



Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri Situraja dan SMA Negeri Darmaraja Kabupaten Sumedang

Dian Sugiarti¹, Helmawati², Cahya Syaodih³

^{1,2,3}Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia

E-mail: diansugia17@gmail.com, helmawati@gmail.com, cahyasyaodih44@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Article History Received: 2022-02-25 Revised: 2022-03-15 Published: 2022-04-02</p> <p>Keywords: <i>Manajerial Skills; Principal; Teacher Performance.</i></p>	<p>This study aims to determine the planning of the implementation of the principal's managerial competence in improving teacher performance, the implementation of the principal's managerial competence in improving teacher performance, the results or impact of the implementation of the principal's managerial competence in improving teacher performance, constraints and solutions to the implementation of the principal's managerial competence. In improving teacher performance, the research was conducted at SMA Negeri Situraja and SMA Negeri Darmaraja. The research approach used is a qualitative approach, namely a research method that is descriptive in nature, uses analysis, refers to data, utilizes existing theories as supporting material, and produces a theory. Data was collected by means of documentation, interviews, and observations. The results of the research show: (1) In planning, school principals develop programs that can improve teacher performance; (2) Implementation of the principal's managerial competence in improving teacher performance, namely by coaching and directing, supervising, facilitating facilities and infrastructure, and motivating teachers; (3) With the ability of school principals to manage school resources, school organizational goals can be achieved effectively, including improving teacher performance; (4) The obstacles faced from the implementation of the principal's managerial competence in improving the performance of high school teachers include the low ability of teachers in the field of technology, and inadequate infrastructure; (5) The solution to overcome obstacles from the implementation of the principal's managerial approach is by reviewing what factors cause these obstacles. The implementation of the principal's managerial competence in the two high schools as a whole has been going well.</p>
<p>Artikel Info Sejarah Artikel Diterima: 2022-02-25 Direvisi: 2022-03-15 Dipublikasi: 2022-04-02</p> <p>Kata kunci: <i>Kompetensi Manajerial; Kepala Sekolah; Kinerja Guru.</i></p>	<p>Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, pelaksanaan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, hasil atau dampak dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, kendala dan solusi dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, penelitian dilakukan di SMA Negeri Situraja dan SMA Negeri Darmaraja. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yaitu sebuah metode riset yang sifatnya deskriptif, menggunakan analisis, mengacu pada data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan pendukung, serta menghasilkan suatu teori. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Dalam perencanaan, kepala sekolah menyusun program-program yang dapat meningkatkan kinerja guru; (2) Pelaksanaan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan pembinaan dan pengarahan, supervisi, memfasilitasi sarana dan prasarana, dan memotivasi guru; (3) Dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah, tujuan organisasi sekolah dapat tercapai secara efektif termasuk dalam peningkatan kinerja guru; (4) Hambatan yang dihadapi dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMA diantaranya kemampuan guru di bidang teknologi masih rendah, dan sarana prasarana kurang memadai; (5) Solusi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan dari implementasi manajerial Kepala Sekolah yaitu dengan meninjau faktor-faktor apa yang menyebabkan adanya hambatan tersebut. Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di kedua SMA secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik.</p>

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan wahana yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang merupakan faktor determinan pembangunan suatu bangsa, menghadapi pesatnya persaingan pendidikan di era modern ini, semua pihak perlu menyamakan pemikiran dan sikap untuk mengedepankan peningkatan mutu pendidikan, pihak-pihak yang ikut meningkatkan mutu pendidikan adalah pemerintah, masyarakat, *stakeholder*, kalangan pendidik serta semua subsistem bidang pendidikan yang harus berpartisipasi mengejar ketertinggalan maupun meningkatkan prestasi yang telah diraih. Dari pihak yang disebutkan di atas, yang disoroti adalah masalah "guru", sebab guru menjadi fokus utama dari kritik-kritik atas mutu pendidikan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa, di sisi lain guru juga menjadi sosok yang paling diharapkan dapat mereformasi tatanan pendidikan, dimana guru diuntut untuk berkerja dengan profesional dan memiliki kinerja baik dalam memajukan dunia pendidikan di Indonesia. Kinerja guru merupakan elemen penting dalam pendidikan, selain itu juga merupakan penentu tinggi rendahnya kualitas (mutu) pendidikan, kinerja guru pada dasarnya merupakan performa atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan. Hal ini karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan/Sekolah.

Guru merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam usaha mencapai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan serta dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Menurut Soedijarto (dalam Sukidin, dkk : 2010), guru profesional adalah guru yang memiliki kemampuan profesional, yaitu kemampuan untuk dapat (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin kegiatan belajar mengajar; (3) menilai kemajuan kegiatan belajar mengajar; dan (4) menafsirkan dan memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar mengajar dan informasi lainnya bagi penyempurnaan perencanaan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dalam mewujudkan sekolah efektif, guru dituntut menguasai sepuluh pengetahuan dasar, yaitu: (1) mengembangkan kepribadian; (2) menguasai landasan pengetahuan; (3) menguasai bahan pengajaran; (4)

menyusun program pengajaran; (5) melaksanakan program pengajaran; (6) menilai proses dan program pengajaran; (7) menyelenggarakan program bimbingan; (8) menyelenggarakan administrasi sekolah; (9) berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat; (10) menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan (Sukarman dalam Sukidin dkk, 2010).

Kenyataannya, guru banyak yang mengalami masalah dalam menjalani profesinya dan guru tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik (secara ilmiah), apalagi di masa pandemi Covid-19 saat ini, guna mencegah penyebaran virus Covid-19 maka penyelenggaraan sistem pendidikan mengalami transformasi dalam berbagai kegiatan, termasuk kegiatan pembelajaran yang harus dilaksanakan secara online. Kondisi tersebut menimbulkan berbagai masalah, sebab tidak semua guru siap dan *melek* teknologi, bahkan guru *millennials* yang relatif lebih dekat dengan teknologi digital sekalipun belum tentu dapat mengoptimalkan pembelajaran daring, terlebih Kemendikbud sudah merilis kurikulum darurat yang tidak lagi mewajibkan pencapaian ketuntasan kompetensi, akibatnya guru hanya mengajar sekadarnya, bagi mereka, yang terpenting pembelajaran bisa berjalan secara daring. Guru hanya mengunduh dan mengupload materi pembelajaran dan tugas untuk siswa, sehingga pembelajaran menjadi tidak PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan), hal ini dapat menyebabkan tujuan pendidikan menjadi tidak tercapai bahkan berakibat pada rendahnya mutu siswa.

Di masa pandemi Covid-19 ini pentingnya peranan guru dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia bahkan dinilai tidak bisa digantikan oleh media secanggih apapun, guru sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai karakter sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan kepada siswa untuk menjadi generasi yang kompeten baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sosial, untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional yang bekerja dengan kinerja profesi. Profesi guru sebagaimana profesi lainnya, tidak terlepas dari permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti halnya manusia, guru pun menghadapi problematika yang lebih kompleks terkait dengan kehidupan sosial, ekonomi, dan kehidupan

profesinya, kinerja guru selama ini terkesan kurang optimal, sorotan terhadap kinerja guru banyak dikritisi oleh kalangan masyarakat, mulai dari kompetensi hingga fungsi dan tugas yang diembannya, oleh karena itu pembinaan dan pengembangan profesi guru dipandang perlu diperhatikan sebagai wujud komitmen dalam melakukan pembenahan pola pendidikan agar mencapai mutu pendidikan sesuai harapan.

Kepala sekolah seyogyanya mampu menciptakan pemberdayaan seluruh *stakeholder* disekolah, terutama dalam pemberdayaan guru yang dipimpinnya, Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja seorang guru, aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberikan wewenang yang luas untuk meningkatkan kinerja mengajar guru sehingga proses pembelajaran dapat mencapai hasil yang optimal. Fungsi kepala sekolah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias, seperti yang dikemukakan oleh Stanley Spanbauer dalam Abdur Rouf (2016:63) bahwa pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain (guru dan staf) dalam mengembangkan karakteristik serupa. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggungjawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien, peranan kompetensi manajerial kepala sekolah salah satunya adalah mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, Kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di SMA Negeri Situraja Kabupaten Sumedang, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini diantaranya, kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan manajer pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan, selain itu persepsi masyarakat selama ini mem-

posisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan, padahal seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah, di samping guru, kepala sekolah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting.

II. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yaitu sebuah metode riset yang sifatnya deskriptif, menggunakan analisis, mengacu pada data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan pendukung, serta menghasilkan suatu teori, penelitian kualitatif adalah untuk menjelaskan fenomena yang terjadi di masyarakat secara mendalam dengan mengumpulkan data secara mendalam dan lengkap. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, metode deskriptif kualitatif adalah suatu riset kualitatif yang bentuk deskripsinya menggunakan fakta atau fenomena yang didapatkan dari data-data secara apa adanya, penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat ini, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini data yang diperoleh menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian di SMA Negeri Situraja

a) Perencanaan Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diperoleh data dan informasi bahwa dalam menjalankan perannya sebagai perencana dalam mengelola lembaga pendidikan, SMA Negeri Situraja telah melakukan fungsi tersebut dengan baik, kaitannya dengan peran kepala sekolah di bidang perencanaan, sebagai kepala sekolah, tentu melakukan beberapa hal yang perlu dipersiapkan untuk mencapai tujuan yakni meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengelola bawahannya terutama dalam hal kinerja harus menggunakan langkah-langkah secara terencana untuk mereka (guru) agar lebih maksimal ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, oleh karena itu kepala sekolah SMA Negeri Situraja merumuskan beberapa rencana yang harus dikembangkan dalam meningkatkan kiner-

ja guru, diantaranya yaitu penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), Kepala Sekolah SMA Negeri Situraja dalam hal perencanaan telah melaksanakan perannya dengan membuat rencana kegiatan setiap tahun ajaran. Menurut penulis, langkah ini adalah sangat strategis, karena kepala sekolah sebagai penanggung jawab program tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa ada planning terlebih dahulu serta menyusun berbagai program kegiatan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Sehubungan dengan peningkatan kinerja guru, sekolah terus berupaya mencari alternatif untuk meningkatkan kualitas dan kinerja guru, berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan di SMA Negeri Situraja didapatkan temuan-temuan berkaitan dengan program-program yang disusun untuk meningkatkan kinerja guru diantaranya Menyusun program kegiatan IHT (*In House Training*), Mengagendakan kegiatan pelatihan, Menjadwalkan kegiatan supervisi guru oleh kepala sekolah bersama dengan tim, Menjadwalkan kegiatan evaluasi sebagai bentuk pengukuran akan efektivitas kinerja, Menyusun daftar sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh para guru untuk melaksanakan tugasnya. Dari uraian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa apapun kegiatan yang akan dilaksanakan, langkah awal yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah perencanaan. *Perencanaan* dapat digunakan untuk mengontrol dan mengevaluasi jalannya kegiatan, karena sifat *rencana* itu adalah sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan, dalam hal ini kepala sekolah telah menyusun rencana dalam pembinaan kinerja guru, diantaranya dengan menyusun Rencana Kerja Sekolah, dan menyusun program-program yang dapat meningkatkan kinerja guru.

b) Pelaksanaan Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pembinaan terhadap guru merupakan salah satu cara yang efektif dan efisien yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatur dan mengelola aktivitas bawahannya. Melalui proses pembinaan ini diharapkan bisa menumbuhkan kesadaran karakter kinerja guru untuk terus

berupaya mengembangkan potensinya. Berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi, dan wawancara dengan beberapa responden diantaranya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan juga guru di SMA Negeri Situraja, dalam membina kinerja guru, sekolah melaksanakan berbagai program yaitu: *Pertama*, pembinaan dan pengarahannya terhadap guru melalui kegiatan IHT (*In House Training*), digelarnya IHT bertujuan meningkatkan kompetensi guru dan untuk memahami aktifitas pembelajaran agar lebih efektif, IHT merupakan agenda rutin tahunan di SMA Negeri Situraja. *Kedua*, pelatihan dan pendidikan bagi guru SMA Negeri Situraja melalui kegiatan seminar ataupun webinar, berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi, dan wawancara dengan beberapa responden SMA Negeri Situraja menjelaskan bahwa, seluruh guru dituntut untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan seminar/webinar, baik yang dilaksanakan oleh pihak sekolah maupun pihak lain, kegiatan pelatihan bagi guru pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan guru. *Ketiga*, supervisi dan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah, supervisi merupakan kegiatan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru untuk membantu memperbaiki situasi pembelajaran agar para siswa dapat belajar lebih efektif dengan prestasi belajar yang meningkat, berdasarkan hasil observasi, studi dokumentasi, dan wawancara dengan beberapa responden SMA Negeri Situraja menjelaskan bahwa, supervisi yang dilaksanakan di SMA Negeri Situraja sebelum adanya pandemi covid 19 yaitu supervisi kunjungan kelas oleh kepala sekolah bersama dengan guru senior. *Keempat*, SMA Negeri Situraja melaksanakan rapat evaluasi kinerja pegawai baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang dilaksanakan setiap akhir semester, evaluasi tenaga pendidik dalam hal ini guru, meliputi setiap tugas dan tanggung jawab guru selama satu semester, baik kegiatan pembelajaran maupun pengadministrasiannya. *Kelima*, memfasilitasi sarana dan prasarana yang memadai, secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses pembelajaran, karena

apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pendidikan bahwa kualitas pendidikan tersebut juga didukung dengan sarana dan prasarana yang menjadi standar sekolah atau instansi pendidikan terkait.

c) Hasil Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan, harus menguasai 5 kompetensi dasar, diantaranya kompetensi kepribadian, kewirausahaan, supervisi, sosial dan manajerial, berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi, dan observasi di SMA Negeri Situraja hasil dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah membuahkan hasil yang cukup optimal dalam meningkatkan kinerja guru, kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyusun perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien. Hasil dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri Situraja diantaranya, dari penyusunan perencanaan sekolah, melalui penyusunan perencanaan yang dilaksanakan kepala sekolah di SMA Negeri Situraja maka setiap program kerja sekolah dapat terlaksana secara efektif dan efisien, program kerja sekolah yang diagendakan dapat tercapai sesuai dengan target dan tujuan.

Hasil dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri Situraja melalui kemampuannya dalam menyusun perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien berdampak pada meningkatnya kinerja guru, seorang kepala sekolah sangat penting memiliki pengetahuan tentang manajemen karena implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan ber-

basis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas.

d) Hambatan Proses Implementasi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru

Hambatan dari implementasi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri Situraja yaitu *pertama*, kemampuan guru di bidang teknologi masih rendah, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan. Padahal adanya teknologi ini justru dapat membantu guru dalam melaksanakan tugasnya, dengan kemampuan teknologi tersebut, akan menyokong guru untuk membantu siswa mencapai tujuannya. *Kedua*, kurangnya inovasi dari masing-masing guru dalam memanfaatkan potensi yang ada serta sarana prasarana sekolah dalam mengembangkan kemampuan guru, di SMA Negeri Situraja sarana dan prasarana sekolah sudah cukup maksimal, hanya saja masih ada beberapa guru yang belum bisa memanfaatkannya secara optimal, hal ini akibat kurangnya inovasi guru dalam mengelola pembelajaran, misalnya di setiap kelas sudah ada media infokus, tetapi masih ada guru yang tidak memanfaatkan alat tersebut pada saat mengajar. *Ketiga*, kurang optimalnya realisasi kerja hasil pelatihan, dari kegiatan pelatihan diharapkan guru dapat meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui peningkatan kompetensi baik pedagogik maupun profesional, akan tetapi terkadang guru hanya ikut serta sebagai prasyarat saja, hasil dari kegiatan pelatihan tersebut tidak di praktikan dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Berdasarkan paparan hasil temuan di SMA Negeri Situraja sebagaimana diungkapkan di atas, terkait dengan hambatan dari pelaksanaan implementasi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri Situraja meliputi kemampuan guru di bidang teknologi masih rendah, kurangnya inovasi guru dalam memanfaatkan sarana prasarana sekolah, dan kurang optimalnya realisasi kerja hasil pelatihan.

e) Solusi dalam Mengatasi Hambatan Implementasi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Meskipun kendala dan hambatan-hambatan hingga saat ini masih dirasakan, terjadi dan ditemui, SMA Negeri Situraja berupaya mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya yaitu:

- 1) Memberdayakan tenaga-tenaga ahli dalam bidang IT di sekolah untuk melatih para guru dalam mengoperasikan teknologi-teknologi dalam bidang pendidikan.
- 2) Memberi anjuran kepada para guru untuk memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah dalam proses pembelajaran
- 3) Mengoptimalkan kegiatan pelatihan guru dengan menciptakan program pelatihan yang menarik, serta memberikan reward kepada para guru yang telah menyelesaikan administrasi pendidikannya.

2. Hasil Penelitian SMA Negeri Darmaraja

a) Perencanaan Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah SMA Negeri Darmaraja diharuskan mampu menyusun rencana yang ingin dicapai dalam rangka meningkatkan kinerja guru, berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara yang dilakukan kepada beberapa responden di SMA Negeri Darmaraja, bahwa ada beberapa hal tujuan yang ingin dicapai dalam pembinaan kinerja guru ini, antara lain adalah: (1) untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki kinerja yang baik; (2) meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh para guru; dan (3) meningkatkan kualitas pembelajaran dan menciptakan peserta didik yang unggul, di SMA Negeri Darmaraja senantiasa menyusun program kerja yang dapat membina kinerja guru, diantaranya melalui kegiatan pelatihan dan pendidikan seperti IHT, serta kegiatan seminar ataupun webinar yang diadakan oleh sekolah maupun dari luar sekolah. Berdasarkan hasil temuan wawancara terkait dengan perencanaan dan program kerja dalam meningkatkan kinerja guru dapat disimpulkan bahwa perencanaan pembinaan

kinerja guru melalui beberapa program kegiatan merupakan tindakan awal demi tercapainya visi dan misi sekolah ini, oleh karena itu rencana yang dirancang oleh kepala sekolah terkait dengan pembinaan kinerja guru yaitu meneruskan peningkatan kompetensi-kompetensi para guru melalui rapat rutin bulanan dan tahunan, melalui kegiatan diklat, workshop atau seminar tentang pendidikan, serta melibatkan para guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajar (MGMP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG).

b) Pelaksanaan Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara yang dilakukan kepada beberapa responden di SMA Negeri Darmaraja, dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah selalu memberikan dorongan kepada setiap guru untuk berprestasi hingga dapat dicontoh oleh guru lainnya, melakukan upaya memotivasi dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Kepala sekolah memberikan dorongan baik itu untuk melanjutkan studi ataupun dalam hal melaksanakan tugas guru, kemudian juga, memberikan ucapan selamat pada guru yang berprestasi, sehingga guru yang lain ikut termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerja. Motivasi wajib diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya, karena merupakan penggerak dan penyemangat bagi bawahan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerjanya, motivasi merupakan hal yang melatarbelakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi yang diberikan akan mampu meningkatkan kreativitas guru dalam melaksanakan proses belajar. Berdasarkan paparan hasil temuan penelitian, sebagaimana diungkapkan di atas, terkait dengan pelaksanaan program kerja dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri Darmaraja meliputi program kerja kepala sekolah, rapat kerja tahunan, rapat wajib bulanan, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui workshop dan seminar, dan melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti

Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

c) Hasil Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi, dan observasi di SMA Negeri Darmaraja, kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyusun perencanaan, mengelola, membimbing, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien, hasil dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SMA Negeri Darmaraja diantaranya, tahapan perencanaan program yaitu dengan menyusun rencana program dengan hasil berupa program kerja. Melalui kegiatan perencanaan, setiap program kerja yang akan dilaksanakan berjalan dengan efektif dan efisien, dengan adanya perencanaan tersebut maka setiap program kerja menjadi terarah apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, bagaimana harus dilakukan, dan oleh siapa yang harus melakukan. Kepala sekolah senantiasa memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai guru.

d) Hambatan Proses Implementasi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru

Hambatan kepala sekolah SMA Negeri Darmaraja dalam menjalankan tugas manajerialnya di SMA Negeri Darmaraja diantaranya, *pertama* terbatasnya media pembelajaran, media pembelajaran merupakan alat bantu untuk mempermudah siswa dalam memahami pelajaran atau materi yang telah disampaikan oleh guru, di era globalisasi seperti sekarang ini media pembelajaran yang paling diminati adalah media pembelajaran berbasis teknologi. Secara umum alat bantu pembelajaran yang dapat digunakan masih sangat terbatas, seperti Laptop dan infokus sebagai teknologi pendidikan terkini seharusnya media tersebut banyak dimiliki oleh sekolah untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran. *Kedua*, terdapat beberapa sarana dan prasarana yang kurang memadai, berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara di SMA

Negeri Darmaraja, terdapat beberapa sarana dan prasarana yang kurang memadai, diantaranya dua ruang kelas dan ruang laboratorium IPA yang rusak, hal ini disebabkan oleh adanya pergeseran tanah sehingga mengakibatkan dinding retak dan beresiko ambruk, mengingat lokasi SMA Negeri Darmaraja berada di dekat area bendungan waduk Jati Gede. *Ketiga*, kemampuan guru di bidang teknologi masih rendah. Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara di SMA Negeri Darmaraja, faktor usia menyebabkan kurangnya kemampuan guru dalam bidang teknologi. Mengingat adanya beberapa guru yang sudah berusia lanjut, sehingga ini menjadi hambatan terhadap kinerjanya, baik itu dalam mengajar maupun dalam pengadministrasian pembelajaran, apalagi di era pandemi covid 19 ini, pembelajaran dilaksanakan online menggunakan aplikasi pembelajaran seperti zoom, google classroom, whatsapp, dan lain-lain, sehingga guru dituntut harus memiliki kemampuan untuk menguasai teknologi tersebut. Berdasarkan paparan hasil temuan wawancara sebagaimana diungkapkan di atas, terkait dengan hambatan dari pelaksanaan implementasi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri Darmaraja meliputi terbatasnya media pembelajaran, sarana prasarana kurang memadai, dan kemampuan guru di bidang teknologi masih rendah.

e) Solusi Dalam Mengatasi Hambatan Implementasi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Meskipun kendala dan hambatan-hambatan hingga saat ini masih dirasakan, terjadi dan ditemui, SMA Negeri Darmaraja berupaya mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya yaitu :

- 1) Mengoptimalkan pengadaan media pembelajaran dengan mengusulkan kepada pemerintah untuk mendukung upaya pengadaan media pembelajaran.
- 2) Melakukan renovasi pada ruangan yang rusak seperti ruang kelas dan ruang laboratorium. Hal ini sudah diajukan ke pemerintah untuk dilakukan renovasi.
- 3) Mengoptimalkan kegiatan pelatihan guru dalam bidang teknologi, serta memberdayakan tenaga-tenaga ahli

dalam bidang IT di sekolah untuk melatih para guru dalam mengoperasikan teknologi-teknologi dalam bidang pendidikan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Simpulan dari hasil penelitian tentang Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMA di Kabupaten Sumedang, adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sebagai aktivitas manajerial kepala sekolah di SMA Negeri Situraja dan SMA Negeri Darmaraja berjalan dengan baik, dalam perencanaan ini, kepala sekolah menyusun rencana dalam peningkatan kinerja guru, diantaranya dengan menyusun Rencana Kerja Sekolah, menyusun program-program yang dapat meningkatkan kinerja guru diantaranya mengagendakan kegiatan IHT (*In House Training*), program pelatihan dan pendidikan mengenai peningkatan kinerja guru, supervisi dan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah, rapat evaluasi kinerja, serta pengadaan sarana dan prasarana. Penyusunan program kerja ini bertujuan agar setiap kegiatan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.
2. Pelaksanaan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan pembinaan dan pengarahan terhadap guru melalui kegiatan IHT (*In House Training*), melaksanakan program pelatihan dan pendidikan mengenai peningkatan kinerja guru, supervisi dan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah, rapat evaluasi kinerja, memfasilitasi sarana dan prasarana, dan mendukung dan memotivasi guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).
3. Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan sebuah penerapan kemampuan pengelolaan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya di lembaga pendidikan, salah satunya adalah sumber daya manusia yaitu guru. Kompetensi manajerial kepala sekolah berupa mempengaruhi, menggerakkan atau mengarahkan, mengembangkan dan

memberdayakan. Hasil dari proses implementasi kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah baik, peran kepala sekolah dalam penerapan manajerial tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pembinaan, kepemimpinan dan pengawasan serta bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat meningkat.

4. Hambatan yang dihadapi dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMA diantaranya kemampuan guru di bidang teknologi masih rendah, kurangnya inovasi guru dalam memanfaatkan sarana prasarana sekolah, kurang optimalnya realisasi kerja hasil pelatihan, terbatasnya media pembelajaran, dan sarana prasarana kurang memadai.

5. Solusi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan dari implementasi manajerial Kepala Sekolah yaitu dengan meninjau faktor-faktor apa yang menyebabkan adanya hambatan tersebut, dengan mengetahui faktor penyebabnya maka dapat dengan mudah menentukan tindakan apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

B. Saran

Berdasarkan simpulan, berikut peneliti kemukakan saran untuk pihak-pihak terkait, sebagai berikut :

1. Bagi kepala sekolah
Kepala Sekolah diharapkan dapat meningkatkan kompetensi manajerialnya dari kategori cukup kepada kategori sangat baik, hal ini tentunya didapat dari kerja keras dan kerjasama semua pihak, dalam beberapa hal kepala sekolah harus melakukan evaluasi secara berkala, karena dengan adanya evaluasi secara terus menerus serta peningkatan kemampuan individu maka akan diketahui apa yang perlu diperbaiki dan apa yang perlu ditingkatkan.
2. Bagi Guru
Dalam upaya peningkatan kinerja guru, guru harus lebih aktif dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, sebagai tenaga pendidik, guru harus senantiasa menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan,

karena guru memiliki peranan penting dalam menciptakan mutu pendidikan di sekolah.

3. Bagi peneliti selanjutnya Penelitian selajutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah maupun Kinerja Guru agar hasil penelitiannya dapat lebih baik. Peneliti merekomendasikan kepada peneliti lain untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Analisis faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah
 - b) Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru

DAFTAR RUJUKAN

- Adi, Rianto. (2004). *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. dkk. 2010. *Penelitian Tindakan Kelas*. Abdur Rouf. (2016). *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Madrasah Berbasis Pesantren*. Jepara : Universitas Islam Nahdlatul Ulama
- Asiah, Nur. (2011). *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Ad-Dainuriyah Semarang*. Semarang : IAIN Semarang
- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bustan dkk. (2013). *Tugas Kepala Sekolah Sebagai Pendidik Dan Pemimpin Di Sekolah Dasar*.
<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/view/2079>
- Creswell, John W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danial dan Wasriah. (2009). *Metode Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan UPI.
- Darmadi, Hamid. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Devi Damayanti. (2017). *E-journal : Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar*. UPI : Jurnal Administrasi Pendidikan
- Dharma, S. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar (Bahan Pendidikan dan Pelatihan)*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Djaman Satori. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Djamarah, Syaiful Bahri. (2015). *Psikologi Belajar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Handoko, T Hani. (1997). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM.
- Harsono, Hanifah. (2002). *Implementasi Kebijakan dan Politik*. Jakarta: Grafindo Jaya
- Helmawati. (2014). *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Jafar, Zulkarnaen. (2018). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Smpislam Terpadu Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar*. Aceh : Universitas Syiah Kuala.
- Lunenburg and Irby. (2006). *The Principalship. Vision to Action .USA : Cengange Learning*
- Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Moh. Ksiram. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. Yogyakarta: Sukses Offset.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Mujtahid. (2011). *Pengembangan Profesi Guru*. Malang : UIN-Maliki Press.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Nasution. (2003). Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif. Bandung: Tarsito.
- Nawawi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Nazir. (1988). Metodologi Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neraca Pendidikan Daerah (Kemendikbud). Data Hasil UKG. <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>
- Poerwadarminta. (2007). Kamus Umum Bahasa Indonesia. Jakarta: PN Balai Pustaka.
- Poerwandari, E. K. (2001). Pendekatan kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangn Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Priansa, Donni Juni, Rismi Somad. (2014). Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bandung: Penerbit Alfa Beta.
- Rivai, Veitzal. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rohimat, Mamat. (2019). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Prestasi Sekolah Pada SMA Negeri Pendidikan. Ciamis : Universitas Galuh.
- Saroni, Muhammad. (2006). Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Setiawan, Guntur. (2004). Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Siagian, Sondang. (2007). Fungsi-Fungsi Manajerial Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. (2005). Manajemen Penelitian, Jakarta: Renika Cipta.
- Sukidin dan Mundir. (2005). Metode Penelitian Membimbing Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian. Surabaya : Insan Cendika.
- Sutrisno Hadi. (2004). Metodologi Research Jilid 1. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tilaar, HAR. (2007). Manajemen Pendidikan Nasional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>
- Usman & Nurdin. (2002). Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. <http://dx.doi.org/10.4321/ijemar.v3i1.2948>
- Wahjosumidjo. (2002). Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: Rajawali Pers
- Wahyuningsih, W. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Smk Muhammadiyah 02 Bandar Lampung*. Lampung : UIN Raden Intan Lampung.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Prasada.
- Winardi. (2000). Kepemimpinan dalam manajemen Jakarta, Rineka Cipta.