

## **STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU**

**Nurul Aghniyak<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>IAI At-Taqwa Bondowoso

[sonixboyz@gmail.com](mailto:sonixboyz@gmail.com)

### **Abstract**

*The principal's strategy is an effort to improve teacher performance in the learning process. The title of the research is the principal's strategy in improving teacher performance. The aim of the research is to determine the principal's strategy in improving teacher performance at Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso Middle School. The research method uses a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques include observation, interviews and documentation studies. The research subjects were school principals, deputy principals, teachers and supervisors. The results of the research show: 1) The principal's strategy in improving teacher abilities through developing teacher abilities in the learning process, 2) The principal's strategy in improving teacher discipline, namely: a) Enforcing teacher discipline, b) Increasing teacher behavior standards, c) Implementing all regulations , 3) The principal's strategy in increasing teacher motivation is creating a harmonious situation, providing all the necessary equipment and providing rewards and punishments, 4) The principal's strategy in increasing teacher commitment is: holding training, bringing tutors to the school and providing opportunities to continue education, placing teachers according to their fields, and hold meetings at the beginning of each semester. 5) The obstacles faced by school principals in improving teacher performance are: a) lack of firmness in implementing policies b) teachers lacking motivation and teachers living far away. c) inadequate school facilities, d) low participation of school community members.*

**Keywords:** *Principal Strategy and Teacher Performance.*

### **Abstrak**

Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran, Judul penelitian adalah Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Tujuan penelitian untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan pengawas. Hasil penelitian menunjukkan : 1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu : a) Menegakkan kedisiplinan guru, b) Meningkatkan standar perilaku guru, c) Melaksanakan semua peraturan, 3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan

bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.

**Kata Kunci :** Strategi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru.

## **I. PENDAHULUAN**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 3 menyebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal (1) disebutkan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

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

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah Guru yang di beri tugas tambahan. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Mulyasa (2005: 24) menyatakan bahwa: “erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, dan iklim sekolah”.

Kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, disebutkan bahwa “kepala sekolah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran”.

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

Peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2005:187) bahwa: “Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan kerja sama baik sesama warga sekolah maupun dengan masyarakat lingkungan sekolah”.

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah untuk melakukan komunikasi dengan bawahannya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kerja. Melalui jalinan kemitraan yang baik maka fungsi kepala sekolah sebagai inovator dan motivator memiliki peran strategis yang tepat untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan lingkungannya, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah yang ia pimpin. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan yang baik, pengaturan suasana yang kondusif dan komunikatif, disiplin yang sinergis sesama komponen warga sekolah.

Beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai tenaga kependidikan agar mampu meningkatkan kemampuan profesionalnya.

Prinsip- prinsip tersebut sebagaimana disebut oleh E. Mulyasa (2005:121-122) adalah sebagai berikut :

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan ia bekerja. Para tenaga kependidikan juga harus dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman namun sewaktu-waktu hukuman juga perlu dilakukan.
5. Usahkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai memperoleh kepuasan dalam pekerjaan.

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Strategi ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui pengaturan lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, disiplin, penghargaan dan hukuman secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar sehingga guru dapat meningkatkan kinerjanya secara profesional. Berbagai strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2005:54) yaitu:

1. Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan yang ingin dicapai
3. Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya

Berdasarkan pengamatan di lokasi penelitian, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Darul Falah belum berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan, baik dalam hal peningkatan kinerja guru maupun dalam hal proses pembelajaran. Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, penulis melakukan suatu

penelitian dengan judul : Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso.

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimanakah Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso.

Penelitian ini berusaha untuk mengkaji dan menganalisis secara komprehensif dan mendalam tentang strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso.

## **II. METODE PENELITIAN**

menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan pengawas. Hasil penelitian menunjukkan : 1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu : a) Menegakkan kedisiplinan guru, b) Meningkatkan standar perilaku guru, c) Melaksanakan semua peraturan, 3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Strategi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru**

Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan.

Jadi yang dimaksud strategi dalam penulisan ini adalah suatu cara atau kiat- kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan dari organisasi sekolah. Menurut Akdon (2007: 4) “Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan”. Sedangkan menurut Drucker (Akdon, 2007: 4) “Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*)”.

Selanjutnya pengertian strategi sebagaimana dikemukakan oleh Glueck dan Jauch (Yacob, 2012: 16) strategi adalah rencana yang disatukan, memperluas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi manajemen strategis dalam sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategis menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin, harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru dan tenaga kependidikan lainnya, mempunyai program jangka pendek dan jangka panjang, dan memiliki visioner, mampu mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana serta mampu berkomunikasi dengan semua warga sekolah dengan baik.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas- tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat De Roche (Wahyudi, 2009: 63) bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan antara lain: 1) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, 2) mempunyai harapan tinggi (*high expectation*) terhadap sekolah 3) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah 4) profesional dalam bidang tugasnya.

Kepala sekolah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus memberikan dampak positif dan perubahan yang mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah, dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelola sumber daya kependidikan yang efektif orientasi pada peningkatan mutu, team work yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipatif dengan warga sekolah dan lingkungan masyarakat, keterbukaan, manajerial, inovatif, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif, dan antisipasi terhadap kebutuhan serta akuntabilitas.

Suatu lembaga pendidikan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan maka kepala sekolah harus mempunyai suatu strategi untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan. Akdon (2007: 13) mengemukakan bahwa strategi sebuah organisasi merupakan suatu konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplementasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa:

1. Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut
2. Kendala-kendala luas dan kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan.
3. Kelompok rencana-rencana dan tujuan- tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas maka sebagai pemimpin dalam suatu organisasi kepala sekolah harus menetapkan sasaran dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam organisasi kemudian menginventarisasi kendala-kendala yang dihadapi dan kebijakan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini lebih lanjut Akdon (2007: 14) mengatakan “implikasi dan eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dinyatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana, tetapi strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu”.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki kredibilitas yang tinggi dan mempunyai strategi-strategi kepemimpinan tertentu, hal ini sesuai dengan Mulyasa (2005 : 90) yang menerangkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional dan memiliki kredibilitas yang tinggi maka dibutuhkan strategi kepala sekolah yaitu :

1. Efektivitas proses pendidikan.
2. Tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat.
3. Pengelola tenaga kependidikan yang efektif.
4. Budaya mutu.
5. Team work yang kompak, cerdas dan dinamis.
6. Kemandirian.
7. Partisipasi warga sekolah dan lingkungan masyarakat.
8. Transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan
9. Kemampuan untuk berubah.
10. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.
11. Tanggap terhadap kebutuhan.

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang berkualitas. Kualitas yang dimaksud adalah kepala sekolah yang mampu membawa dan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk kemajuan sekolah, serta kepala sekolah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi di sekolah dengan baik. Kepala sekolah yang dapat mengelola sumber daya pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan efektif harus memenuhi beberapa karakteristik. Dalam hal ini Danim (2006 : 65) menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala sekolah yang seharusnya dipenuhi yaitu antara lain:

1. Bawahan menginginkan agar kepala sekolah memiliki tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik pengembangan kualitas mampu kuantitas.
2. Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik.
3. Bawahan menginginkan kepala sekolah secara terus menerus menginformasikan kemajuan sekolah kepada semua warga sekolah.
4. Bawahan menghendaki agar kepala sekolah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintah mereka.



5. Bawahan berharap kepala sekolah dapat membawa kemajuan sekolah ke arah yang lebih baik.

Keberhasilan atau kegagalan seorang kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh akumulasi semua subsistem yang terlibat, yaitu kepala sekolah dengan seperangkat kompetensinya, karakteristik bawahan, situasi dan kondisi organisasi sekolah, kerjasama semua warga sekolah serta kondisi lingkungannya. Keberhasilan sekolah mengandung arti bahwa penyelenggaraan organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

Untuk menunjang kemampuan kepala sekolah disamping kemampuan akademik kepala sekolah, juga perlu adanya kemampuan non akademik, seperti pelatihan-pelatihan, workshop, seminar- seminar dan kegiatan ilmiah lainnya. Tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan di sekolah. Disamping itu kepala sekolah sebagai manajer, pemimpin dan pendidik memerlukan kemampuan khusus yang harus dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan kepala sekolah.

Persyaratan sebagaimana tersebut di atas meliputi: keahlian atau kemampuan akademik, sifat dan watak kepemimpinan, juga diperlukan berbagai macam kemampuan lain seperti: kemampuan melaksanakan tugas, keterampilan profesional, pelatihan dan pengalaman, keterampilan administratif serta kemampuan dalam pengawasan.

## 2. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, “sebagai pendidik, manajer, administrator, penyedia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan”.

Di bawah ini akan uraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.

### a. Kepala sekolah yang menunjukkan

komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya, tentu saja memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan

kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat sekolah, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala sekolah sebagai administrator Khususnya berkenaan dengan

pengolahan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran, peningkatan kompetensi tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi guru. Oleh karena itu kepala sekolah senantiasa dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala sekolah sebagai penyedia Untuk mengetahui sejauh mana guru

mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode mengajar yang tepat, media belajar yang digunakan dan ketertiban siswa dalam proses pembelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepemimpinan kepala sekolah dapat menumbuh kembangkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifatnya yaitu berwibawa, jujur, percaya diri, tanggung jawab, komunikatif, dan berani dalam mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan keteladanan.

- f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja  
Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja secara unggul, yang disertai usaha untuk menunjukkan kompetensinya.
- g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan  
Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah senantiasa dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komperatif, serta memanfaatkan sumber daya dan tantangan sebagai peluang.

Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif dalam lembaga yang ia pimpin, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

### 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat menentukan keberhasilan dan produktivitas kerja. Prilaku kepemimpinan kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa persahabatan, dekat dengan warga sekolah dan penuh pertimbangan baik individu maupun kelompoknya. Prilaku kepala sekolah diorientasikan secara langsung dalam peranan dan tugas-tugas guru. Prilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk berkerjasama dengan baik dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Mulyasa (2012: 18), menyatakan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut :

- 1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.

2. Dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu memotivasi semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Memotivasi orang melalui penghargaan dalam bentuk kompensasi dapat mendorong orang lain untuk meningkatkan kinerjanya.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah termasuk guru dan tenaga kependidikan lainnya. Strategi yang diterapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja warga sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan beban kerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia. Mulyasa (2012 : 64) menyatakan pengembangan guru dan staf mencakup (1) perencanaan, (2) pengadaan, pembinaan dan pengembangan, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian, (6) kompensasi, (7) penilaian. Kesemuanya sebagaimana tersebut di atas sangat perlu dilakukan dengan baik dan benar agar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan semua potensi sekolah untuk meningkatkan kinerjanya sangat tergantung dari kepedulian kepala sekolah dalam mengelola dan menjalankan organisasi sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan semua potensi yang ada sangat membantu kepala sekolah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2007: 49) menyatakan “keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap dua orientasi yaitu apa yang dilakukan oleh

organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*)". Berdasarkan pendapat di atas maka kepedulian seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap organisasi yang ia pimpin dan menggerakkan organisasi.

Kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang ia pimpin. Kepala sekolah harus mampu menjadi motivator dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kemampuan dalam memimpin dan menjalankan organisasi yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja dari para warga sekolah terutama kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam kaitan ini, secara sederhana kinerja dapat diartikan unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja ini didasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, kinerja merupakan perwujudan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Dengan demikian kinerja seseorang akan terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2012: 63) mendefinisikan bahwa kinerja adalah: "unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya".

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat diartikan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dan hasilnya memenuhi persyaratan kualitas, baik jumlah maupun ketepatan, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk melaksanakan suatu pekerjaan perlu ditetapkan standar kinerja yang jelas. Standar kinerja ini merupakan deskripsi dan spesifikasi jabatan/pekerjaan sebagai kompetensi minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan standar kinerja tersebut dapat dirumuskan kriteria kinerja yang harus dipenuhi oleh seseorang yang memegang suatu jabatan/pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja ini diperlukan untuk menilai mutu berdasarkan kriteria kinerja yang telah ditetapkan.

Secara operasional, kinerja para guru dapat dipantau dari catatan sekolah, catatan tentang efisiensi dan produktivitas kerja prestasi kerja karyawan terhadap karakteristik pekerjaan. Berdasarkan pendapat di atas ada lima karakteristik kinerja yang meliputi: ragam keterampilan,

identitas tugas, signifikasi tugas, otonomi dan umpan balik, dengan kelima karakteristik pekerjaan tersebut dapat membangkitkan kondisi psikologis yang mendukung maupun menghambat kinerja.

Menurut Supriadi (1999: 98) untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki hal-hal sebagai berikut:

- (1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya; (2) Guru menguasai secara mendalam dan bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa; (3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi; (4) Guru mampu secara sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya; (5) Guru merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Selanjutnya Supriadi, (1999:99), mengemukakan kelima bagian di atas adalah “tuntutan bagi seorang guru bila ingin mencapai profesional, harus memiliki komitmen, menguasai bahan ajar, mengadakan evaluasi, pengalaman merupakan guru baginya dan yang terakhir seorang guru juga anggota masyarakat, jadi harus menyatu dengan masyarakat tempat di mana sekolah itu berada”. Profesional juga diartikan sejauh mana guru dapat menguasai prinsip pedagogik (kependidikan) maupun proses belajar mengajar.

Dalam Proses Belajar Mengajar, peranan tenaga pengajar sangat menentukan keberhasilan program pendidikan memiliki kompetensi. Seorang tenaga pengajar harus profesional dalam melaksanakan tugasnya, hal ini sesuai dengan yang termaktub dalam Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor. 20 Tahun 2003, yang diatur dalam BAB VII tentang Tenaga Kependidikan disebutkan bahwa ”Tenaga Kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan memberikan pelayanan-pelayanan teknis dalam bidang kependidikan”. Sementara itu tugas Tenaga Pendidik secara fungsional mempunyai tugas utama secara langsung memberikan pelayanan teknis pendidikan kepada peserta didik.

Menilik pada bahasan di atas, untuk meningkatkan kemampuan seorang tenaga pengajar perlu merencanakan cara dan proses belajar mengajar, metode mengajar yang bervariasi, serta penggunaan bahan ajar yang mendukung serta sumber belajar. Berbicara mengenai kompetensi (kemampuan) mengajar, sebagaimana ketentuan dalam undang-undang nomor. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dalam pasal 10 disebutkan bahwa beberapa kompetensi guru adalah

meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Lebih lanjut peraturan Kementrian Pendidikan Nasional dalam Usman (2012:74) menyebutkan 10 kemampuan dasar guru yaitu :

1. Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya.
2. Pengelolaan program belajar mengajar.
3. Pengelolaan kelas.
4. Penggunaan media dan sumber pembelajaran.
5. Penguasaan landasan-landasan kependidikan.
6. Pengelolaan interaksi belajar mengajar.
7. Penilaian prestasi siswa.
8. Pengenalan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
9. Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi sekolah.
10. Memahami prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian pendidikan untuk kepentingan peningkatan mutu pengajaran.

Kompetensi (kemampuan) tenaga pengajar dapat ditingkatkan dengan menggunakan semua bagian di atas, sehingga untuk memperoleh kinerja yang baik seorang tenaga pengajar harus melalui perencanaan, proses dan hasil berupa evaluasi, sehingga tujuan pendidikan nasional akan tercapai.

Pada umumnya semua tenaga kependidikan termasuk guru dalam melaksanakan pekerjaan selalu didorong oleh kebutuhan mencapai keinginan kebutuhan. Dalam hal ini Mulyasa (2005: 67) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh dengan faktor kepribadian, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia. Menurut Wahjosumijo (2007:190) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat ditimbulkan karena dua faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri manusia itu sendiri meliputi: (1) Sikap (2) Kepribadian (3) Pendidikan (4) Pengalaman (5) Cita-cita (6) Perasaan. Sedangkan faktor eksternal adalah yang berasal dari luar diri manusia itu sendiri seperti: (1) kepemimpinan seorang kepala sekolah dan suasana yang harmonis semua warga sekolah.

Ada sembilan jenis kebutuhan yang sifatnya non materil yang oleh setiap bawahan, menurut Handoko (1998 : 41) dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi prilakunya dan menjadi faktor motivasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Kondisi kerja yang baik, dilihat dari segi fisik di lingkungan kerjanya.

2. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh administrasi manajemen serta berlaku untuk semua tingkat dan golongan jabatan.
3. Cara meningkatkan disiplin dan aturan secara adil dan bijaksana dengan memperhatikan semua sisi kelebihan dan kelemahan yang dimiliki.
4. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, dengan mempertimbangkan jasa dan kepatuhan akan aturan serta tanggung jawab yang telah dilaksanakan.
5. Kesetiaan kepala sekolah terhadap guru dan bawahan, dalam pelaksanaan tugas keseharian.
6. Promosi dan perkembangan bersama lembaga kependidikan yang dipimpin, dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas organisasi lembaga kependidikan yang dipimpin.
7. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi guru dan bawahan.
8. Keamanan pekerjaan, bahwa guru dan bawahan harus yakin bahwa adanya kepastian keamanan dan perlindungan profesi yang tidak diperlakukan semena-mena.
9. Tugas tambahan yang diberikan jangan sampai menjadi beban.

Kepala sekolah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan oleh tenaga kependidikan yang ia pimpin. Sebagai pemimpin disekolah, kepala sekolah harus sadar bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung dan dipengaruhi oleh orang lain termasuk semua warga sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah memainkan peran yang penting dan merupakan bagian dalam keberhasilan atau kegagalan.

Kepala sekolah harus dapat memahami dan menghadapi berbagai masalah yang timbul dan mampu menangani secara cepat dan tepat serta harus terbuka untuk menerima saran, kritikan, menerima ide-ide pembaharuan yang konstruktif.

Kepala sekolah yang baik bersikap konstruktif terhadap situasi yang sedang berjalan. Kemampuan untuk mendengar orang lain dan menghargai pendapat orang lain serta memberikan kepercayaan kepada semua warga sekolah akan memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan lembaga sekolah yang ia pimpin sekaligus memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk menyelesaikan permasalahan yang di hadapi.

Seorang guru harus melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik sebagaimana yang diharapkan, tetapi bila tugas yang dibebankan tidak terlaksana dengan baik maka harus cari penyebabnya. Dalam hal memotivasi, beberapa faktor yang timbul karena guru



atau pegawai tersebut mempunyai persamaan dan perbedaan. Berdasarkan beberapa kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut secara garis besar diklarifikasikan atas dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal atau faktor yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri manusia.

#### 4. Indikator Kinerja Guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001:570) kinerja adalah sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang individu maupun kelompok. Secara konseptual kinerja merupakan terjemahan dari istilah *performance*. Menurut Usman (2012:63) “Kinerja merupakan unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu”.

Hal senada tentang kinerja, Hasibuan (2000: 93) mengatakan bahwa “prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia”.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari luar lingkungannya. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kinerja guru. Dalam hal tertentu, motivasi sering disamakan dengan mesin penggerak dan kemudi yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Dalam bekerja, kepala sekolah membutuhkan *feedback* dari hasil kerja yang dilaksanakan oleh bawahan, dapat digambarkan tentang pekerjaan yang telah ditugaskan oleh pemimpin sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan, dalam melaksanakan tugasnya dibutuhkan dorongan dan motivasi untuk membantu penyelesaian tugas dan sasaran. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya yang diharapkan adalah prestasi atau hasil kinerja yang maksimal dan tepat sasaran. Dalam hal indikator kinerja menurut Makmun dalam Usman (2012 : 71) mengemukakan bahwa karakteristik seseorang profesional harus dapat menunjukkan karakter sebagai berikut:

1. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional, yaitu memiliki visi dan misi yang jelas
2. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, informasi dan sebagainya)
3. Menguasai perangkat keterampilan
4. Memahami perangkat persyaratan ambang (basic standard)
5. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya
6. Memiliki kewenangan (otoritas)

Berdasarkan kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya harus profesional dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Indikator guru yang profesional dapat dilihat dari hasil yang ia kerjakan dan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dan efisien serta berkualitas dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. Hal ini merupakan harapan dari semua warga sekolah, orang tua murid dan masyarakat serta merupakan tujuan dari pendidikan nasional.

5. Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kurangnya kemampuan kepala sekolah mengadakan supervisi secara efektif merupakan salah satu penghambat kepala sekolah melaksanakan meningkatkan kinerja guru. Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan:

Pelaksanaan supervisi yang saya lakukan selama ini belum membawa hasil yang optimal terhadap kinerja guru. Supervisi pengajaran yang saya lakukan hanya observasi kelas dan melihat perangkat pembelajaran guru serta mengadakan pendekatan dengan memanggil guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran tepat waktu.

Wawancara dengan kepala sekolah mengenai hambatan supervisi pengajaran yang dilakukan kepala sekolah adalah: Supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam satu tahun pelajaran cuma satu kali, kemudian supervisi juga dilakukan oleh wakil kepala sekolah dan guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Hasil supervisi diberitahukan kepada kepala sekolah, kami hanya dipanggil dan diberi arahan mengenai beberapa kelemahan dalam proses pembelajaran di dalam kelas. Namun untuk beberapa guru, kepala sekolah langsung

mengadakan supervisi dalam kelas. Tetapi kepala sekolah tidak pernah mendemonstrasikan cara mengajar di dalam kelas.

Kepala sekolah sebagai supervisor melakukan observasi berdasarkan instrumen yang telah dibuat dan disepakati dengan guru. Menurut Nurtain (Wahyudi, 2009:110) aktivitas-aktifitas yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor pada tahap ini meliputi :

1. Supervisor bersama guru memasuki ruang kelas tempat proses pembelajaran berlangsung.
2. Guru menjelaskan kepada siswa tentang maksud kedatangan supervisor di ruang kelas.
3. Guru mempersilahkan supervisor untuk menempati tempat duduk yang telah disediakan.
4. Guru mulai melaksanakan kegiatan mengacu pada pedoman dan prosedur yang telah disepakati pada saat pertemuan awal dengan supervisor.
5. Supervisor mengobservasi penampilan guru berdasarkan format observasi yang telah disepakati.
6. Setelah guru selesai melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran, bersama-sama dengan supervisor meninggalkan ruang kelas dan pindah keruang guru atau ruang pembinaan.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah mengatakan bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara terbuka, konsisten, dan penuh humor namun tidak berkesinambungan artinya supervisi yang dilaksanakan tidak berulang kali, seharusnya kepala sekolah secara kontinu melakukan supervisi, terutama terhadap guru yang masih kurang mampu dalam mengajar. Secara garis besar kendala- kendala yang dihadapi kepala sekolah menurut wawancara dengan kepala sekolah adalah:

Kendala yang dihadapi adalah tidak semua guru memiliki motivasi yang sama dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga ada guru yang mampu mengikuti dengan cepat dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan, tetapi juga ada yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan. Hal serupa juga diungkapkan oleh guru lain di SMP Darul Falah Ramban Kulon Cermee Bondowoso, menurutnya kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah kurangnya motivasi guru, karena tidak semua guru temotivasi untuk mengikuti perkembangan pendidikan yang inovatif, sebagai tuntutan guru yang profesional.

Dari pernyataan di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah adalah kurangnya motivasi dari guru itu sendiri, dan tidak semua guru termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena adanya faktor-faktor tertentu.

Disamping itu, ada diantara guru yang bertempat tinggal relatif jauh sehingga merupakan kendala tersendiri bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini pernah terjadi di mana guru yang bertempat tinggal dari sekolah pernah terlambat datang ke sekolah untuk mengajar. Namun kepala sekolah telah berusaha untuk menjadwalkan jam mengajar bagi guru yang jauh tidak pada jam pertama terhadap guru seperti ini kepala sekolah tidak sanksi yang tegas mengingat kondisi guru yang bertempat tinggal jauh dan faktor kemanusiaan lainnya.

Faktor lain adalah kurangnya tersedianya fasilitas pendidikan dan kurangnya alat peraga dalam proses pembelajaran yang secara tidak langsung akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan. Adapun fasilitas yang tersedia pada SMP Darul Falah di Kecamatan Cermee Kabupaten Bondowoso diantaranya gedung sekolah (ruang kelas, ruang guru, ruang kepala sekolah, lab. Bahasa, TIK dan IPA), mushalla, perpustakaan dan lapangan olahraga dan fasilitas-fasilitas lain yang dapat menunjang proses belajar mengajar.

Guru yang lain juga mengatakan bahwa masih ada guru yang tidak menggunakan fasilitas yang ada, mengajar hanya menggunakan buku panduan dan buku paket, namun tidak semua guru seperti itu dan sebagian guru telah menggunakan fasilitas pendukung dalam mengajar, misalnya dengan menggunakan LCD/ komputer.

Selanjutnya faktor lain yang menghambat kinerja guru adalah sebagai berikut: disamping punya tanggung jawab terhadap anak didik dan lembaga pendidikan guru juga punya tanggung jawab terhadap keluarga (anak, suami/istri). Dengan penghasilan yang ada, guru mengalami kesulitan hidup dan keluarganya. Ada diantara guru yang belum bersertifikasi bahkan sebahagian diantaranya masih berstatus tenaga honor. Hal ini merupakan kendala lain bagi guru baik langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerjanya. Berdasarkan hasil observasi faktor lain yang menghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ialah faktor yang datangnya dari guru itu sendiri salah satunya adalah ada keterlambatan yang dilakukan guru dalam menyerahkan perangkat pembelajaran.

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru pada SMP Darul Falah di Kecamatan Cermee Kabupaten Bondowoso, adalah: melalui pembinaan- pembinaan terhadap guru berupa pembinaan peningkatan kemampuan, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, para guru harus mempunyai kemampuan yang memadai dalam proses pembelajaran. Beberapa strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru yaitu dengan membina guru dalam kegiatan proses pembelajaran, membimbing dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, melakukan pembinaan proses pembelajaran sebagaimana yang direncanakan.
2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan cara : a). Melaksanakan disiplin sesuai dengan aturan b). Membantu para guru dalam meningkatkan standar perilaku, c). Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.
3. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru adalah: memotivasi para guru dengan cara menciptakan situasi yang harmonis dan saling bekerjasama sesama guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman.
4. Strategi dalam kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan- pelatihan, mendatangkan para tutor ke sekolah, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat guru setiap semester untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan- pengarahan terhadap sasaran yang belum tercapai.
5. Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah tidak semua guru memiliki motivasi yang sama dalam meningkatkan kinerjanya, ada diantara guru yang berdomisili di tempat jauh, tidak semua guru melakukan tugasnya sebagaimana yang telah ditetapkan, ada diantara guru yang tidak mampu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan rekomendasi, beberapa saran yang dapat penulis kemukakan antara lain :

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru pada pendidikan dapat ditingkatkan lebih baik lagi agar proses pembelajaran dapat memperoleh hasil sebagaimana yang diharapkan.
2. Diharapkan kepada para guru pada SMP Darul Falah di Kecamatan Cermee Kabupaten Bondowoso untuk meningkatkan disiplinnya agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.
3. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru hendaknya menggunakan teknik-teknik tertentu dengan pendekatan persuasive sehingga semua guru termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.
4. Diharapkan kepada Dinas pendidikan Kabupaten Bondowoso Besar agar mempunyai komitmen yang tinggi dalam upaya peningkatan kinerja dan profesionalisme guru.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon, (2007), *Strategic Management, for Educational Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen
- Danim, Sudarwan, (2009), *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_(2006) *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu (2000), *manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: PT Bumu Aksara
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (2001), Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Republik Indonesia, Jakarta.
- Mulyasa, E, (2012), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_(2005). *Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran dan Menyenangkan*, Bandung: PT Remaja Rosdakrya
- Peraturan Menteri No. 13 Th 2007 Pendidikan Nasional*, (2007), *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta
- Supriadi, (1999), *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Jakarta: Adi Cita Karya Nusa
- Undang-Undang Republik Indonesia* , No.
- 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*
- Undang-Undang Republik Indonesia*, No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Usman, Nasir, (2012) *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, konsep, teori dan model*, Bandung: Citapustaka media perintis

*Wahjosumidjo, (2007), Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta : Raja Grafindo Persada*

*Wahyudi, (2009), Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, Bandung: Alfabeta*