

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. Kerangka Teoretis

##### 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) mekanisme pengangkatan dan penugasan sebagai kepala sekolah. Dan d) 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.<sup>1</sup> 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 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

---

<sup>1</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasi dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 77

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.<sup>2</sup>

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.

#### **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:

---

<sup>2</sup>Tryo Supriyatno Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (BandungL Refika Aditama, 2008), hlm. 33;

- 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.<sup>3</sup>

Kualifikasi khusus menyangkut :

- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjangmana akan menjadi kepala sekolah.
  - b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya.
  - c) Mempunyai sertifikatkepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.<sup>4</sup>
- 2) Kompetensi

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

---

<sup>3</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>4</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

**Tabel 1 Tentang Standar Kepala Sekolah**

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
	<b>1. Kepribadian</b>	<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> <p>1.3 Mengendalikan diri ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Sekolah</p>
	<b>2. Manajerial</b>	<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</p>

		optimal
<b>3.</b>	<b>Kewirausahaan</b>	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif</p> <p>3.3 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah</p>
<b>4.</b>	<b>Supervisi</b>	<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</p>

		rangka peningkatan profesionalisme guru
<b>5.</b>	<b>Sosial</b>	<p>5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.</p> <p>5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua atau orang lain.</p>

### 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.<sup>5</sup> 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.

---

<sup>5</sup> Depdikbud, *Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Dikdasmen, 1997), hlm. 165

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.”<sup>6</sup> Penjabarannya adalah sebagai berikut :

1) Sebagai pelaksana (*executive*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendaksendiri 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 (*cotroler of internal relationship*)

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

5) Mewakili kelompok (*group representative*)

---

<sup>6</sup> Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: PT Remaja Rusda Karya,2002), hlm.65

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.<sup>7</sup> Menurut Dirawat tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang yaitu:<sup>8</sup>

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 besarprogram pengajaran unuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- (b) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- (c) Menyusun jadwal pelajaran,
- (d) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunanmodel satuan pengajaran,
- (e) Mengatur kegiatan penilaian,
- (f) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- (g) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- (h) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,

---

<sup>7</sup> E Mulyasa , Menjadi Kepala Sekolah ..., hlm.25.

<sup>8</sup> Dirawat , dkk, Pengantar KepemimpinanPendidikan, ( Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hlm 60

- (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 berperandalam 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
- 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
- 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**

- 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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup>

Fatah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.<sup>11</sup>

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**

---

<sup>9</sup> Sulistyorini, 2001, *Hubungan antara Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, *Ilmu Pendidikan*, 28 (1) 62-70.

<sup>10</sup> Tempe.A Dele, 1992, *Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Asri Media,

<sup>11</sup> Fatah.N, 1996, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

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:

- 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 penyusunan 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.

#### **Indikator kinerja Guru**

- d. Kualitas hasil kerja :
  - 1) Kepuasan siswa
  - 2) Pemahaman siswa
  - 3) Prestasi siswa
- e. Ketepatan waktu :
  - 1) Waktu kedatangannya

- 2) Waktu pulang
- f. Prakarsa/Inisiatif :
  - 1) Berfikir positif yang lebih baik
  - 2) Mewujudkan kreatifitas
  - 3) Pencapaian prestasi
- g. Kemampuan :
  - 1) Penguasaan materi
  - 2) Penguasaan metode pengajaran
- h. Komunikasi :
  - 1) Mutu penyampaian materi
  - 2) Penguasaan keadaan kelas

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 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.

### **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.<sup>12</sup> Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah

---

<sup>12</sup> Sulistyorini, *Op.Cit*,



yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. 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.<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup> 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.

---

<sup>13</sup> Mulyasa, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, srategi dan Implementasi)* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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 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

---

<sup>15</sup> Daryanto, 2001, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.

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.<sup>16</sup>

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi :  
(1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik .<sup>17</sup>

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya 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.<sup>18</sup>

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

---

<sup>16</sup> Moh As'ad, 1995, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.

<sup>17</sup> Sulistyorini, *Op Cit*,

<sup>18</sup> Danim.S, 2002, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia,

- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

### **c. 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.<sup>19</sup>

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

---

<sup>19</sup> Akhmad Sudrajat, Manajemen Kinerja Guru, (<http://akhmad.sudrajat.wordpress.com/2008/29/manajemenkinerjaguru/>) diakses tgl 23 maret 2013

akurat. Menurut Ronald T.C Boyd ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya ;

- 2) 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 relative sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai ( *valuable* ).
- 3) 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).
- 4) 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.<sup>20</sup>

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.<sup>21</sup>

Adapun aspek yang dinilai dalam DP3 adalah (a) kesetiaan ( terhadap Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah ), (b) prestasi kerja, (c) tanggung jawab, (d)

---

<sup>20</sup> Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rusda Karya, 2007), hlm:167.

<sup>21</sup> Hendyat Sutopo, Administrasi Manajemen dan Organisasi, ( Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), hlm 145.

ketaatan, (e) kejujuran, (f) kerja sama, (g) prakarsa (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.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Sondang P Siagian, Fungsi-fungsi Manajerial, ( Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1992), hlm 227-228.

### 3. Strategi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam kajian tentang strategi kepala sekolah meningkatkan kinerja guru, penulis menyimpulkan dari pendapat beberapa pakar pendidikan yang dapat dipergunakan sebagai acuan untuk menjelaskan tentang strategi 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.<sup>23</sup> 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 sikap profesional sehingga guru menjadi ahli dalam mengelola kegiatan belajar mengajar untuk membelajarkan peserta didik.<sup>24</sup>

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

---

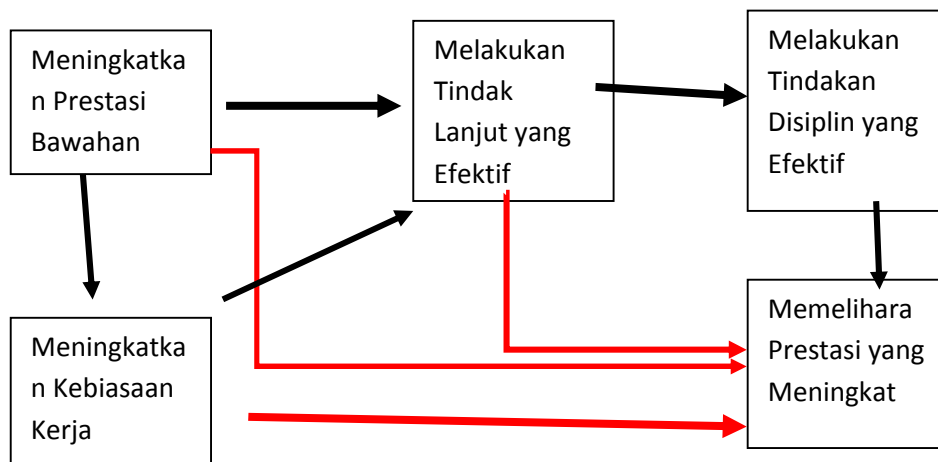
<sup>23</sup> Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), hlm.35.

<sup>24</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru sekolah Dasar: dalam Ketangka Peningkatan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 44.

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 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 strategi peningkatan kinerja yang mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Proses peningkatan kinerja dapat dilihat pada diagram berikut ini.

**Diagram Meningkatkan Kinerja**





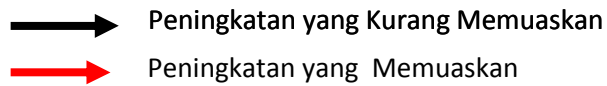


Diagram di atas menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja ada beberapa tahap yang harus dilewati, yaitu (1) meningkatkan prestasi bawahan; (2) meningkatkan kebiasaan kerja; (3) melakukan tindak lanjut yang efektif; (4) melakukan tindakan disiplin yang efektif; (5) memelihara prestasi yang meningkat. 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.<sup>25</sup>

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.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, 2012, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, hlm 80

<sup>26</sup> Ibrahim Bafadal, *Tuntutan Kinerja Guru*, hlm.6.

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

- (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 guru<sup>27</sup>

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.
  - c. Memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, baik yang diberikan oleh kepala sekolah maupun yang diberikan

---

<sup>27</sup> Ibrahim Bafadal, *ibid.*

semasa 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 dilingkungan 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. Memberiukan 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

## **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 SMA 7 Solok Selatan sudah cukup berhasil walaupun belum meningkatkan sarana prasarana dalam semua aspek yang diperlukan.<sup>28</sup> Perbedaannya penelitian ini fokusnya pada upaya kepala sekolah meningkatkan sarana prasarana, sedangkan penelitian penulis fokusnya pada strategi 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.<sup>28</sup> Perbedaannya dengan penelitian penulis, fokus masalah penelitian ini pada kompetensi manajerial kepala sekolah, sedangkan pada penelitian penulis fokus masalahnya adalah pada strategi 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 perhatian guru adalah kegiatan kepala sekolah. Kecenderungan tersebut berpengaruh terhadap situasi guru di sekolah.<sup>29</sup> 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

---

<sup>28</sup> M. Makhfud, 2010, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, *Tesis*, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Malang.

<sup>29</sup> 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.

sumberdaya yang ada maupun mencari sumber yang belum tersedia.<sup>30</sup> 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 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.<sup>31</sup>

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

---

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> 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