek, dan Suhardi,S.Pd.SD. Untuk ikut dalam program pelatihan ini peserta harus mengikuti proses seleksi yang lumayan ketat. Hasil dari pelatihan tersebut, ketiga guru yang ikut serta mendapat sertifikat pelatih Nasional. Diharapkan guru-guru yang sudah bersertifikat pelatih tersebut bisa menularkan ilmu kepada guru-guru yang lain. Sejauh ini, belum ada kegiatan yang secara formal diadakan oleh sekolah untuk memanfaatkan ilmu yang dimiliki oleh guru-guru yang bersertifikat pelatih ini. Yang ada masih bersifat konsultasi dari guru-guru lain kepada guru-guru tersebut.

Ketiga, mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan *On Going*.Kegiatan *On Going* ini adalah kegiatan praktek lapangan dari peserta TOT TEQIP yang diadakan oleh Universitas Negeri Malang bekerjasama dengan PT Pertamina. Yang menjadi praktiknya adalah guru-guru yang mengikuti TOT TEQIP.

⁶⁴ Arifin (guru), Wawancara tentang strategi kepala sekolah meningkatkan kinerja guru melalui pendidikan dan pelatihan, sabtu 04 Januari 2014

Sedangkan guru lainnya menjadi observer. Melalui kegiatan observasi ini guru tersebut mendapat pengetahuan yang cukup banyak. Dari situ ia bisa belajar banyak hal mengenai Proses Belajar Mengajar (PBM).

Apalagi setelah itu ada kegiatan refleksi. Melalui refleksi yang dipandu oleh Tim Ahli dari UM, observer tadi bisa mengambil pelajaran banyak hal dari praktek yang dilaksanakan dalam bentuk *lesson study*. Adapun guru SDN 007 Ranai yang ikut dalam kegiatan On Going ini adalah Mery Susanty, S.Pd.SD.⁶⁵ (WW/ KS/ 17 / 10:00/040114)

Melalui upaya mendorong dan memberi peluang untuk melakukan studi lanjut tentu saja memberi peluang bagi peningkatan kualifikasi akademik. Tidak hanya meningkatkan kualifikasi akademik, studi lanjut tentu saja membuka peluang bagi guru bersangkutan untuk ikut sertifikasi. Bila guru sudah tersertifikasi tentu saja ia berpeluang untuk mendapatkan tunjangan profesi. Dengan adanya tunjangan profesi tentu saja akan meningkatkan kesejahteraan guru tersebut. Peningkatan kesejahteraan tentu saja memberi peluang bagi guru untuk bisa membeli buku dan fasilitas lain terkait dengan pendidikan lebih banyak lagi. Dan ini tentu saja akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru tersebut.

Dengan revitalisasi terhadap kelompok kerja guru (KKG) kepala sekolah telah memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja guru. Misalnya, di KKG dibahas-

⁶⁵ Suhardi (kepala sekolah), wawancara tentang pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh guru-guru, Sabtu 040114.

bahas kesulitan-kesulitan yang muncul selama proses-proses belajar mengajar. Kemudian di KKG ini pula dibahas penyelesaian terhadap kesulitan-kesulitan tersebut. Kegiatan ini tentu saja memberikan pengetahuan bagi guru tersebut bagaimana memecahkan persoalan-persoalan yang mereka hadapi di kelas. Dengan demikian, kegiatan KKG telah berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja guru terkait dengan pembelajaran di kelas.

Dengan upaya kepala sekolah memberikan fasilitas penunjang kepada guru-guru tentu saja upaya ini memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Misalnya, fasilitas penunjang dalam bentuk buku. Dengan adanya buku-buku yang selalu *up to date* tentu saja membuat para guru selalu bergairah untuk membaca buku-buku tersebut. Dan dengan guru-guru selalu membaca buku membuat pengetahuan mereka senantiasa *up to date*. Hal ini tentu saja memberikan kontribusi positif terhadap proses pembelajaran di kelas. Dengan guru-guru yang selalu memiliki pengetahuan yang segar tentu saja membuat kelas menjadi sangat bergairah karena para siswa selalu ingin tahu dan ingin tahu. Ini karena mereka tahu bahwa setiap hari guru mereka pasti akan memberikan pengetahuan yang baru kepada mereka.

Begitu pula dengan pemberian akses internet kepada para guru membuat mereka selalu bisa mencari informasi baru terkait dengan pembelajaran mereka di kelas. Mereka tidak lagi akan hanya terpaku pada bahan-bahan pembelajaran lama yang sudah basi. Melalui akses internet mereka akan memperoleh metode-metode

pembelajaran terbaru, bahan pembelajaran terkini dan semua informasi tentang pembelajaran yang paling mutakhir.

- a. Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (pendidikan dan pelatihan [*up grading dan in service training*], workshop dan Seminar).

Pendidikan dan latihan (*in service training/up grading*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan/profesionalisme guru. Selain meningkatkan kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran dan metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sertifikasi guru sebagai poin tambahan untuk memenuhi poin yang ditetapkan. Mengenai hal ini Suhardi, S.Pd.SD selaku Kepala Sekolah mengatakan:

“Dalam rangka meningkatkan kinerja guru kami selalu mengirimkan para guru secara bergiliran untuk dan yang sesuai dengan bidang studinya untuk mengikuti pelatihan, seminar, lokakarya, wokrshop ataupun kegiatan pendidikan lainnya yang diadakan oleh pemerintah, swasta, maupun diklat yang diselenggarakan mandiri oleh sekolah.”⁶⁶
(WW/KS/03/10:00/180713)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan kinerja guru Kepala SDN 007 Ranai mengikutkan guru-guru dalam program

⁶⁶Suhardi (Kepala Sekolah),wawancara tentang strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, Kamis 18 Juli 2013.

pendidikan dan latihan yang dilaksanakan secara mandiri oleh guru-guru SDN 007 Ranai melalui kegiatan KKG.

b. Studi Lanjut

Studi lanjut sangat diperlukan dalam rangka mendukung karier guru, khususnya dalam kenaikan pangkat bagi guru PNS, bermanfaat dalam meningkatkan kualifikasi akademik seorang guru, lebih-lebih lagi bagi guru yang hendak mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan. Selain itu, studi lanjut juga bermanfaat bagi pengembangan keilmuan seorang guru Kepala SDN 007 Ranai selalu memberikan dorongan dan motivasi bagi guru untuk melanjutkan studi lanjut ke jenjang S1. Apa lagi dengan keluarnya UU No. 14 Tahun 2005 dan PP No.74 Tahun 2008, seorang guru SD harus memiliki kualifikasi akademik minimal S1.

Tindakan yang dilakukan Kepala SDN 007 Ranai dalam memotivasi dan mendorong guru-guru untuk melakukan studi lanjut bagi guru merupakan sebuah inisiatif dan kebijakan untuk meningkatkan kualifikasi akademik guru dan mempermudah guru yang akan mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan. Dengan meningkatkan kualifikasi akademiknya para guru diharapkan akan meningkatkan daya dan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di sekolah. SDN 007 Ranai di bawah kendali Suhardi, S.Pd.SD

c. Revitalisasi Kelompok Kerja Guru (KKG)

Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan wadah atau organisasi para guru SD untuk melakukan kegiatan-kegiatan antara lain adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. SDN 007 Ranai di bawah kendali Suhardi, S.Pd.SD telah memanfaatkan Forum KKG ini dengan optimal, sebagaimana dipaparkan oleh Suhardi, S.Pd.SD:

Dengan adanya organisasi profesi guru seperti KKG, maka kepala sekolah telah menjalankan proses pengembangan kinerja guru, karena dengan adanya forum seperti KKG ini para guru dapat bertukar pikiran dan informasi dalam hal mata pelajaran yang akan mereka sampaikan kepada peserta didik baik menyangkut metode, media maupun materi pelajaran. Selain itu, para guru juga bisa berdiskusi tentang masalah-masalah yang mereka hadapi. Dalam proses pembelajaran di sekolah dan sekaligus mencari solusinya.

d. Penyediaan Fasilitas Penunjang

Fasilitas penunjang sangat mutlak dibutuhkan untuk menunjang proses dan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini adalah penyediaan sumber belajar. Seperti sarana internet agar guru dapat mengakses informasi-informasi baru yang mendukung terhadap pengembangan keilmuan dan profesionalitasnya,

pengadaan bahan bacaan baru seperti buku, majalah kependidikan, jurnal kependidikan dan akses internet sebagai tambahan sumber belajar, juga menunjang terhadap peningkatan kinerja guru. Berkaitan dengan hal ini, Kepala SDN 007 Ranai, Suhardi, S.Pd.SD menjelaskan:

“Penyediaan fasilitas penunjang seperti sambungan internet dan pengadaan buku-buku penunjang merupakan salah satu perhatian saya selaku Kepala Sekolah. Di SD ini sudah ada sambungan internet untuk diakses dan pihak sekolah selalu memperbaharui buku-buku dengan membeli buku-buku baru dan saya selalu menganjurkan kepada guru-guru agar selalu mengakses informasi-informasi baru dan membeli buku-buku baru yang relevan dengan mata pelajaran masing-masing dan pihak sekolah yang membiayainya.”⁶⁷. (WW/KS /04/ 10:00/180713)

Dengan tersedianya fasilitas tersebut, menurut hasil pengamatan peneliti, terlihat para guru betul-betul bisa menikmati keberadaan fasilitas tersebut sehingga bisa berpengaruh terhadap peningkatan kinerja mereka..

4. Upaya Kepala Sekolah Melakukan Pengendalian Terhadap Kinerja Guru

Keberadaan semua upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang telah dipaparkan tadi memang penting. Karena tanpa adanya upaya-upaya tersebut maka peningkatan kinerja guru di SDN 007 Ranai tak kan pernah terjadi. Tapi peningkatan tersebut hanya akan terjadi dalam waktu yang

⁶⁷ Suhardi (Kepala Sekolah), wawancara tentang strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, kamis 18 Juli 2013.

singkat dan tidak dapat dipertahankan bila tidak ada apa yang disebut dengan pengendalian.

Ada beberapa upaya pengendalian yang dilakukan oleh Kepala SD Negeri 007 Ranai terhadap kinerja guru, yaitu:

a. Memasang kamera CCTV di tiap-tiap kelas

Di SDN 007 Ranai dipasang kamera CCTV di tiap-tiap kelas. Sementara pusat kontrolnya berada di ruang kepala sekolah. Tujuan pemasangan CCTV agar Kepala Sekolah bisa mengawasi para guru ketika mereka berada di dalam kelas. Melalui monitor CCTV yang ada di ruang Kepala Sekolah, Kepala Sekolah bisa mengamati para guru yang ada di kelas: bagaimana mereka mengajar, sejauh mana materi yang sudah mereka sampaikan, sejauh mana ketercapaian kompetensi yang telah ditetapkan, metode apa yang mereka gunakan dalam menyampaikan materi dan hal-hal lain yang terkait dengan pembelajaran di kelas. Bila ada hal-hal yang menyimpang dari yang diharapkan dilakukan oleh guru maka Kepala Sekolah bisa langsung memanggil guru tersebut dan memberikan arahan yang diperlukan sehingga guru tersebut tidak lagi melakukan kesalahan tersebut pada kesempatan yang lain. Dengan demikian kepala sekolah bisa mengendalikan kinerja guru melalui CCTV ini.

Pengawasan atau supervisi melalui CCTV memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan supervisi langsung ke kelas. Supervisi yang dilakukan melalui CCTV ini memberikan hasil yang lebih otentik karena Kepala Sekolah bisa melihat performance yang sesungguhnya dari para guru karena para guru tidak merasa

mereka diawasi langsung oleh Kepala Sekolah. Sementara bila Kepala Sekolah melakukan kunjungan langsung ke kelas, seringkali yang muncul adalah performance semu dari para guru karena guru merasa ada kepala sekolah di kelas mereka berusaha tampil sebaik-baiknya.

b. Memberikan *Reward* dan *Punishment*

Strategi lain yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam rangka mengendalikan kinerja guru adalah dengan memberikan *reward* dan *punishment*. Bagi guru, yang setelah dilakukan upaya peningkatan kinerja oleh kepala sekolah, lalu benar-benar terjadi peningkatan kinerja, maka kepala sekolah memberikan *reward* kepada guru tersebut. Selama ini *reward* tersebut diberikan dalam bentuk uang dalam jumlah tertentu disertai dengan piagam.

Sedangkan untuk guru-guru yang mengalami penurunan kinerja mendapat *punishment*. Selama ini *punishment* tersebut masih berbentuk surat teguran saja, belum dalam bentuk yang lebih keras.

c. Penilaian DP3 oleh Rekan Sejawat

Satu hal yang unik yang dilakukan oleh Kepala SDN 007 Ranai dalam rangka pengendalian kinerja guru di sekolah ini adalah dengan penilaian DP3 oleh rekan sejawat. Penilaian DP3 oleh rekan sejawat ini dengan tujuan agar hasil penilaian lebih fair bila dibandingkan dengan penilaian hanya dilakukan oleh Kepala

Sekolah. Dan tampaknya di lapangan cara penilaian DP3 seperti ini bisa dijadikan upaya untuk mengendalikan kinerja guru.

5. Respons Guru Terhadap Usaha Peningkatan Kinerja Oleh Kepala Sekolah

Dari paparan di atas bisa dilihat bahwa Kepala Sekolah telah melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Upaya tersebut tak akan berarti apa-apa bila tidak mendapatkan respons yang positif dari para guru. Di SDN 007 Ranai ini dari hasil pengamatan peneliti terlihat bahwa guru-guru memberikan respons positif terhadap upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ini dibuktikan oleh pernyataan H. Maridan, S.Pd.SD, Wakil Kepala Sekolah:

“Karena apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah baik untuk kemajuan sekolah, kami para guru merespons baik terhadap apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Apalagi para guru tahu bahwa Bapak Kepala Sekolah sangat fair terhadap para guru, artinya beliau tidak membeda-bedakan semua guru yang ada.”⁶⁸ (WW/WKS/05/10:00/200713)

C. Pembahasan

Dari paparan hasil penelitian di atas akan kami coba bahas hal-hal berikut:

1. Terkait dengan hal yang melatar belakangi kepala sekolah melakukan Peningkatan Kinerja Guru

Tidak kompetennya seorang guru dalam menyampaikan bahan ajar dalam proses pembelajaran secara tidak langsung berpengaruh terhadap hasil belajar. Proses pembelajaran hanya dapat dicapai dengan kompetensi

⁶⁸ H Maridan, (Wakil Kepala Sekolah), wawancara tentang respon guru terhadap usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, sabtu 20 Juli 2013.

yang ada dalam pribadi guru. Keterbatasan pengetahuan dalam penyampaian materi baik dalam hal penggunaan metode mengajar maupun buku penunjang pokok pembelajaran lainnya akan berpengaruh terhadap hasil belajar. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) dan berbagai pelatihan lainnya baik dalam bidang studi masing-masing maupun hal-hal lain yang dapat meningkatkan profesional guru.

Kepala sekolah harus memiliki visi, misi kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu. Upaya ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Sebagai pimpinan sekaligus supervisor di sekolah peran dan tanggung jawab kepala sekolah sangat strategis dalam meningkatkan kinerja guru maupun tenaga kependidikan lainnya.

2. Terkait dengan bentuk peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah

Dengan adanya upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah maka terjadilah peningkatan kinerja guru. Ada pun bentuk-bentuk peningkatan itu adalah sebagai berikut:

- a. Melalui upaya mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (pendidikan dan pelatihan) maka terjadi peningkatan dalam beberapa hal, seperti penguasaan terhadap metode pembelajaran baru, perluasan materi, dan kemampuan menguasai ICT. Dengan penguasaan terhadap ICT ini tentu saja membuat para guru bisa mengakses informasi yang lebih luas lagi.
- b. Melalui upaya mendorong dan memberi peluang untuk melakukan studi lanjut tentu saja memberi peluang bagi peningkatan kualifikasi akademik. Tidak hanya meningkatkan kualifikasi akademik, studi lanjut tentu saja membuka peluang bagi guru bersangkutan untuk ikut sertifikasi. Bila guru sudah tersertifikasi tentu saja ia berpeluang untuk mendapatkan tunjangan profesi. Dengan adanya tunjangan profesi tentu saja akan meningkatkan kesejahteraan guru tersebut. Peningkatan kesejahteraan tentu saja memberi peluang bagi guru untuk bisa membeli buku dan fasilitas lain terkait dengan pendidikan lebih banyak lagi. Dan ini tentu saja akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru tersebut.
- c. Dengan revitalisasi terhadap kelompok kerja guru (KKG) kepala sekolah telah memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja guru. Misalnya, di KKG dibahas-bahas kesulitan-kesulitan yang muncul selama proses-proses belajar mengajar. Kemudian di KKG ini pula dibahas penyelesaian terhadap kesulitan-kesulitan tersebut.

Kegiatan ini tentu saja memberikan pengetahuan bagi guru tersebut bagaimana memecahkan persoalan-persoalan yang mereka hadapi di kelas. Dengan demikian, kegiatan KKG telah berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja guru terkait dengan pembelajaran di kelas.

- d. Dengan upaya kepala sekolah memberikan fasilitas penunjang kepada guru-guru tentu saja upaya ini memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Misalnya, fasilitas penunjang dalam bentuk buku. Dengan adanya buku-buku yang selalu *up to date* tentu saja membuat para guru selalu bergairah untuk membaca buku-buku tersebut. Dan dengan guru-guru selalu membaca buku membuat pengetahuan mereka senantiasa *up to date*. Hal ini tentu saja memberikan kontribusi positif terhadap proses pembelajaran di kelas. Dengan guru-guru yang selalu memiliki pengetahuan yang segar tentu saja membuat kelas menjadi sangat bergairah karena para siswa selalu ingin tahu dan ingin tahu. Ini karena mereka tahu bahwa setiap hari guru mereka pasti akan memberikan pengetahuan yang baru kepada mereka.

Begitu pula dengan pemberian akses internet kepada para guru membuat mereka selalu bisa mencari informasi baru terkait dengan pembelajaran mereka di kelas. Mereka tidak lagi akan hanya terpaku pada bahan-bahan pembelajaran lama yang sudah basi.

Melalui akses internet mereka akan memperoleh metode-metode pembelajaran terbaru, bahan pembelajaran terkini dan semua informasi tentang pembelajaran yang paling mutakhir.

3. Upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru

Ada beberapa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (pendidikan dan pelatihan [*up grading dan in service training*], workshop dan Seminar).

Pendidikan dan latihan (*in service training/up grading*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan/profesionalisme guru. Selain meningkatkan kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran dan metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sertifikasi guru sebagai poin tambahan untuk memenuhi poin yang ditetapkan. Tentu juga akan sangat membantu bagi mereka untuk mengurus kenaikan pangkat.

Dalam kaitan tersebut, Kepala SDN 007 Ranai mengikutkan guru-guru dalam program pendidikan dan latihan yang dilaksanakan secara

mandiri oleh guru-guru SDN 007 Ranai melalui kegiatan KKG.

Suhardi mengatakan:

Untuk meningkatkan kompetensi guru di sekolah ini, yang ujungnya akan berkontribusi terhadap kinerja guru, saya memfasilitasi mereka untuk menyelenggarakan kegiatan KKG. Fasilitasi itu dalam bentuk memberikan dukungan dana penyelenggaraan dan memberikan alokasi waktu. Harapannya ini forum ini akan mampu mengisi sisi-sisi lemah yang dimiliki oleh guru.⁶⁹ (WW /WKS/ 06 / 11:00 /180713)

Pernyataan Suhardi didukung pula oleh statemen dari H.Maridan, guru senior dan juga wakil kepala sekolah di SD ini:

Kami guru-guru di SD ini difasilitasi oleh kepala sekolah dalam bentuk dukungan dana dan alokasi waktu untuk menyelenggarakan kegiatan KKG secara mandiri. Melalui forum KKG ini kami dapat meningkatkan kompetensi kami karena dalam forum ini kami bisa berbagi pengalaman dan saling memberikan masukan untuk menutupi kelemahan-kelemahan yang ada pada diri kami.⁷⁰ (WW/ WKS /07/11:00/200713)

Selain mengikuti kegiatan-kegiatan KKG, guru-guru dari SD ini juga diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang bersifat nasional. Misalnya, 2 orang guru dari SD ini, yakni Aah Wasi'ah dan Suhardi berkesempatan mengikuti TOT dari program *Teachers Quality Improvement Program* (TEQIP), yang diselenggarakan oleh Universitas Negeri Malang bekerjasama dengan PT Pertamina. Untuk mengikuti program ini harus melewati seleksi

⁶⁹ Suhardi (Kepala sekolah), Wawancara tentang strategi kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, Kamis 18 Juli 2013.

⁷⁰ H.Maridan (Wakil kepala sekolah), wawancara tentang strategi kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, Sabtu 20 Juli 2013.

yang cukup ketat. Pesertanya dari seluruh Indonesia. Pelaksanaannya di Kota Batu, Jawa Timur. Lama waktu pelaksanaannya 9 (sembilan) bulan dengan komposisi 75% praktek dan 25% teori.

Di sini terlihat bahwa salah satu upaya kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di SD ini adalah dengan memfasilitasi dan mendorong para gurunya untuk mengikuti forum-forum pelatihan, diskusi dan seminar.

b. Studi Lanjut

Studi lanjut sangat diperlukan dalam rangka mendukung karier guru, khususnya dalam kenaikan pangkat bagi guru PNS, bermanfaat dalam meningkatkan kualifikasi akademik seorang guru, lebih-lebih lagi bagi guru yang hendak mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan. Selain itu, studi lanjut juga bermanfaat bagi pengembangan keilmuan seorang guru Kepala SDN 007 Ranai selalu memberikan dorongan dan motivasi bagi guru untuk melanjutkan studi lanjut ke jenjang S1. Apalagi dengan keluarnya UU No. 14 Tahun 2005 dan PP No.74 Tahun 2008, seorang guru SD harus memiliki kualifikasi akademik minimal S1.

Tindakan yang dilakukan Kepala SDN 007 Ranai dalam memotivasi dan mendorong guru-guru untuk melakukan studi lanjut bagi guru merupakan sebuah inisiatif dan kebijakan untuk meningkatkan

kualifikasi akademik guru dan mempermudah guru yang akan mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan. Dengan meningkatkan kualifikasi akademiknya para guru diharapkan akan meningkatkan daya dan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di sekolah. SDN 007 Ranai di bawah kendali Suhardi, S.Pd.SD.

Mengenai hal ini Suhardi menyampaikan:

Dalam hal studi lanjut bagi guru-guru, pihak sekolah memang tidak bisa membantu dalam bentuk biaya. Yang bisa kami lakukan hanyalah dalam bentuk memberikan dorongan dan memberikan kemudahan dalam bentuk pemberian izin kepada guru yang hendak melakukan studi lanjut. Ini kami lakukan karena kami menganggap studi lanjut itu penting untuk pencapaian kualifikasi guru dan peningkatan pengetahuan dan wawasan guru.⁷¹ (WW/KS/08 /10:00/ 180713)

c. Revitalisasi Kelompok Kerja Guru (KKG)

Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan wadah atau organisasi para guru SD untuk melakukan kegiatan-kegiatan antara lain adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. SDN 007

⁷¹ Suhardi (Kepala Sekolah), wawancara tentang strategi kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai Natuna, Kamis 18 Juli 2013.

Ranai di bawah kendali Suhardi, S.P.d telah memanfaatkan Forum KKG ini dengan optimal, sebagaimana dipaparkan oleh Suhardi, S.Pd.:

Sebagai Kepala Sekolah saya berusaha mendorong dan memfasilitasi agar para guru terlibat aktif dalam forum KKG. Karena forum ini sangat penting bagi para guru untuk meningkatkan kualitas mereka. Karena dalam forum ini para guru bisa melakukan apa saja yang terkait dengan peningkatan kualitas guru. ⁷² (WW/KS/09 /11:00/180713)

Dengan adanya organisasi profesi guru seperti KKG, maka kepala sekolah telah menjalankan proses pengembangan kinerja guru, karena dengan adanya forum seperti KKG ini para guru dapat bertukar pikiran dan informasi dalam hal mata pelajaran yang akan mereka sampaikan kepada peserta didik baik menyangkut metode, media maupun materi pelajaran. Selain itu, para guru juga bisa berdiskusi tentang masalah-masalah yang mereka hadapi. Dalam proses pembelajaran di sekolah dan sekaligus mencari solusinya.

d. Penyediaan Fasilitas Penunjang

Fasilitas penunjang sangat mutlak dibutuhkan untuk menunjang proses dan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini adalah penyediaan sumber belajar. Seperti sarana internet agar guru dapat mengakses

⁷² Suhardi (Kepala Sekolah), wawancara tentang revitalisasi kkg Di SDN 007 Ranai Natuna, Kamis 18 Juli 2013.

informasi-informasi baru yang mendukung terhadap pengembangan keilmuan dan profesionalitasnya, pengadaan bahan bacaan baru seperti buku, majalah kependidikan, jurnal kependidikan dan akses internet sebagai tambahan sumber belajar, juga menunjang terhadap peningkatan kinerja guru.

Dengan tersedianya fasilitas tersebut, menurut hasil pengamatan peneliti, terlihat para guru betul-betul bisa menikmati keberadaan fasilitas tersebut sehingga bisa berpengaruh terhadap peningkatan kinerja mereka.

4. Respon guru terhadap usaha peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah

Respons guru terhadap usaha peningkatan kinerja guru kepala Sekolah telah melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Upaya tersebut tak akan berarti apa-apa bila tidak mendapatkan respons yang positif dari para guru. Di SDN 007 Ranai ini dari hasil pengamatan peneliti terlihat bahwa guru-guru memberikan respons positif terhadap upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Contohnya pemberian fasilitas laptop oleh kepala sekolah. Sebagai bentuk dukungan para guru terhadap upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru melalui pemberian fasilitas, maka guru-guru benar-benar memanfaatkan fasilitas tersebut untuk peningkatan kinerja

mereka. Misalnya, dengan memanfaatkan fasilitas tersebut untuk media pembelajaran di kelas, digunakan untuk membuat perangkat pembelajaran, juga digunakan untuk membuat karya tulis dan lain sebagainya.

Begitu pula dengan upaya revitalisasi forum KKG. Upaya ini mendapatkan respons positif dari para guru dengan aktifnya para guru SDN 007 menghadiri forum tersebut. Di forum tersebut mereka tidak hanya aktif hadir tapi mereka juga sangat aktif dalam mengisi kegiatan forum itu dengan aktivitas-aktivitas yang mendukung bagi peningkatan kapabilitas mereka dalam proses pembelajaran. Hal ini seperti diungkapkan oleh H.

Maridan:

Hampir 100 % guru-guru SD 007 aktif menghadiri kegiatan forum KKG. Kami tidak hanya sekadar hadir dalam forum KKG tersebut, tapi juga aktif mengisi kegiatannya dan berusaha menimba ilmu sebanyak-banyaknya. Karena kami tahu bahwa kegiatan-kegiatan yang kami laksanakan dalam forum KKG tersebut sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas kami sebagai guru dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja kami.⁷³ (WW/WKS/10 /10:00/200713)

Fakta-fakta mengenai pemanfaatan yang positif terhadap fasilitas penunjang dan keaktifan para guru dalam forum KKG sebagaimana dipaparkan oleh H. Maridan di atas menjadi bukti bahwa guru-guru SDN 007 Ranai memberikan respons positif terhadap upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Dan respons positif ini tentu

⁷³ H Maridan(Wakil Kepala Sekolah), wawancara tentang respon guru terhadap revitalisasi forum KKG di SDN 007 Ranai Natuna, sabtu 20 Juli 2013.

saja akan berdampak pada peningkatan kinerja guru yang merupakan sasaran dari upaya tadi.

5. Upaya kepala sekolah melakukan pengendalian kinerja guru

Keberadaan semua upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang telah dipaparkan tadi memang penting. Karena tanpa adanya upaya-upaya tersebut maka peningkatan kinerja guru di SDN 007 Ranai tak kan pernah terjadi. Kalau pun ada peningkatan, hal itu akan terjadi hanya dalam waktu yang singkat dan tidak dapat dipertahankan bila tidak ada apa yang disebut dengan pengendalian.

Ada beberapa upaya pengendalian yang dilakukan oleh Kepala SDN 007 Ranai terhadap kinerja guru, yaitu:

a. Memasang kamera CCTV di tiap-tiap kelas

Di SDN 007 Ranai dipasang kamera CCTV di tiap-tiap kelas. Sementara pusat kontrolnya berada di ruang kepala sekolah. Tujuan pemasangan CCTV agar Kepala Sekolah bisa mengawasi para guru ketika mereka berada di dalam kelas. Melalui monitor CCTV yang ada di ruang Kepala Sekolah, Kepala Sekolah bisa mengamati para guru yang ada di kelas: bagaimana mereka mengajar, sejauh mana materi yang sudah mereka sampaikan, sejauh mana ketercapaian kompetensi yang telah ditetapkan,

metode apa yang mereka gunakan dalam menyampaikan materi dan hal-hal lain yang terkait dengan pembelajaran di kelas. Bila ada hal-hal yang menyimpang dari yang diharapkan dilakukan oleh guru maka Kepala Sekolah bisa langsung memanggil guru tersebut dan memberikan arahan yang diperlukan sehingga guru tersebut tidak lagi melakukan kesalahan tersebut pada kesempatan yang lain. Dengan demikian kepala sekolah bisa mengendalikan kinerja guru melalui CCTV ini.

Pengawasan atau supervisi melalui CCTV memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan supervisi langsung ke kelas. Supervisi yang dilakukan melalui CCTV ini memberikan hasil yang lebih otentik karena Kepala Sekolah bisa melihat performance yang sesungguhnya dari para guru karena para guru tidak merasa diawasi langsung oleh Kepala Sekolah. Sementara bila Kepala Sekolah melakukan kunjungan langsung ke kelas, seringkali yang muncul adalah *performance* semu dari para guru karena guru merasa ada kepala sekolah di kelas mereka berusaha tampil sebaik-baiknya.

Hal ini seperti diakui oleh H. Maridan:

“ Menurut saya, supervisi melalui CCTV ini lebih efektif, karena kami guru tidak merasa diawasi. Berbeda dengan ketika Kepala Sekolah langsung melakukan kunjungan kelas, kami guru kadang-kadang bersikap dan bertindak tidak apa adanya.

Tegasnya, lebih banyak dibuat-buat.”⁷⁴ (WW/WKS/11 /11:00/200713)

Sesuai dengan pernyataan dari H. Maridan tersebut, model supervisi dengan CCTV akan menghasilkan data yang lebih alami mengenai kinerja para guru di dalam kelas karena merasa tidak ada yang mengawasi secara langsung, *performance* guru akan muncul apa adanya.

b. Memberikan *Reward* dan *Punishment*

Upaya lain yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam rangka mengendalikan kinerja guru adalah dengan memberikan reward dan punishment. Bagi guru, yang setelah dilakukan upaya peningkatan kinerja oleh kepala sekolah, lalu benar-benar terjadi peningkatan kinerja, maka kepala sekolah memberikan reward kepada guru tersebut. Selama ini reward tersebut diberikan dalam bentuk uang dalam jumlah tertentu disertai dengan piagam.

Sedangkan untuk guru-guru yang mengalami penurunan kinerja mendapat punishment. Selama ini punishment tersebut masih berbentuk surat teguran saja, belum dalam bentuk yang lebih keras.

⁷⁴ H.Maridan (Wakil Kepala Sekolah), wawancara tentang supervise melalui cctv di SDN 007 Ranai Natuna, sabtu 20 Juli 2013.

Hal ini sebagaimana diakui oleh Rohani,A.Ma.Pd:

Di sekolah kami, untuk guru-guru yang kinerja bagus, Bapak Kepala sekolah memberikan penghargaan dalam bentuk uang dan piagam. Sedangkan, untuk guru-guru yang kinerja buruk hanya diberi teguran, baik teguran lisan maupun teguran tertulis. Belum ada yang diberikan sanksi yang lebih keras lagi dari itu.⁷⁵
 .(WW/ G / 12 / 11:00/160713)

c. Penilaian DP3 oleh Rekan Sejawat

Pada umumnya, di tempat-tempat lain, penilaian DP3 dilakukan oleh atasan tertinggi di situ. Tapi uniknya di sini, penilaian DP3 yang dilakukan oleh Kepala SDN 007 Ranai dalam rangka pengendalian kinerja guru di sekolah ini dilakukan oleh rekan sejawat. Penilaian DP3 oleh rekan sejawat ini, menurut Kepala Sekolah bertujuan agar hasil penilaian lebih fair bila dibandingkan dengan penilaian hanya dilakukan oleh Kepala Sekolah. Hal ini juga diakui oleh Rohani,A.Ma.Pd, salah seorang guru senior di sekolah ini.

“Di sekolah kami penilaian DP3 dilakukan tidak hanya oleh Kepala Sekolah, tetapi juga oleh rekan sejawat. Menurut saya cara penilaian seperti sangat baik karena sangat adil. Ini berbeda dengan apabila penilaian itu hanya dilakukan oleh Kepala Sekolah. Kemungkinan sedikit agak subjektif.”⁷⁶ (WW/ G / 13 / 11:00/ 160713)

⁷⁵ Rohani (Salah satu guru senior), wawancara tentang pengendalian kinerja guru oleh kepala sekolah di SDN 007 Ranai Natuna, selasa 16 Juli 2013.

⁷⁶ Rohani (Salah satu guru senior), wawancara tentang pengendalian kinerja guru oleh kepala sekolah di SDN 007 Ranai Natuna, selasa 16 Juli 2013.

Dan tampaknya di lapangan cara penilaian DP3 seperti ini bisa dijadikan upaya untuk mengendalikan kinerja guru. Dan dalam konteks teori manajemen, tiga hal yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu memberikan *reward* dan *punishment*, memasang CCTV, dan penilaian DP3 oleh rekan sejawat merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan aspek pengendalian (*controlling*). Controlling dalam manajemen ini sangat penting, karena ia berperan untuk mempertahankan agar gerak langkah sebuah organisasi, dalam hal ini SDN 007 Ranai, mengarah ke tujuannya dengan tepat dan benar.

BAB V

PENUTUP

Dalam Bab Penutup ini dipaparkan dua hal, yaitu: (1) Kesimpulan, dan (2) Saran.

A. Kesimpulan

6. Sesuai dengan fokus penelitian, yaitu Upaya Kepala Sekolah meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai dengan sub fokus (1) Yang Melatar Belakangi Kepala Sekolah Melakukan Peningkatan Kinerja Guru, (2) Bentuk Peningkatan Kinerja Guru Yang Dilakukan Kepala Sekolah, (3) Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru, (4) Respon Guru Terhadap Usaha Peningkatan Kinerja Oleh Kepala Sekolah, (5) Upaya Kepala Sekolah Melakukan Pengendalian Terhadap Kinerja Guru, maka berdasarkan paparan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan:
 - a. Yang melatarbelakangi upaya Kepala Sekolah meningkatkan kinerja guru SDN 007 Ranai adalah tidak kompetennya para guru yang ada sehingga berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa.
 - b. Peningkatan kinerja yang terjadi dengan adanya upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di SDN 007 Ranai adalah dalam bentuk meningkatnya kualitas proses pembelajaran.
 - c. Upaya Kepala Sekolah SDN 007 meningkatkan kinerja guru adalah dalam bentuk : 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam

forum pendidikan dan pelatihan, 2) Mendorong dan memberi akses bagi guru-guru untuk studi lanjut, 3) Revitalisasi dan fasilitasi terhadap forum KKG, dan (4) Penyediaan fasilitas penunjang.

- d. Respons guru terhadap upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat positif karena dalam menerapkan upaya tersebut kepala sekolah selalu mengikutsertakan para guru.
- e. Sistem pengendalian yang dilakukan kepala sekolah adalah melalui: 1) pemasangan CCTV, 2) pemberian reward dan punishment, dan 3) penilaian DP3 melalui penilaian rekan sejawat.

B. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, kami sarankan kepada:

- 1. Kepala SDN 007 Ranai agar:
 - a. Tetap mempertahankan prestasi akademik dan non akademik yang telah diraih.
 - b. Selalu meningkatkan kemampuan dan kompetensinya supaya tujuan yang telah ditetapkan bisa dicapai dengan optimal.
- 2. Penyelenggara pendidikan yang sederajat
 - a. SDN 007 Ranai ini bisa dijadikan percontohan bagi kepala-kepala SD lainnya yang masih kurang optimal pencapaiannya.

- b. Mengambil pelajaran bahwa pencapaian prestasi itu tidak hanya ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah tapi juga komitmen dan partisipasi dari semua guru.
3. Pemerintah/Pengambil Kebijakan
- a. Memilih kepala sekolah hendaknya berdasarkan standar yang baku bukan berdasarkan pada pertimbangan politik.
 - b. Pemerintah hendaknya selalu memberikan dukungan dan motivasi terhadap kepala sekolah yang benar-benar berdedikasi.
4. Peneliti Lainnya
- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru dengan fokus lain lagi karena penelitian ini memiliki keterbatasan.
 - b. Agar ditindaklanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain karena penelitian seperti itu akan mengungkapkan temuan-temuan yang lebih kaya lagi dan akan memberikan kontribusi positif bagi pendidikan di Indonesia.