

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Rita Hayati

Universitas PGRI Palembang

e-mail: ritahayati98@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif induktif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, studi dokumentasi, dan studi hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain 1) program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan melalui pelatihan, *workshop*, seminar dan Musawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP); 2) kemampuan kepala sekolah melakukan proses pengendalian, pembimbingan dan pengawasan; 3) pemberian motivasi; 4) melakukan komunikasi yang baik; dan 5) gaya kepemimpinan yang demokratis.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kinerja Guru

Abstract- *This study aims to determine the leadership characteristics of principals in improving teacher performance. This research was conducted using inductive qualitative methods. Data collection is done by interview, observation, documentation study, and study of research results. The results of this study indicate that the leadership characteristics of principals who can improve teacher performance include 1) educational staff capacity building programs through training, workshops, seminars and Subject Matter Teacher Discussion (SMTD); 2) the ability of the principal to carry out the process of control, guidance and supervision; 3) giving motivation; 4) good communication; and 5) democratic leadership style.*

Keywords: Leadership, Principal, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Penelitian ini bermula dari hasil penelitian Kasidah, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui program kepala sekolah dengan cara 1) memperdayakan guru sesuai dengan kemampuan dan kemauan guru, menjalin kerja sama aktif dalam Kelompok Kerja Guru (KKG); (2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membina, membimbing guru dengan menggunakan gaya instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif dalam

mengarahkan dan mempengaruhi guru untuk mencapai tujuan. Penelitian Syamsul (2017) menyatakan bahwa motivasi dari pemimpin merupakan faktor yang paling dominan dalam peningkatan efektifitas kerja, dalam hal ini kinerja guru. Sedangkan hasil penelitian Nirmawanti (2016) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja guru sebagai *edukator, leader, supervisor, manajer, administrator, sebagai inovator, dan motivator.*

Mitrani (1995) mendefinisikan kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang memainkan peranannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan peseorangan maupun yang relevan bagi organisasi. Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, kinerja guru didefinisikan sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Jabatan guru merupakan jabatan profesional, artinya jabatan yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Oleh karena itu maka guru selalu dituntut untuk mengembangkan profesinya. Rusyan, dkk (2000) menyarankan bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan global, sekolah perlu menerapkan budaya kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara, diantaranya a) meningkatkan mutu pembelajaran sesuai kebutuhan dan tuntutan peserta didik; b) menggalakkan penggunaan alat dan media dalam media pendidikan; c) melakukan pembelajaran yang efektif dan efisien; d) membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul; e) mengejar kualitas tinggi melauai proses pembelajaran; memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.

Potret guru berprestasi di Indonesia sedikit memberikan gambaran bahwa sebenarnya Indonesia memiliki guru yang cukup berpotensi. Ambarwati, guru seni SMAN 2 Kota Bekasi, terpilih sebagai delegasi Kota Bekasi pada seleksi guru berprestasi tingkat provinsi Jawa Barat. Salah satu prestasi Bu Ambar melatih siswa di bidang seni ialah saat Etniez Choir meraih emas pada gelaran Penabur International Choir Festival 2017 (Pikiran rakyat.com, 25 April 2018). Prestasi membanggakan juga diukir oleh A'irin Nur Widyastuty, guru SMPN 1 Kraksaan, sukses meraih juara 2 dalam pemilihan Guru Berprestasi Pendidikan Dasar Tahun 2018, untuk jenjang SMP yang diadakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI pada 10-18 Agustus 2018 lalu. Salah satu indikator guru berprestasi adalah menghantarkan peserta didik menjadi murid yang berprestasi pula, baik prestasi akademik, berkarakter, berakhlak mulia dan terampil (kabarpas.com, 21 Agustus 2018).

Namun walaupun demikian, secara umum kualitas pendidikan di Indonesia masih jauh dari memadai. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2015, jauh di bawah nilai standar 75 karena rata-rata nasional hanya 44,5 (news.detik.com, 21 Desember 2017). Menurut IEA (*International Education Achievement*), kemampuan membaca

untuk tingkat SD siswa Indonesia berada dalam urutan ke-38 dari 39 negara peserta studi. Kemampuan matematika siswa SLTP berada dalam urutan ke-39 dari 42 negara. Sedangkan kemampuan IPA, masuk dalam urutan ke-40 dari 42 negara (Leutuan, 2010). Dari data UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) Report 2016* diperlihatkan bahwa pendidikan di Indonesia hanya menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang. Sedangkan guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia dan berada di peringkat ke-62 dari 69 negara (news.detik.com, 21 Desember 2017).

Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia disebabkan karena masih rendahnya kompetensi guru. Masih banyak guru yang cara mengajarnya kurang baik, cara mengajar di kelas membosankan (news.detik.com, 2018). Penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para guru tentang pelaksanaan pembelajaran yang belum merata (Zamroni, 2000). Supriadi (1999) mengatakan bahwa masalah guru diantaranya latar belakang pendidikan guru yang tidak sesuai dengan bidangnya, dan masih banyak guru yang tidak layak mengajar karena tidak memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai.

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut maka diperlukan

peran kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru-guru, sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan. Menurut Mulyasa (2004) peranan kepemimpinan kepala sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kompetensi tenaga kependidikan. Didasarkan dari permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja guru sekaligus dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

KINERJA GURU

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan diartikan sebagai kinerja. Kinerja bisa juga diartikan sebagai hasil kerja. Direktorat Jendral Departemen Pendidikan (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sedangkan guru adalah orang bertugas untuk memberikan pengajaran, pembimbingan, dan pelatihan kepada peserta didik.

Guru memiliki banyak peranan dalam dunia pendidikan. Menurut Supardi (2013) dalam Kristiawan (2017), bahwa peranan guru dalam nuansa pendidikan

adalah a) sebagai pendidik; b) sebagai pengajar; c) sebagai pembimbing; d) sebagai pelatih; e) sebagai penasihat; f) sebagai model dan teladan; g) sebagai korektor; h) sebagai organisator; i) sebagai motivator; j) sebagai fasilitator; k) sebagai pengelola kelas; l) sebagai mediator; dan m) sebagai evaluator.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 14 Tentang Guru dan Dosen Pasal 35 ayat (1) beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan serta melaksanakan tugas tambahan.. Menurut Supardi (2013) kinerja guru merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam melakukan aktivitas pembelajaran. Jadi Kinerja guru adalah sesuatu yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas mengajar, membimbing, dan melatih peserta didik agar menjadi orang yang berguna bagi nusa, bangsa dan agama.

Dalam Peraturan Pemerintah RI Tahun 2005 No. 19 disebutkan bahwa ada 7 (tujuh) komponen standar kompetensi guru, meliputi a) Penyusunan rencana pembelajaran; b) Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar; c) Penilaian

prestasi belajar peserta didik; d) Pelaksanaan tindak lanjut hasil; penilaian prestasi belajar peserta didik; e) Pengembangan profesi; f) Pemahaman wawasan kependidikan; g) Penguasaan bahan kajian akademik sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sedangkan menurut Nasution (2003) kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam kegiatan pembelajaran di antaranya adalah kemampuan profesional yang meliputi penguasaan materi pembelajaran, strategi pembelajaran, penguasaan metode, penguasaan bimbingan dan penyuluhan serta penguasaan evaluasi pembelajaran. Rosyada (2004) menyatakan bahwa kegiatan guru di dalam kelas meliputi a) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak; b) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa-Siswanya; c) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yangmembelajarkan; d) Guru harus menguasai kelas; e) Guru harus melakukan evaluasi secara benar. Sementara itu menurut Daryanto (2005) peran guru dalam pembelajaran adalah membuat desain pembelajaran, penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, bertindak mengajar atau membelajarkan.

Kinerja guru penting untuk dievaluasi karena guru mengemban tugas professional. Profesionalisme guru

merupakan kondisi, nilai, dan kualitas suatu keahlian dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Guru yang profesional merupakan guru yang berkualitas, berkompentensi, dan mampu meningkatkan prestasi belajar siswa, serta mampu memengaruhi proses belajar mengajar siswa (Basri, 2012) . Peranan guru dapat diklasifikasikan sebagai 1) *Demonstrator* (meragakan apa yang di ajarkannya); 2) Pengelola kelas (menciptakan lingkungan kelas yang kondusif, diorganisasi, diatur dan diawasi agar kegiatan belajar mengajar terarah); 3) *Mediator* dan *Fasilitator* (terampil mempergunakan pengetahuan tentang bagaimana berinteraksi dan berkomunikasi); 4) *Evaluator* (mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai atau belum).

Aspek-aspek yang diukur dalam kompetensi guru antara lain: (a) penguasaan bahan ajar; (b) pengelolaan program belajar mengajar; (c) pengelolaan kelas; (d) penggunaan media/sumber; (e) penguasaan landasan landasan kependidikan; (f) pengelolaan interaksi belajar-mengajar; (g) penilaian prestasi siswa untuk pendidikan dan pengajaran; (h) pengenalan fungsi dan program layanan binbingan serta penyuluhan; (i) pengenalan dan penyeleng- garaan administrasi sekolah; (j) pemahaman prinsip-prinsip dan

penafsiran hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala sekolah harus mampu melakukan proses pengendalian atau pembimbingan. Luthnas (2006) mengemukakan bahwa melalui dari tingkah laku dalam tugas seseorang pemimpin dapat diketahui cara mengendalikan proses kegiatan, misalnya cara memberi tahu apa yang harus dilakukan, bagaiman cara melakukannya, kapan harus melakukannya, apa yang harus dilakukan, dan siapa yang melaksanakan. Menurut Karwati, (2013), tugas pokok kepala sekolah adalah sebagai pencipta komunitas pembelajar *leader*, *manajer*, dan *supervisor*. Sebagai *leader* kepala sekolah harus mampu merefleksikan tugasnya sebagai *innovator*, dan *motivator*. Sedangkan tugas sebagai *manajer* merefleksikan tugas sebagai *administrator*. Sebagai

Supervisor tugas kepala adalah melaksanakan supervisi.

Tiga hal yang harus disadari dan difahami oleh kepala sekolah yang efektif meliputi: 1) mengapa sekolah memerlukan pendidikan yang berkualitas; 2) kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan 3) bagaimana cara mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Sedangkan indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut: 1) menekankan kepada seluruh warga sekolah dan guru untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi; 2) selalu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan selalu bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional; 3) selalu memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik; 4) selalu menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah; 5) selalu membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif; dan 6) selalu memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

Menurut Mujtahid (2011) bahwa kepala sekolah berkewajiban untuk

mengarahkan, membina, menugasi, dan mengukur hasil kerja guru di sekolah. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tahun 2007 Nomor 13 menegaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah terdiri dari 5 kompetensi, diantaranya a) kompetensi kepribadian; b) kompetensi sosial; c) kompetensi kewirausahaan; d) kompetensi manajerial e). kompetensi supervisi.

Menurut Kasidah, dkk (2017), program kebijakan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja. Pada program pengembangan profesional guru, sekolah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan kapasitasnya yang berhubungan dengan penilaian kinerja guru, penilaian angka kredit. Selain itu juga meningkatkan kompetensi profesional guru dalam menyiapkan administrasi pembelajaran berupa program tahunan, program semester, silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan instrument penilaian. Program pengembangan kualitas guru, seperti mengikutkan guru dalam kegiatan *whorkshop*, pelatihan, seminar, dan diskusi mata pelajaran dalam rangka meningkatkan keterampilan profesional guru guna memperbaiki layanan sekolah.

Kepala sekolah harus berfungsi sebagai *supervisor* (pengawasan) yang mampu mengadakan pengendalian

terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesi guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Pengawasan sangatlah penting dijalankan oleh kepala sekolah karena dapat memberikan bantuan dan pertolongan kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah untuk bersama-sama mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara nasional.

Faktor lain yang tak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru adalah motivasi. Motivasi bertujuan untuk membangkitkan minat para guru dalam melaksanakan pembelajaran dengan baik. Menurut Kartono (2005) memberikan motivasi kepada para guru agar terus mengembangkan wawasan dan kemampuan profesional serta meningkatkan kreativitas dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagai guru. Motivasi adalah tindakan untuk mempengaruhi dan mendorong seseorang untuk berperilaku baik. Motivasi dilakukan untuk mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja dengan keras dengan memberikan seluruh kemampuan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pemberian motivasi dapat dilakukan dengan cara memberikan dukungan dan penghargaan.

Menurut Mulyasa (2007) dalam Kristiawan (2017) diantara strategi kepala sekolah yang dapat meningkatkan profesionalisme guru 1) memberdayakan guru dengan cara bekerja sama; 2) memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesinya; 3) mendorong agar seluruh guru partisipatif dalam setiap kegiatan. Sedangkan menurut Rivai (2007) juga dalam Kristiawan (2017) diantara langkah-langkah strategis pimpinan dalam mendorong bawahannya adalah 1) mengetahui minat dan bakat; 2) membantu pekerjaan jika dibutuhkan; dan 3) memberikan bantua-bantuan pribadi.

Dengan bekal kelebihan yang ada pada diri kepala sekolah dan sebagai pejabat formal dilingkungannya, kepala sekolah harus mampu membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya menuju tujuan yang dicita-citakan bersama. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin diri (*self discipline*), disiplin tenaga pendidik dan disiplin tenaga kependidikan. Menurut Mulyasa (2011), kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal berikut ini antara lain 1). berusaha membantu tenaga pendidik dan kependidikan mengembangkan pola perilakunya; 2). Berusaha membantu tenaga pendidik dan kependidikan meningkatkan standar

perilakunya; 3). selalu menggunakan aturan sebagai alat.

Menurut E. Mulyasa (2013), kepala sekolah sebagai orang yang sangat berpengaruh dalam pengembangan sekolah dalam menentukan maju atau mundurnya sebuah sekolah sebagai lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai (EMASLIM), yaitu sebagai pendidik atau *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator dan Motivator*. Sebagai *edukator*, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif sebagai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, memberikan nasehat kepada warga sekolah, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai *manajer*, kepala sekolah harus memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, dengan strategi memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan tenagapendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai *motivator*, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada

para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi atau dorongan ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, pengaturan lingkungan fisik, dan penghargaan secara efektif.

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu mendorong kinerja para bawahan agar bekerja secara baik dan benar, menampilkan kinerja (*performance*) yang tinggi untuk mencapai standar mutu yang diharapkan oleh orang tua, masyarakat, industri dan pemerintah (Syafarudin, 2002). Sedangkan Menurut Purwanto, (2004) bahwa seorang kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai sepuluh macam peranan sebagai 1) seorang pelaksana (*executive*); 2) seorang perencana (*planner*); 3) seorang ahli (*expert*); 4) seorang yang mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*contoller of internal relationship*); 5) seorang yang kelompok (*group representative*); 6) seorang pemberi ganjaran / pujian dan hukuman; 7) seorang wasit dan penengah (*arbitrator and modiator*); 8) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya; 9) seorang pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*); 10) seorang ayah (*father figure*).

Menurut Darmadi (1994) jika seseorang memiliki motivasi kerja yang baik maka kepuasan kerja timbul dengan baik pula. Asmara dalam Darmadi (1994) menjelaskan bahwa tindakan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kematangan kerja guru dan kepuasan kerja guru berkorelasi positif. Sedangkan Robin (1986) berpendapat bahwa keberhasilan dan kegagalan kepala sekolah dalam memainkan perannya akan banyak menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki wawasan yang luas, panjang dan menjangkau ke masa depan, mampu membuat keseimbangan, dan keserasian dalam membuat keputusan untuk menggerakkan anggotanya dalam mewujudkan sasaran dan mencapai tujuan organisasi.

Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi, arahan / dorongan, serta mengawasi atas kinerja dari setiap guru turut memberikan sumbangan yang cukup signifikan bagi keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Aktivitas organisasi pendidikan merupakan hubungan antara kepala sekolah dan guru dan interaksi antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan kinerja guru. Dalam upaya peningkatan kinerja guru disekolah yang dipimpinnya, kepala

sekolah sebagai pemimpin tertinggi memiliki peranan yang penting. Kinerja para guru menjadi tinggi apabila kepala sekolah dapat memainkan peranan kepemimpinan secara efektif. Sebaliknya kinerja guru akan menjadi lemah apabila kepala sekolah tidak dapat memainkan peranan kepemimpinan yang efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif induktif. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa penelitian kualitatif memiliki wawasan yang luas dan mendalam tentang bidang pendidikan yang akan diteliti dan mampu menciptakan *rapport* kepada setiap orang yang ada pada situasi sosial yang akan diteliti. Sedangkan Sukmadinata (2010) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative researct*) adalah “suatu penelitian yang ditujukan untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok, semua diskripsi mengarah pada penyimpulan”

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 sungai Rotan, kecamatan Sungai Rotan, Kabupaten Muara Enim, Provinsi Sumatera Selatan. Penulis memilih sekolah ini sebagai tempat penelitian karena dilatarbelakangi oleh 1) Sekolah

ini satu-satunya Sekolah Menengah Atas yang berstatus negeri di kecamatan Sungai Rotan; 2) Sekolah ini merupakan sekolah yang telah menyandang predikat terakreditasi "A" pada bulan November 2017; 3) Memiliki banyak guru yang dapat dinilai kinerjanya (44 orang).

Fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Objek penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru di SMA Negeri 1 Sungai Rotan. Dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk menggali karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Sungai Rotan. Pengumpulan data dilakukan dengan *interview* (wawancara), observasi (pengamatan), studi dokumentasi, dan studi hasil penelitian. Wawancara menurut Nazir (1988) merupakan proses untuk memperoleh keterangan dalam mencapai tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara (*interview guide*). Nawawi dan Martini (1992) mengungkapkan bahwa observasi adalah pengamatan dan juga pencatatan sistematis atas unsur-unsur yang muncul dalam suatu gejala atau gejala-gejala yang muncul dalam suatu

objek penelitian. Menurut Hamidi (2004), metode dokumentasi adalah informasi yang berasal dari catatan penting baik dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan. Dokumentasi penelitian merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Menurut Sugiyono (2013), dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Teknik analisis data yang dilakukan adalah dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang sudah terkumpul (Sugiono, 2009). Data yang sudah terkumpul, dianalisa dan dihubungkan dengan teori-teori tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja guru. Kemudian ditarik suatu kesimpulan untuk menentukan karakteristik kepemimpinan yang bagaimana yang dapat meningkatkan kinerja guru.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru 1) memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi melalui peningkatan kualifikasi pendidikan; 2) melaksanakan supervisi secara berkelanjutan; 3) mengadakan pelatihan/*workshop* pembelajaran; 4) pengawasan terhadap tupoksi guru

lomba Karya Ilmiah Remaja pada Bukit Asam Inovation; Juara Harapan I dalam rangka Gelar Teknologi Tepat Guna Tk Kabupaten); 2) bidang Festival Lomba Seni Siswa Nasional juara 3 Lomba Puisi dan juara 1 lomba monolog tk Kabupaten; 3) bidang pramuka (Lomba 3 lomba tari Komando Kreasi, Juara I Putri Terbaik PGM XII, juara 2 pionering putri se-sumbagsel, juara II pionering putri dan putra, juara II Scout Chef Putra, juara 2 smaphore Dance putra, juara 2 kaligrafi putra, se Kabupaten, masing-masing juara I putra dan putri pionering mini robot dan pial bergilir Saka Wira Kartika pada Kodim 0418 Palembang, juara 2 gerak jalan putra dan juara 3 gerak jalan putri pada perlombaan HUT kecamatan Sungai Rotan); 4) bidang olahraga (Lomba 2 sepak bola pada Liga Pelajar Indonesia, masing-masing juara 3 bola volly putra dan putri, masing-masing juara 1 bola volly putra dan putri tingkat kecamatan, juara 2 volly putra dan juara 3 volly putri pada Gebyar SMAN 3 Prabumulih, masing-masing juara 3 volly putra dan putri pada Gebyar SMAN 1 Belimbing).

Pemberian kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi melalui peningkatan kualifikasi pendidikan telah dilakukan kepala

sekolah dengan memberikan dukungan dan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, S2 misalnya. Pada saat ini ada lima orang guru yang masih menjalani pendidikan tersebut. Sebelumnya sudah ada dua orang guru yang telah berhasil menyelesaikan studi yang sama. Memberikan kemudahan pengurusan administrasi bagi guru yang sedang menjalankan studinya (Hasil Observasi Peneliti, 2018). Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensinya (Kristiawan, 2017).

Pengadaan pelatihan/*workshop* dilaksanakan dengan mengadakan sendiri IHT (*In House Training*) tentang Pemantapan Penerapan Kurikulum 2013 di SMAN 1 Sungai Rotan, yang diselenggarakan oleh SMA Negeri 1 Sungai Rotan, Tanggal 7 s.d 9 September 2017, dengan nara sumber Instruktur Nasional Bapak Drs. I Gede Mendera, M.T. Pelatihan serupa yakni Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi guru SMA Mata Pelajaran Kimia yang diselenggarakan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sumatera Selatan pada tanggal 25 s.d 29 September

2014 di SMAN 1 Unggulan Muara Enim, dan *Workshop* Penyusunan Modul Mata Pelajaran yang dilaksanakan tanggal 22 Oktober 2015, 5 November 2015 dan 19 November 2015 serta Bimbingan Teknis (Bimtek) Guru Sasaran Kurikulum 2013 Jenjang SMA yang dilaksanakan tanggal 19 s.d 24 Mei 2017, telah mengikutkan guru-guru SMAN 1 Sungai Rotan sebagai peserta. (Dokumentasi SMAN 1 Sungai Rotan, 2018).

Guru-guru SMAN 1 Sungai Rotan diharuskan untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dikoordinir oleh Kabupaten. MGMP Kimia telah diikutkan mulai Tahun Pelajaran 2014/2015 sampai dengan sekarang. Begitu juga MGMP Fisika, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Sejarah, matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Penjaskes, dan BK (Dokumentasi dari Agenda Surat Keluar Masuk SMAN 1 Sungai Rotan, 2018). Hal ini senada dengan hasil penelitian Kasidah, dkk (2017) bahwa melalui program pengembangan kualitas guru, kegiatan workshop, pelatihan, seminar, dan diskusi mata pelajaran guna membahas permasalahan dan solusi untuk semua

pelajaran dapat meningkatkan kinerja guru.

Pengawasan terhadap tupoksi guru dilakukan dengan cara mengundang Pengawas Pembina Sekolah (Ibu Dra. Ruminarsih, MM, tahun 2016 dan Ibu Dra. H. Yanina Zuraidah, M.Pd, tahun 2017) untuk langsung memberikan pembinaan tentang persiapan PAG (Perangkat Administrasi Guru). Selain itu juga Pengawas selalu mengingatkan agar guru dapat 1) melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya; 2) mengintegrasikan mata pelajaran dengan pendidikan karakter; 3) bersinergi dengan warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. (Dokumentasi berupa notulen rapat SMAN 1 Sungai Rotan, 2018). Hal ini berkesesuaian dengan pendapat Hasibuan (2006), mengemukakan bahwa tujuan dari pada pengawasan adalah untuk meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pengajar disekolah. Pengawas juga mengadakan supevisi langsung di kelas. Supervisi reguler di kelas juga dilakukuan setiap semester sekali untuk setiap guru. Dalam Kristiawan (2017) dikatakan bahwa diantara peran kepala sekolah di bidang kurikulum pengajaran adalah mengawasi dan mengevaluasi

pengajaran, memastikan isi mata pelajaran tersampaikan serta memonitor kemajuan siswa.

Dalam upaya menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan, kepala sekolah mengagendakan rapat koordinasi setiap bulan. Dalam rapat selalu dilakukan evaluasi atas apa yang telah dilaksanakan dan apa yang belum terlaksana dengan baik. Diberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk memberikan saran, kritikan dan menyampaikan keluhan-keluhan agar tugas dapat dijalankan dengan baik. (Hasil Observasi Peneliti, 2018). Upaya ini sesuai dengan pendapat Purwanto (2004) bahwa pemimpin yang demokratis memiliki beberapa ciri diantaranya a) senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan; b) mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan; dan c) memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.

Pemerintah Kabupaten (2014), pada masa itu SMAN 1 Sungai Rotan berada di bawah naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Pemerintah Kabupaten/Kota, menghimbau kepada seluruh Kepala UPTD dan seluruh Kepala Sekolah se Kabupaten Muara Enim dalam Surat

Edarannya Nomor : 800/989/I/Dikbud/2014,

menyampaikan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja dan kondusivitas pembelajaran sekolah disampaikan masalah disiplin guru dan pegawai yang berisikan 1) Setiap PNS dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan harus melaksanakan tugas secara optimal, beban kerja guru minimal 24 jam dan maksimal 40 jam tatap muka/minggu dan pegawai 37,5 jam/minggu; 2) Kepala Sekolah melaporkan peringkat kinerja guru dan staf berdasarkan penilain kompetensi keprofesian kerja; 3) Kepala UPTD selalu memantau tingkat kondusivitas pembelajaran di sekolah-sekolah yang berada di wilayah kerjanya; 4) Kepala sekolah agar menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan meminimalkan jam-jam kosong di sekolah; 5) Kepala Sekolah mengoptimalkan guru piket untuk memantau kelas dan kebersihan kelas; dan 6) Bagi guru yang telah mendapatkan sertifikat pendidik, agar kinerjanya menjadi teladan bagi guru lain dan siswa di lingkungan sekolahnya (Arsip SMAN 1 Sungai Rotan, 2014).

Menindaklanjuti himbauan tersebut maka kepala sekolah terus mengoptimalkan kinerja guru piket

untuk memantau proses pembelajaran agar tidak terjadi kekosongan jam pelajaran. Absensi guru disetiap awal kedatangan, untuk mendeteksi keterlambatan atau ketepatan waktu guru mengajar. Mengingatkan agar guru melaksanakan tugas sesuai jadwal pembagian jam pelajaran.

Keberhasilan peningkatan kinerja guru, dapat dilihat dari peningkatan predikat akreditasi sekolah yang dicapai sampai saat ini. Akreditasi pertama, tahun 2008, peringkat "C". Akreditasi berikutnya, tahun 2012, peringkat "B" dan terakhir, tahun 2017, peringkat "A" dengan nilai komponen Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan 85, yang sebelumnya bernilai 75. (Dokumen Sertifikat Akreditasi SMAN 1 Sungai Rotan, 2018).

Penghargaan kepada guru-guru yang telah berkontribusi terhadap prestasi peserta didik dilakukan dengan memberikan hadiah berupa intensif. Hal ini bertujuan untuk memotivasi agar guru terus meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi. Pemimpin harus memiliki kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan

(Nawawi, 1983). Kepala sekolah harus dapat memberikan motivasi kepada para guru agar terus mengembangkan wawasan dan kemampuan professional serta meningkatkan kreativitas dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagai guru (Kartono, 2005).

KESIMPULAN

Pencapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin. Sebagai pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, kepala sekolah bertugas untuk mengatur semua sumber daya sekolah dan bekerjasama dengan guru-guru, pegawai dan yang lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Karakteristik kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Sungai Rotan dalam meningkatkan kinerja gurunya antara lain membuat program pengembangan kemampuan tenaga kependidikan melalui pelatihan, seminar, *workshop*, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), melakukan proses pembimbingan pengawasan dan pengendalian ; pemberian motivasi dan penghargaan ; melakukan komunikasi yang baik; dan

menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ahmad, L.O.I. (2017). *Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya*, dalam Jurnal Idaarah, VOL. I, NO. 1, Universitas Islam Negeri Alauddin, Makassar
2. Basri, H. (2012). *Kapita Selekta Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
3. Daryanto. (2005). *Administrasi Pendidikan* Cet. III; Jakarta: Rineka Cipta.
4. Direktorat Jenderal Departemen Pendidikan. (2008). *Buku Pedoman Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Depdiknas.
5. Hamid. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan. Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press. Hasan, Ali.
6. Kabarpas.com. (2018). *A'irin Nur Widyastuty, juara guru berprestasi Tingkat nasional 2018 asal SMPN 1 Kraksaan*, diakses tanggal 4 Des 2018 dari <http://www.kabarpas.com/2018/08/21/airin-nur-widyastuty-juara-guruberprestasi-tingkat-nasional-2018-asal-smpn-1-kraksaan/>
7. Karwati, E. dan Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*, Alfabeta, Bandung.
8. Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
9. Kasidah, Murniati, dan Bahrin. (2017). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah dasar Luar Biasa negeri Banda Aceh*, dalam Jurnal Magister Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156, Volume 5, No. 2, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh
10. Kristiawan, M., Safitri, D., Lestari, R., (2017). *Manajemen Pendidikan*. Deepublish, Yogyakarta.
11. Luthnas. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Edisi ke 10
12. Leutuan, H.A. (2010). *Profesional Guru dan Permasalahannya*, diakses tgl 4 des 2018 dari <https://harunalrasyidleutuan.wordpress.com/2010/01/22/frofesi-guru-dan-permasalahannya-profesional-guru-dan-permasalahannya/>
13. Malayu, S. P. Hasibuan. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
14. Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
15. Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
16. Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksa, Jakarta.
17. Nasution. (2003). *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara
18. Nawawi, H. (1996). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
19. Nawawi, H dan Hadari, M. (1992). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
20. Mitrani, A. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta, Pustaka Utama Graffiti
21. Nazir. (1988). *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia
22. Nirmawati, S. (2016). *Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA*

- Negeri 2 Konawe Selatan Kab. Konawe Selatan*, Skripsi Thesis, IAIN Kendari.
23. Nur, M. dan Harun, C.Z. (2016). *Manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SDN DAYAH GUCI Kabupaten Pidie*, dalam jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156, Volume 4, No. 1, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh.
24. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
25. Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta CV: Eko Jaya
26. Pikiran Rakyat. (2018). *Ambarwati Guru Berprestasi Kota Bekasi*, diakses tgl 4 des 2018 dari <http://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2018/04/25/ambarwati-guru-berprestasi-kota-bekasi-423369>.
27. Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
28. Rosyada, D. (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* Jakarta: PT. Kencana,
29. Rusyan. T, dkk. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja, Guru*, Cianjur, CV. Dinamika Karya Cipta.
30. Somad, R. Dan Donni, J.P.(2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Alfabeta, Bandung.
31. Srialia. (2015). *Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja guru dan korelasinya terhadap pembinaan siswa*, Studi kasus di SMAN 1 Darul Imarah Aceh Besar, *Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. 15*, No. 2. *Program Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh*
32. Supardi, (2013). *Kinerja Guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
33. Supriadi, D. (1999). *Mengangkat Citra Guru dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
34. Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung Alfa Beta
35. Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung.
36. Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta
37. Sukmadinata, N. S. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*, Program Pascasarjana UPI PT. Remaja Rosdakarya
38. Syafarudin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
39. Syamsul, H. (2017). *Penerapan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)*, dalam jurnal *Idaarah*, vol. 1, No. 2, Program Pascasarjana Pendidikan Agama Islam, UMI Makassar
40. Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.
41. Usman, N. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori dan Model*. Citapustaka Media Perintis, Bandung.
42. Yunus, S. (2017). *Mengkritisi Kompetensi Guru*, diakses tanggal 4 Desember 2018 dari <https://news.detik.com/kolom/d-3741162/mengkritisi-kompetensi-guru>
43. Zamroni. (2000). *Problemtika Pendidikan di Indonesia*, Jakarta.