



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK
DI SDN 050666 LUBUK DALAM**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan (S.Pd.) pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

Robby Anggara
NIM. 37.15.1.012

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP. 19601006 199403 1 002

Dr. Inom Nasution, M.Pd
NIP. 19710607 199503 2 001

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

2019

Nomor : Istimewa

Lampiran : 4 (empat) lembar

Perihal : **Skripsi**

A.n Robby Anggara

Kepada Yth:

Bapak Dekan Fak. Ilmu

Tarbiyah dan Keguruan UIN

Sumatera Utara Medan

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan Hormat,

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran seperti untuk perbaikan skripsi Mahasiswa:

Nama : Robby Anggara

NIM : 37.15.1.012

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang munaqasyah skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Demikianlah kami sampaikan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Medan, November 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP. 19601006 199403 1 002

Dr. Inom Nasution, M.Pd
NIP. 19710607 199503 2 001

Pernyataan Keaslian Skripsi

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Robby Anggara

NIM : 37.15.1.012

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial

Kepala Sekolah

Dalam Meningkatkan Kinerja

Tenaga Pendidik di SDN 050666

Lubuk Dalam

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul di atas merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 4 November 2019

Yang membuat pernyataan

Robby Anggara

NIM. 37.15.1.012

ABSTRAK



Nama : Robby Anggara
NIM : 37.15.1.012
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam

Kata Kunci : Kompetensi Manajerial, Peningkatan Kinerja

Penelitian ini membahas tentang “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam”. Kajian ini dilatarbelakangi karena peningkatan kinerja tenaga pendidik tidak terlepas dari peran seorang kepala sekolah selaku pemimpin. Terutama mengembangkan profesionalitas tenaga pendidik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu mendeskripsikan data yang telah didapat di lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan, pertama dengan observasi kemudian melakukan wawancara dan dilanjutkan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan cara yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, serta dilengkapi dengan pengecekan keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dilaksanakan dalam bentuk rapat atau rencana kerja tahunan (RKT) yang diadakan setiap awal tahun ajaran baru, pelaksanaan terdiri dari 2 program peningkatan kinerja tenaga pendidik yaitu program internal dan eksternal. Dan Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam penilaian kinerja dilakukan setiap akhir semester.

Pembimbing 1

Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd

NIP. 19601006 199403 1 002

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah swt. yang telah melimpahkan rahmat, taufik, kesehatan dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam**”. Tak lupa juga sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang membawa ummatnya dari alam kegelapan menuju cahaya yang benderang.

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) dalam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis berterimakasih pada semua pihak yang secara tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, Alm. Bapak Muhammad Ilyasa dan Ibu Poni yang telah banyak berkorban materi dan moril dalam membesarkan, mendidik, memotivasi dan selalu mendoakan penulis. Selanjutnya penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

juga selaku Pembimbing Skripsi I dan Penasehat Akademik yang senantiasa selalu membimbing penulis.

3. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, serta Bapak Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd selaku sekretaris prodi, beserta staf-staf prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu, dan nasehat kepada penulis.
4. Ibu Dr. Inom Nasution, M.Pd, selaku pembimbing Skripsi II yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran, masukan, motivasi hingga skripsi ini selesai.
5. Teristimewa kepada Om Sahyani, Bibi Safnah dan Om Bahran selalu memberikan semangat, motivasi dan selalu mengingatkan ketika saya lalai. Juga tempat bercerita keluh kesah dan yang paling setia untuk menghibur. Dan terimakasih kepada seluruh keluarga besar penulis.
6. Bapak/Ibu dosen baik yang mengajar di MPI maupun Bapak/Ibu Dosen FITK dan semua dosen UINSU yang senantiasa menjadi keluarga besar UINSU baik yang pernah berjumpa langsung maupun tidak. Tiada kata yang senantiasa ucapan terimakasih atas ilmunya, nasehat, bimbingan sehingga penulis bisa mencapai gelar sarjana, yang tidak bisa satu persatu penulis sebutkan namanya.
7. Semua pihak yang telah membantu di SDN 050666 Lubuk Dalam, Ibu Tasni S. Pd selaku kepala, Bapak Syamsuddin S.Pd.I selaku guru agama, Pak Irmansyah selaku guru kelas VI, Ibu Santi selaku kepala tata usaha, dan juga guru-guru serta siswa-siswi SDN 050666 Lubuk Dalam.
8. Kawan-kawan seperjuangan MPI 1, MPI stambuk 2015, KKN, PPL 3, Tahfiz, Satu bimbingan Skripsi. Juga terkhusus kepada Adi Darma,

Mu'arif Abdy, Abdi Wahyudin, Aulia Fadilla, Abdul Rasyid, M. Iwa

Suriapati, Nursya'adah br Ginting, yang selalu menyemangati.

9. Sahabat-sahabatku pondok pesantren ulumul quran Tri Bagus

sugandhi, M. Taufiq, Aulia Amri, Didit Nazli, Fahrizal,

Miftahurrahman, dan seluruh jajaran ikatan alumni ulumul quran

stabat yang selalu memberikan semangat kepada penulis.

10. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan moral

maupun spiritual yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Terimakasih atas semua pihak yang telah membantu. Semoga dibalas oleh Allah SWT. Dengan rahmat yang berlipat ganda. Walaupun skripsi ini telah tersusun dengan baik, penulis tetap mengharapkan kritikan dan saran dari semua pihak untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat berguna bagi para pembaca umumnya, dan khususnya bagi penulis. Aamiinn.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Medan, November 2019

Penulis

Robby Anggara

NIM. 3715101

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii

DAFTAR ISI.....	v
-----------------	---

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Batasan Masalah.....	8
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian.....	10

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kompetensi Manajerial	11
1. Konsep Kompetensi	11
2. Karakteristik dan Kategori Kompetensi.....	12
3. Kompetensi Manajerial.....	13
B. Kepala Sekolah	16
1. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah	16
2. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah	21
3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah	22
4. Etika Kepemimpinan Kepala Sekolah	24
C. Kinerja Tenaga Pendidik.....	25
1. Pengembangan Tenaga Pendidik.....	25
2. Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik.....	31
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	35
4. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik.....	37
5. Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja tenaga Pendidik.....	37
D. Penelitian Yang Relevan.....	39

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	44
B. Tempat dan Waktu Penelitian	45
C. Sumber Data Penelitian	45
D. Instrumen Pengumpulan Data	47
1. Observasi.....	47
2. Wawancara.....	48
3. Dokumentasi.....	49
E. Teknik Analisis Data.....	50
F. Tekni Penentu Keabsahan Data.....	52

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian	54
1. Profil Sekolah	54
2. Visi, Misi dan Motto Sekolah.....	55
3. Struktur Organisasi	55

4. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	57
5. Data Siswa dan Rombongan Belajar.....	58
6. Data Sarana dan Prasarana.....	59
B. Temuan Khusus Penelitian.....	60
1. Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.....	60
2. Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.....	63
3. Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.....	66
C. Pembahasan	
1. Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.....	70
2. Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.....	72
3. Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.....	75

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	77
B. Saran	78

DAFTAR PUSTAKA.....	79
----------------------------	-----------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Fungsi dan Peran Kepala Sekolah.....	
21	
Tabel 4.2 Profil Sekolah.....	
54	
Tabel 4.1 Visi dan Misi.....	
55	
Tabel 4.3 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan SDN 050666 Lubuk Dalam	
57	
Tabel 4.4 Data Keadaan Siswa dan Rombongan Belajar SDN 050666 Lubuk Dalam	
58	
Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana SDN 050666 Lubuk Dalam.....	
59	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Karakteristik Kinerja.....	
35	
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SDN 050666 Lubuk Dalam.....	
57	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman wawancara berkenaan dengan Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam
- Lampiran 2 Panduan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi wawancara berkenaan dengan Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam
- Lampiran 3 Blanko checklist studi dokumentasi wawancara berkenaan dengan Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam
- Lampiran 4 Pedoman studi dokumentasi wawancara berkenaan dengan Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam
- Lampiran 5 Dokumentasi Foto

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pakar pendidikan menyatakan bahwa pendidikan di Indonesia masih rendah dan ketinggalan dari negara-negara lain. Faktor penyebabnya mulai masalah anggaran pendidikan yang kecil, sistem pendidikan yang masih perlu diperbaiki, sosial budaya masyarakat, hingga hambatan dalam implementasi jabatan. Namun, yang jelas, hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukannya kerja keras dalam membangun pendidikan guna mengejar ketinggalan dari negara lain.

Pada tataran makro, ketertinggalan dalam bidang pendidikan merupakan cerminan kebijakan nasional pendidikan. Meskipun dalam tingkat praktisnya, aspek kelemahan juga terjadi dalam implementasi kebijakan. Oleh karena itu, meskipun kebijakan secara ideal mengarah pada upaya peningkatan kualitas pendidikan, implementasi dilapangan sering terjadi distorsi yang dapat mengurangi efektivitas pencapaian tujuan kebijakan itu sendiri. Selain itu, pandangan masyarakat mencerminkan nilai budaya yang ada menunjukkan arah yang kurang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam kondisi ketertinggalan dan arah pendidikan yang kurang mempertimbangkan potensi luhur bangsa, peran kepala sekolah dan tenaga pendidik menjadi sangat penting dan menentukan dalam tataran mikro pendidikan. Untuk itu kreativitas kepala sekolah untuk pengembangan diri tenaga pendidik akan menjadi landasan bagi penumbuhan kesadaran peserta didik tentang perlunya berusaha terus meningkatkan kualitas pendidikan diri

dan mengarahkan pada kesadaran untuk melihat potensi luhur bangsa dalam mengisi kehidupan kelak sesudah selesai mengikuti pendidikan.

Dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah bahwa ada lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu: keperibadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan. Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan: manajemen sekolah, pembelajaran aktif, kreatif, interaktif, efektif dan menyenangkan, dan peningkatan peran serta masyarakat dalam mendukung program sekolah. Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga merupakan manajer, yang dituntut memiliki kemampuan manajerial terkait dengan terwujudnya sekolah efektif.¹

Karena itu, kedudukan kepala sekolah tidak bisa dipegang oleh sembarang orang. Kepala sekolah harus memiliki kreativitas dalam mengembangkan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya agar kinerja yang dihasilkan khususnya sesuai dengan tujuan sekolah dan pada umumnya sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Kepala sekolah sebagai pendidik harus selalu menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan tenaga pendidik dan kegiatan belajar mengajar disekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan pihak yang paling berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran, sehingga layak diketahui bagaimana perannya dalam memperhatikan, memfasilitasi, dan mendorong tingkat kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik secara berkelanjutan. Seorang kepala sekolah dapat meletakkan perannya guna mengembangkan kemampuan guru berkelanjutan, yakni: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Namun guna meningkatkan kemampuan kepala sekolah tersebut sangat diperlukan kemampuan yang handal dan

¹ Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah

kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

Kepala sekolah sebagai edukator harus menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar disekolahnya tentu saja akan sangat 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.

Disamping peran kepala sekolah yang begitu strategis dalam membangun pendidikan yang bermutu disekolah, peran guru juga sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran yang dilakukan dikelas. Guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan lulusan yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan sekolah.

Penelitian tentang kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil penelitian tersebut tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan,

maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di sekolah.²

Guru merupakan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan terutama yang berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajar. Tanpa adanya peran guru maka proses belajar mengajar akan terganggu bahkan gagal. Oleh karena itu dalam manajemen pendidikan peranan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan selalu ditingkatkan, kinerja atau prestasi kerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global.

Simamora menyatakan dalam Moh Uzer Usman bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan menurut Simamora dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial.³

Keunggulan dan mutu sebuah lembaga pendidikan formal (sekolah) dipengaruhi oleh beberapa variabel, variabel manajerial kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting, kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi eektivitas sekolah, dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi kreativitas dan inovasi.

² Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*, 2007, Diakses di <http://jurnaliquro.wordpress.com> Pada Tanggal 23 Jui 2019 Pukul 21.41 Wib

³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2016), hal. 14.

Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas, dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat baik itu dibidang ekonomi, pendidikan, sosial, industri serta masyarakat lainnya.

Menurut Raflis Kosasi dalam Soetjipto, pada dasarnya kepala sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu: membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, kepala sekolah juga menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.⁴

Menurut Mulyono bahwa kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan potensiya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan sebagai beriku: *Pertama*, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemasam cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya kepada kepala sekolah. *Kedua*, sekolah merupakan suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada tingkatan ini, kepala sekolah sering dianggap identik, bahkan telah dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada diri seorang kepala sekolah. Peran kepala sekolah disini bukan hanya senagai akumulator, akan tetapi juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab terhadap

⁴ Soetjipto, dkk, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 42-43

kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan

Untuk memenuhi standar kompetensi seperti yang telah tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, maka sangatlah penting bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah menguasai kompetensi kepala sekolah, menguasai bukan hanya dalam artian menghafal urutan peraturan yang tercantum dalam peraturan menteri tersebut, namun lebih kepada implementasi dari kelima kompetensi kepala sekolah tersebut.⁵

Agar memiliki kreativitas, kepala sekolah perlu membuka pikiran-pikiran dan mata. Seseorang yang memiliki ciri-ciri kreatif adalah sebagai berikut: cenderung melihat sebuah persoalan sebagai tantangan untuk menunjukkan kemampuan diri, cenderung memikirkan alternatif solusi/tindakan yang tidak dilakukan oleh orang-orang pada umumnya atau bukan sesuatu yang biasa dilakukan, tidak takut untuk mencoba hal-hal baru, mau belajar menggunakan cara, teknik dan peralatan baru, tidak takut dicemooh orang lain, tidak malu bertanya tentang berbagai informasi, tidak cepat puas terhadap sesuatu yang telah dicapai, toleran terhadap kegagalan dan frustrasi, memikirkan tentang apa yang akan dilakukan, dan tindakan yang dilakukan efektif, efisien, dan produktif.⁶

Indikasi sebuah sekolah bermutu adalah tersedianya guru yang profesional, tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-

⁵ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah (Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional)*, (Jakarta: Kencana, 2017), hal. 36-37.

⁶ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School)*, (Bandung:Refika Aditama, 2016), hal. 300.

pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam mengelola dan meningkatkan kinerja guru. Dengan kata lain semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin besar harapan meningkatnya kinerja guru di sekolah.

Sekolah Dasar Negeri 050666 Lubuk Dalam merupakan sekolah milik pemerintah yang saat ini berakreditasi “B”. Sekolah ini beralamatkan di Jalan Tanjung Pura Km. 33.5, Karang Rejo, Kec. Stabat, Kab. Langkat, Prov. Sumatera Utara, kode Pos. 20815. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kondisi SDN 050666 Lubuk Dalam ini berada dalam kondisi yang baik akan tetapi khususnya dalam bidang pengembangan tenaga pendidik masih belum terlaksana secara maksimal.

Hal ini ditandai dengan temuan, (1) Masih ada beberapa orang guru yang belum menguasai ilmu teknologi (IT), seperti penggunaan aplikasi Whatsapp dan Gmail yang mana kedua aplikasi ini digunakan untuk menyampaikan informasi dan mengirimkan beberapa laporan.. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan bapak Drs. Syamsuddin selaku guru mata pelajaran agama bahwa kepala sekolah jarang melakukan tindakan pengawasan terhadap proses pembelajaran yang dilakukan di kelas⁷, (2) Masih ada guru yang belum mampu membuat RPP, (3) Kepala sekolah belum memberikan *reward* kepada guru-guru yang berprestasi. hal ini

⁷ Wawancara Guru Agama SDN 060555 Lubuk Dalam bapak Syamsuddin pada tanggal 14 Februari 2019 Pukul 11.00 Wib.

dibuktikan dengan wawancara dengan bapak Irmansyah selaku operator sekolah.⁸

Sebagaimana telah diuraikan tentang permasalahan pengembangan tenaga pendidik di sekolah tersebut. Mengingat begitu pentingnya peran kepala sekolah untuk mengembangkan kemampuan tenaga pendidik yang kemudian akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan pada akhirnya, tujuan yang ditetapkan sekolah sebelumnya akan dicapai secara maksimal. Akan tetapi melihat belum maksimalnya peran kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam”**.

B. Batasan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang sebagaimana diungkapkan di atas, mengingat luas dan kompleksnya permasalahan yang ada dan kemampuan peneliti yang terbatas, maka dalam penelitian ini membatasi ruang lingkup masalah yang akan diteliti pada aspek-aspek yang berkaitan tentang Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.

C. Rumusan masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

⁸ Wawancara Operator SDN 060555 Lubuk Dalam bapak Irmansyah Pada Tanggal 14 Februari 2019 Pukul 09.00 Wib.

1. Bagaimana perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam?
2. Bagaimana pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam?
3. Bagaimana evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam?

D. Tujuan Penelitian

Bertitik tolak pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.
2. Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.
3. Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai bahan acuan mengkaji tentang kompetensi manajerial kepala sekolah.
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut oleh peneliti lain.
2. Manfaat Praktis
- a. Bagi sekolah, dapat dijadikan sebagai kritik dan sebagai acuan/pegangan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam implementasi mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik.
 - b. Bagi kepala sekolah, dapat dijadikan masukan dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya di sekolah.
 - c. Bagi guru, dapat dijadikan masukan untuk lebih meningkatkan kemampuannya lagi.
 - d. Bagi peneliti, dapat dijadikan tambahan ilmu pengetahuan mengenai implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik.
 - e. Bagi jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-Sumatera Utara, manfaat yang diambil adalah semakin luas dan berkembangnya wawasan dan pengetahuan civitas akademika jurusan Manajemen Pendidikan Islam mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompetensi Manajerial

1. Konsep Kompetensi

Dalam lingkungan *human resources*, “Kompetensi”, merupakan satu kata yang paling sering disebut. sebelum berbicara lebih banyak lagi

tentang kata ini, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. berikut beberapa pengertian dari kompetensi. McAshan mengemukakan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang telah dikuasai oleh seseorang dan telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Menurut Finch dan Crunkilton mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan sebagai penunjang keberhasilan.⁹

Menurut Amstrong dan Baron mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge*, *skill*, dan *personal attitude*, dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Berbagai definisi diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.¹⁰

9 Kompri, *Standarisai Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan teori Untuk Profesional*, hal.1

10 *Ibid*, hal. 2.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Gordon menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung didalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- a. Pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik.
- b. Pemahaman yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Nilai adalah suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu pada diri seseorang. Sikap yaitu reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Minat adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.¹¹

2. Karakteristik dan Kategori Kompetensi

Menurut Spencer karakteristik kompetensi terdapat lima tipe, yaitu:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif merupakan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang telah dilakukan.
- b. Watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
- c. Konsep diri merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya.
- d. Pengetahuan, antara ilmu pengetahuan dan pengetahuan sering kali kabur. Tetapi, umumnya dikalangan ilmuan maupun ahli filsuf

¹¹ *Ibid*, hal. 3

terdapat kesepakatan bahwa ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan sistematis.

- e. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik ataupun mental.

Menurut Spencer berdasarkan kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, yaitu:

- a. *Threshold* Karakteristik utama (biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, namun tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi atau rata-rata.
- b. *Differentiating* Adalah faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah.¹²

3. Kompetensi Manajerial

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik.

Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya. Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien

¹² *Ibid*, hal.4-5

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut: Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan sekolah, Kompetensi kepala sekolah dalam perancangan organisasi sekolah, Kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru dan staf, Kompetensi kepala sekolah dalam pengeloaan guru dan staf, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan sarana dan prasarana, Kiat kepala sekolah dalam memelihara hubungan sekolah dan masyarakat, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan, dan Kompetensi kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum.

Perencanaan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan untuk jangka waktu tertentu, dan perencanaan untuk sekali program kegiatan. Dalam menyusun perencanaan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: keterlibatan staf, fleksibilitas, kemantapan, kesinambungan, dan kesederhanaan.

Menurut Sagala mengemukakan keefektifan perencanaan sekolah menghasilkan program-program yang luwes dan berpusat pada hasil belajar siswa, keangan sekolah gedung sekolah, labortorium perpustakaan, dan hubungan masyarakat. Dengan demikian perencanaan yang efektif jika kepala sekolah melibatkan guru dalam uapaya menyusun program sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.¹³

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membina disiplin terhadap guru-guru dan tenaga administrasi. Usaha-usaha yang dilakukan secara melembaga juga bisa untuk pengembangan

¹³ *Ibid*, hal.111-112.

guru. Dalam hal ini kepala sekolah dan juga supervisor dapat membangkitkan motivasi dan mewujudkan harapan-harapan guru disekolah dengan melakukan beberapa tindakan pengembangan kelembagaan yaitu:

- a. Penugasan pendidik dalam bidang tugasnya dan dalam mengikuti pertemuan-pertemuan pertumbuhan jabatan, kegiatan dan pertemuan dalam organisasi profesional, saling kunjungan pendidik dalam proses pembelajaran, pelibatan dalam kepanitian-panitiaan dan mengajar didemonstrasikan.
- b. Kunjungan lembaga atau instansi yang dapat dijadikan medan studi banding bagi para pendidik dan pimpinan.
- c. Laboratorium yang dirancang untuk pengembangan pengetahuan dan kemampuan dalam rangka aplikasi kurikulum dalam proses pembelajaran dan disediakan perpustakaan agar didayagunakan oleh pendidik untuk mengembangkan profesinya.
- d. Tukar-menukar pengalaman antar pendidik yang penyelenggaraannya dirancang oleh lembaga ataupun atas inisiatif pendidik sendiri, lokarya yang diselenggarakan dengan maksud meningkatkan profesi pendidik dengan mengikuti diskusi panel, seminar dan simposium.
- e. Penerbitan buletin atau majalah atau surat kabar dalam penyelenggaraan kursus-kursus serta penyelenggaraan penataran-penataran.
- f. Konseling yang diberikan kepada pendidik baik secara individual maupun secara kelompok.¹⁴

B. Kepala Sekolah

1. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Menurut Henry Mintzberg terdapat tiga peran utama seorang pimpinan, yaitu: peran yang bersifat interpersonal, peran yang bersifat informasional, dan peran yang bersifat pengambilan keputusan.¹⁵

¹⁴ *Ibid*, hal.128.

¹⁵ Asmawi Rewansyah, *Kepemimpinan Pelayanan Publik*, (Jakarta:STIA-LAN, 2011), hal.148.

Menurut Purwanto, mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antar anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta dan sebagai seorang ayah.¹⁶

Kepala sekolah harus mampu medelegasikan tugas-tugas pada orang-orang yang tepat, menentukan tengat waktu dan tempat yang tepat bagi suatu program sekolah. Selanjutnya, kepala sekolah harus mampu mendorong setiap guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan bawahan, sehingga tidak terjadi salah paham dalam komunikasi. Plunkett dan Attner menjelaskan beberapa peran kepemimpinan yaitu sebagai pendidik, penasihat, penilai, dan juru bicara.

Menurut Daryanto fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin kepala sekolah berjalan melalui tahapan-tahapan kegiatan sebagai berikut:

- a. Perencanaan, perencanaan adalah penentuan segala sesuatu sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan. Fungsi perencanaan manajer meliputi usaha memilih berbagai alternatif tujuan, strategi, kebijaksanaan, serta taktik yang akan dijalankan.¹⁷ perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana melakukannya, oleh siapa, dan kapan melakukannya. Kegiatan-kegiatan sekolah harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya.

¹⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah (Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional)*, hal.63-64

¹⁷ Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta:BPFE, 2000), hal.

- b. Pengorganisasian, kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah berjalan dengan lancar, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Kepada sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya.
- c. Pengarahan, pengarahannya adalah kegiatan membimbing anak buah dengan cara memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, dan memberikan usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang telah ditetapkan.
- d. Pengkoordinasian, pengkoordinasian adalah kegiatan yang menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijakan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan.
- e. Pengawasan, pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁸

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggara kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja personal guru kearah profesionalisme yang diharapkan.

Peran sekolah dasar adalah sebagai berikut:

- a. Menerima tanggung jawab fundamental untuk kualitas pembelajaran.
- b. Mengembangkan dan memelihara hubungan yang sangat baik dengan siswa, pegawai, kounitas orang tua dan pihak-pihak yang lain didalam konteks sekolah yang lebih luas.
- c. Bertanggung jawab terhadap kualitas, dan efektivitas program kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan di sekolah
- d. Menciptakan dan memelihara lingkungan belajar yang memberikan nilai pada kebutuhan akademik dan spritual kebutuhan siswa.

¹⁸Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan (Teori, Kebijakan,dan Praktik)*, hal. 303-304

karena Allah Ta'ala telah menggambarkan kepada mereka bahwa dia akan menciptakan makhluk jenis ini dari tanah liat kering yang berasal dari lumpur hitam yang diberi bentuk, atau mereka mengiaskan pada peristiwa yang telah terjadi sebelumnya, sebagaimana telah kami kemukakan beberapa pendapat ahli tafasir mengenai masalah ini.²⁰

Rasullullah SAW bersabda mengenai seorang yang diberi amanat memimpin rakyat lalu tidak menjaganya:

سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً
يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ

Artinya:”Aku (Ma’qil) mendengar Nabi bersabda “*Tidaklah seorang pemimpin yang diamanati Allah untuk memimpin rakyatnya, lalu dia tidak menjaganya dengan sungguh-sungguh, lalu dia mati dalam keadaan menipu rakyatnya, melainkan dia tidak akan mendapatkan aroma surga.*²¹

Sebagai pemimpin lembaga formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dn effisien. Dari penjelasan diatas mengenai peran dan fungsi kepala sekolah maka dapat dibuat sebuah tabel sebagai berikut.²²

Tabel 2.1 : Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

20 Ahmad Syakir, *Mukhtashar Tafsir Ibnu Katsir (Jilid 1)*, (Jakarta:Darus Sunnah Press), hal. 160-161.

21 Amir Hamzah, *Mukhtashar Shahih Al-Imam Al-Bukhari*, (Jakarta:Pustaka Azzam,2012), hal.500.

22*Ibid.* hal. 305

Fungsi	Peran
• Perencanaan	• Pendidik
• Pengarah	• Juru bicara
• Pengawas	• Penilai
• Pengkoordinasian	• Motivator
• Pengorganisasian	• Menagangani perubahan

2. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Indikator kepemimpinan kepala sekolah secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru dikelas. Hal ini sejalan dengan temuan Heck yang mengatakan bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Terdapat beberapa indikator-indikator yang harus dimiliki oleh kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan
- b. Memiliki gaya kepemimpinan demokratis, lugas, dan terbuka.
- c. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- d. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- e. Memantau kemajuan belajar siswa melalui guru sesering mungkin melalui prestasi belajar.
- f. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya membahas topik-topik yang menjadi perhatian.

- g. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaannya dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan profesional.
- h. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan pruntukannya.
- i. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
- j. Memberikan dukungan kepada peran guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
- k. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah.
- l. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik dan seluruh warga sekolah.
- m. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pembelajaran di kelas dan pendidikan di sekolah.
- n. Mengarahkan perubahan dan inovasi di dalam organisasi.
- o. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
- p. Menjamin kebutuhan guru, staf, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
- q. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.
- r. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.²³

3. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa model kepemimpinan yang tepat digunakan oleh kepala sekolah saat ini adalah model kepemimpinan fasilitatif, hal ini menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir bersamaan dengan era globalisasi saat ini. Yang ditandai dengan kompetisi global yang sangat ketat dan kuat, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam hal hubungan antara atasan dan bawahan, yang semula bersifat hirarki komando menuju ke arah kemitraan kerjasama.²⁴

²³ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal.19-21

²⁴ *Ibid*, hal. 47.

Menurut Larry Lashway kepemimpinan fasilitatif merupakan kepemimpinan yang menitikberatkan pada kolaborasi dan pemberdayaan. Sedangkan Conley dan Paul Goldman mengatakan bahwa keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil dan ditentukan dari karya perseorangan, namun merupakan karya dari teamwork yang cerdas. Jadi kepemimpinan fasilitatif merupakan alternatif model kepemimpinan yang dibutuhkan guna menghadapi tantangan masa depan era globalisasi dan teknologi informasi, yang pada intinya model ini merujuk kepada upaya pemberdayaan setiap komponen manusia yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap pendidikan di sekolah.²⁵

Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut:

- a. Fokus pada kelompok, kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokus pada individu. Karena hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerjasama dalam kelompok.
- b. Melimpahkan wewenang, kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi akan melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada dibawahnya.
- c. Merangsang kreativitas, setiap upaya meningkatkan mutu kinerja apakah itu dalam menghasilkan barang atau jasa. Pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi, kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan ada peningkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak harus selalu berasal dari seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu merangsang untuk timbulnya kreativitas dikalangan orang-orang yang dipimpinya guna menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan suatu kinerja yang lebih bermutu.
- d. Memberikan semangat dan motivasi, seorang pemimpin pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tau hanya

²⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung, Pustakasetia, 2014), hal. 52.

dengan pembaharuan, akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. oleh karena itu dia harus selalu mendorong semuanya untuk berani melakukan inovasi-inovasi baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan.

- e. Kreatif dan proaktif, seorang kepala sekolah harus selalu bertindak proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan dimasa yang akan datang.
- f. Memperhatikan sumber daya manusia, SDM harus selalu mendapat perhatian yang lebih dari pimpinan pendidikan dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya terus meningkat dari waktu ke waktu. Dengan kemampuan yang meningkat itulah SDM diharapkan untuk meningkatkan mutu kinerjanya.
- g. Membangun karakter, didalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai belajar, kejujuran, kepelayanan, dan sebagainya. Nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi itu harus menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Dengan demikian, karakter dan budaya organisasi itu akan hanya tumbuh dan berkembang bila iklim organisasi itu berkembang. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu membina iklim organisasinya agar selalu kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya karakter dan budaya organisasi tersebut.²⁶

4. Etika Kepemimpinan Kepala Sekolah

Etika berasal dari kata Ethos yang berarti kesusilaan. Dalam bahasa Indonesia, kata ethos menjadi etik atau etika yang berarti norma, kaidah dan aturan. Etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala sekolah dimaksudkan sebagai jabatan dan standar perilaku standar kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Sikap dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya.
- b. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatan.

²⁶Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 53

- c. Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.
- d. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.
- e. Proaktif untuk meningkatkan mutu pendidikan disekolah, tidak hanya reaktif.
- f. Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.
- g. Menjadi leader yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi serta tidak bersikap bossy.
- h. Memiliki kepekaan dan ikut merasa bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya.
- i. Berani mengorek.
- j. Setiap kesalahan secara tegas dan bertindak secara bijaksana, serta tidak permisif.²⁷

C. Kinerja Tenaga Pendidik

1. Pengembangan Tenaga Pendidik

Menurut Dianne Yee, dari pandangannya sebagai seorang yang menjabat sebagai seorang kepala sekolah, program pengembangan kepemimpinan jika dirancang dengan baik akan memberi peluang-peluang sebagai berikut: untuk berkembang secara personal dan profesional, untuk bekerja secara kreatif, untuk menjalankan tugas dengan cara baik untuk kepentingan sekolah, dan untuk memperoleh manfaat tambahan berupa pengakuan terhadap kepemimpinan.²⁸

Pengembangan tenaga pendidik sangat perlu dilakukan dan harus secara rutin dilakukan oleh sekolah tujuan agar sekolah memiliki tenaga pendidik yang berkualitas yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas peserta didik yang bermutu. Sebagaimana firman Allah dalam potongan surah Al-Mujadillah ayat 11 yang berbunyi:

مَا كَانَ لِأَخِي أَنْ يَدْعُوا بِإِسْمِي وَلَا يَتَّبِعُونَ أَمْرًا لَمْ يَأْمُرْ بِهِ اللَّهُ وَرَسُولِي أَلَا يَتَذَكَّرُونَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ السِّرَّ وَالْظُّهُورَ

²⁷*Ibid*, hal. 58-60

²⁸Achmad Sanusi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Nuansa Cendikia, 2013), hal.

- pengetahuan tentang estetika, memiliki apresiasi dan kesadaran diri, memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan, setia terhadap harkat dan martabat manusia.
- c. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan mengembangkan tanggung jawab, melaksanakan perannya dengan baik, kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi profesional meliputi kepakaran dan keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang akan diajarkan dan metodenya.
 - d. Kompetensi sosial, Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan seseorang agar berhasil berhubungan dengan orang lain.³⁰

Menurut Suprihatiningrum pengembangan tenaga pendidik adalah suatu proses untuk membentuk organisasi atau individu dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Pengembangan melibatkan satu set strategi yang dapat membantu individu atau organisasi untuk lebih efektif dalam melaksanakan pencapaian individu atau visi organisasi, misi, dan tujuannya.

Tujuan pengembangan tenaga pendidik adalah mewujudkan tenaga pendidik yang profesional sesuai dengan harapan sekolah. Harapan guru dan sekolah dapat terwujud apabila sekolah tersebut memiliki persnil kompetensi guru yang berpikir dan berwawasan luas untuk memajukan sekolah yang berkualitas. Tentu hal ini akan menghasilkan harapan-harapan yang belum terwujud. Untuk itu, diperlukan perhatian lebih dari kepala sekolah dan sekolah pada sektor motivasi guru agar lebih dapat bekerja secara maksimal. Harapan-harapan guru dan sekola terletak pada peningkatan mutu pendidikan disekolah. Guru dan sekolah memiliki sejumlah harapan agar kegiatn pedidikan dan pembelajaran disekolah terlaksana sebagaimana mestinya.

30A. Ruhiat, *Profesional Guru (Berbasis Pengembangan Kompetensi)*, (Bandung: Wahana IPTEK, 2014), hal. 66-73.

Menurut Soetopo dasar yang digunakan dalam pengembangan tenaga pendidik yaitu:

- a. Dasar filosofis, tuntutan zaman dan tuntunan anak didik selalu berkembang dari waktu ke waktu. Untuk itu, profesi guru harus selalu dikembangkan agar tidak tertinggal dari kemajuan zaman.
- b. Dasar psikologis, guru selalu berhadapan dengan individu lain yang memiliki keunikan dan kekhasan masing-masing. Jika guru tidak selalu meningkatkan pemahaman terhadap individu-individu lain, ia tidak akan dapat menerapkan strategi pelayanannya sesuai dengan keunikan anak didik.
- c. Dasar paedagogik, tugas utama tenaga pendidik adalah mendidik dan mengajar. Untuk dapat menjalankan tugas mendidik dan mengajar dengan baik, guru harus selalu membina diri untuk mengetahui dan menetapkan strategi mengajar baru, metode baru, dan teknik-teknik mendidik yang baru.
- d. Dasar ilmiah, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni selalu berkembang dengan pesat. Guru harus dapat mengembangkan cara berpikir ilmiah agar selalu dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan tersebut.
- e. Dasar sosiologis, guru harus pandai-pandai menagadakan hubungan sosisal dengan mendayagunakan sarana dan media yang berkembang begitu pesat ini. Hal inilah yang mengharuskan pengembangan tenaga pendidik.³¹

Pendidik merupakan unsur paling dominan dalam suatu proses pendidikan sehingga kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas pendidik dalam menjalankan tugas dan perannya dimasyarakat. Dengan mengingat hal tersebut maka jelas bahwa upaya-upaya untuk terus mengembangkan profesi tenaga pendidik menjadi suatu syarat mutlak bagi kemajuan suatu bangsa. Meningkatnya kualitas pendidik akan mendorong pada peningkatan kualitas pendidikan baik proses maupun hasilnya.

Dalam konteks Indonesia dewasa ini, tampak kecendrungan semakin kuatnya upaya pemerintah untuk mengembangkan profesi tenaga pendidik sebagai profesi yang kuat dan dihormati sejajar dengan profesi lainnya yang sudah lama berkembang. Hal ini terlihat dengan lahirnya UU

31 *Ibid*, hal-166

No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Undang-undang ini jelas menggambarkan tentang bagaimana pemerintah mencoba mengembangkan profesi tenaga pendidik melalui perlindungan hukum dengan standar tertentu yang diharapkan dapat mendorong pengembangan profesi tenaga pendidik.

Perlindungan hukum memang diperlukan terutama secara sosial agar profesi sebagai tenaga pendidik mendapat payung hukum yang jelas dan memadai. Namun hal ini tidak secara serta-merta menjamin berkembangnya profesi pendidik secara individu, sebab dalam konteks individu justru kemampuan untuk mengembangkan diri sendiri menjadi hal yang paling utama yang dapat memperkuat profesi pendidik. Oleh karena itu upaya untuk selalu memperdayakan merupakan suatu keharusan agar kemampuan pengembangan diri para pendidik semakin meningkat. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa meskipun perlindungan hukum itu penting, pengembangan diri sendiri lebih penting dan strategis dalam upaya pengembangan profesi tenaga pendidik.³²

Tugas guru sebagai pembimbing, pelatih, dan pengajar merupakan pekerjaan berat. Guru harus memeras otak, mental dan fisik untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Demikian juga guru harus diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan jabatannya, seperti mengikuti khursus, pelatihan, dan penataran untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, kemudian diberi kesempatan menduduki jabatan sesuai dengan keahliannya.

³²Kompri, *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2015), hal. 165-168.

Menurut Suharsaputra pengembangan profesi tenaga pendidik merupakan hal yang sangat penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan kearah pendidikan agar sesuai dengan potensi luhur yang dimiliki bangsa. Untuk itu pengembangan perlu didasarkan pada kemandirian dan marketing. Kemandirian dimaksudkan agar dapat tumbuh kepercayaan diri pada tenaga pendidik atas kemampuan dan perannya yang penting terhadap pembangunan bangsa, sedangkan marketing dimaksudkan agar peran tenaga pendidik dapat menawarkan ide-idenya dengan tepat agar dapat diterima dengan masyarakat, khususnya peserta didik. Kemandirian pada dasarnya merupakan kemampuan untuk berani mewujudkan apa yang menjadi keyakinan dengan dasar keahlian. Oleh karena itu, kemandirian menjadi amat sangat penting menjadi dalam konteks pengembangan profesi tenaga pendidik.

Berkaitan dengan konsep pengembangan profesi tenaga pendidik, kepala sekolah yang efektif membutuhkan ide realistik dan jelas atas tingkah laku guru yang mengacu pada pengalaman dan pedoman pada tugas-tugas yang telah ditetapkan. Kesinergian antar guru disekolah dapat menyeimbangkan legitimasi, keefisienan, keefektifan, dan keunggulan sehingga proses pengembangan profesi guru menciptakan suasana yang penuh harapan dan meyakini bahwa semua program dapat dilaksanakan mencapai tingkat prestasi yang tinggi.

Tugas kepala sekolah dengan kaitannya dengan pengembangan tenaga pendidik bukanlah pekerjaan yang mudah. Sebab tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga

kependidikan secara pribadi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengembangan profesi guru, seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS disekolah yang dipimpinnya.

2. Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik

Smith mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Kusriyanto kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Vroom kinerja sebagai perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

Ilyas mendefinisikan kinerja sebagai penampilan hasil karya personal baik kualitas ataupun kuantitas dala suatu organisasi. kinerja dapat merupakan hasil individu maupun kelompok kerja personal. Penampilan hasil karya tidak hanya kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Kinerja manusia atau lebih dikenal dengan sebutan *Human Performance* ditentukan oleh kemampuan dan motivasi . namun pada kenyataannya, peningkatan dan perbaikan kinerja guru sebagai pelaku pembelajaran dilembaga pendidikan umumnya hanya dilakukan melalui perbaikan sistem pengkajian, kenaikan pangkat, pelatihan dan tunjangan.

Menurut Supandi kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran disekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan keputusan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan, tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan hasil atau apa yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi.³³

Menurut Amstrong kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi terhadap ekonomi. Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.³⁴

Dari beberapa pengertian kinerja yang telah dijelaskan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai baik kuantitas ataupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya.

33 Supardi, *Kinerja Guru*, (Depok:RajaGrafindo Persada, 2013), hal. 45

34 Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta:RajaGrafindo Persada, 2007), hal.7

Kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengembangkan amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu siswa untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Perkembangan kinerja merupakan sebuah bagian fundamental yang prosesnya berkelanjutan dari sebuah manajemen kinerja. Tujuannya untuk menjadi salah satu dari kinerja yang tinggi walaupun pengaruh ini membawa langkah persetujuan dibawah kinerja. Sementara untuk manajemen sendiri kinerja yang lemah akan membawa kegagalan, tetapi kinerja yang lemah mungkin merupakan hasil dari pemimpin yang tidak cukup baik, manajemen yang buruk, atau sistem kerja yang tidak berfungsi.³⁵

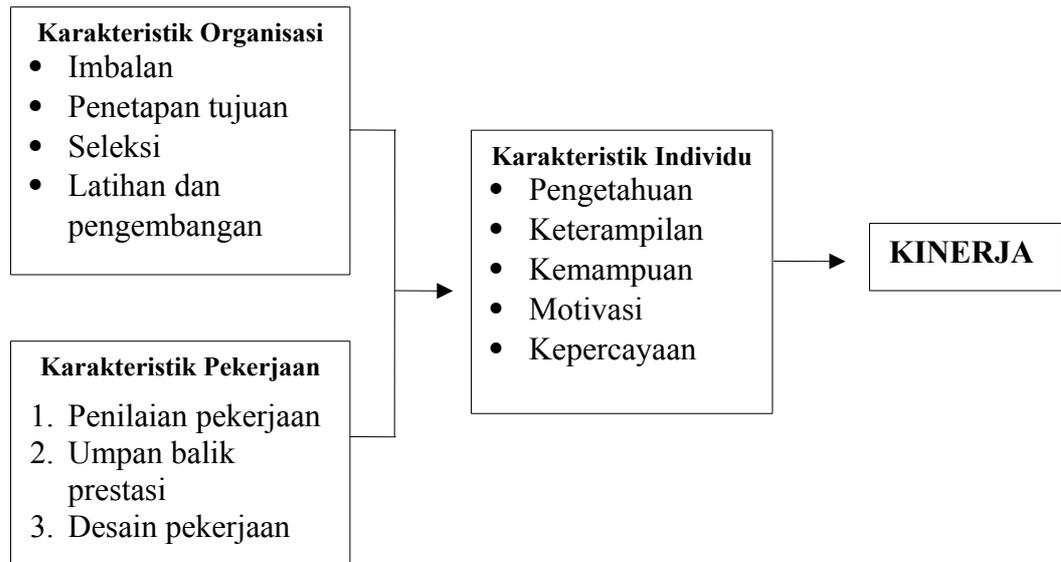
Jadi kinerja tenaga pendidik merupakan suatu kemampuan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai atau tenaga pendidik sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang mencakup: pengetahuan, keterampilan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat dari gambar berikut.³⁶

³⁵Kompri, *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*, hal. 300-301

³⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, hal. 50



Gambar 4.1 : Karakteristik Kinerja

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Suhardiman ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: kemampuan, upaya, peluang atau kesempatan. Dengan kata lain, kinerja merupakan fungsi dari ketiga faktor tersebut. Faktor kemampuan maksudnya disini adalah kemampuan yang dimiliki pegawai yang terlibat dalam kegiatan produksi. Para pegawai haruslah memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.³⁷

Jadi kinerja yang dihasilkan oleh individu didalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan hal ini juga harus didukung oleh karakteristik individu itu sendiri yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap. Ketika semua faktor ini saling mendukung dan berjalan lancar maka kinerja yang dihasilkan akan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

³⁷Kompri, *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*, hal. 302

4. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik

Untuk menilai kinerja guru dapat dilihat pada aspek penguasaan keilmuan, keterampilan tungkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi.

Aspek-aspek yang dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Kemampuan teknik yaitu kemampuan yang menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dan unit-unit prasioanal. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain membawa guru melakukan negosiasi.

Instrumen sebagai alat penilaian kinerja atau kemampuan guru (APKG) telah dikembangkan oleh departemen pendidikan dan kebudayaan. Dan disebut sebagai tiga komponen penting bagi seorang guru yaitu: persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan hubungan antar pribadi.³⁸

Kepala sekolah perlu melakukan penilaian kinerja guru (PKG) secara jujur dan berkelanjutan minimal satu kali dalam satu tahun. Dalam penilaian itu, seorang kepala sekolah dapat meletakkan perannya guna

³⁸Supardi, *Kinerja Guru*, hal. 69-70.

mengembangkan kemampuan guru secara berkelanjutan, yakni mencakup tiga kegiatan: pengembangan diri, publikasi ilmiah, karya inovatif.³⁹

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 pasal 1, ayat 8 “penilaian kinerja guru adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya” pasal ini mengisyaratkan bahwa kenaikan pangkat dan golongan guru perlu dilakukan penilaian kinerja guru. PKG adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya. Bukan berarti setelah mendapat sertifikat profesi, guru tidak perlu diawasi dan dipantau. Setelah mendapat sertifikasi profesi, kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik harus tetap diawasi dan dievaluasi secara periodik. Salah satu yang bisa berperan melakukan itu adalah kepala sekolah.⁴⁰

5. Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik

Menurut Collete dan Ciapperta kegiatan pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui beberapa langkah yaitu: studi lanjut, pelatihan (*inservice training*), memberdayakan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), memberdayakan organisasi profesi, mengevaluasi kinerja mengajar dikelas, sertifikasi, dan uji kompetensi.

Menurut Rohiat sasaran pengembangan tenaga pendidik yang dapat dilakukan sesuai dengan SNP, antara lain:

- a. Peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan kurikulum.
- b. Peningkatan kompetensi guru bidang manajemen pembelajaran.

³⁹Iskandar Agung, *Mengembangkan Profesionalitas Guru (Upaya meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Kinerja Guru)*, (Jakarta: MediaPustaka, 2014), hal.316.

⁴⁰Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

- c. Peningkatan guru bidang pengembangan strategi pembelajaran, penguasaan pembelajaran, dan PAKEM.
- d. Peningkatan guru bidang pengembangan media pembelajaran.
- e. Peningkatan kompetensi guru dalam penggunaan ICT.
- f. Peningkatan kompetensi dalam PTK.
- g. Peningkatan guru dalam bidang bahasa Inggris.

Strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut, antara lain:

- a. Melaksanakan workshop pelatihan secara internal di sekolah.
- b. Mengirim guru dalam MGMP.
- c. Melaksanakan kerjasama dengan LPMP.
- d. Melaksanakan *in house training*.
- e. Melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain, khususnya dalam peningkatan guru bidang ICT.
- f. Melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain.
- g. Melaksanakan kerjasama dengan LPTI dan perguruan tinggi.⁴¹

Pengembangan tenaga pendidik dan staf perlu dilakukan pada setiap sekolah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas produk profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Cara yang dapat ditempuh adalah mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi dan lembaga non pemerintah. Berikut beberapa indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan staf dapat dikemukakan sebagai berikut:⁴²

- a. Sekolah menciptakan hubungan kerja kesejawatan diantara semua guru dan staf dengan seluruh warga sekolah.
- b. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik dan klinis guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.
- c. Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan keterampilan profesional.

41A. Ruhiat, *Profesional Guru (Berbasis Pengembangan Kompetensi)*, hal. 175-176.

42 Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 67-68.

- d. Terdapat asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru dan staf, terutama berkaitan dengan kompetensi dan keterampilan tentang pelaksanaan pembelajaran efektif.
- e. Terdapat database mengenai profil guru dan staf mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi profesional (masa kerja, latar belakang pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, serta karya-karya lainnya).
- f. Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas profesional diberikan secara bergilir, adil, dan merata kepada semua guru dan staf.
- g. Terdapat kegiatan sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti guru dan staf tertentu kepada semua warga sekolah.
- h. Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dan kegiatan lainnya untuk pengembangan diri.
- i. Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan pengembangan profesionalitas.
- j. Guru menulis karya ilmiah (KTI) untuk mengkomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas (PTK).

D. Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain:

1. Wahyuningsih, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 02 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Muhammadiyah 02 Bandar Lampung ini meliputi: memotivasi semangat kerja, pembinaan disiplin, pemberian penghargaan, memberi konsultasi, melakukan kunjungan kelas, menunjukkan sikap dan perilaku teladan,

mengembangkan profesi guru, dan membangun kelompok kerja aktif dan kreatif.⁴³

2. Nur Alimah, *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri Gondokusuman Yogyakarta*. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, (1) kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, (2) kepala sekolah menyediakan fasilitas yang dibutuhkan guru dalam proses pembelajaran seperti komputer, kertas, printer, LCD dan layanan internet, (3) kepala sekolah menghibau dan meminta guru saat rapat untuk menggunakan fasilitas tersebut untuk kelancaran proses pembelajaran, (4) kepala sekolah memantau guru saat proses pembelajaran dan secara berkala melihat ke kelas-kelas, (5) kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada guru untuk memilih metode yang tepat, (6) kepala sekolah memberikan presensi dan mengecek secara berkala, (7) kepala sekolah mendesain meja didalam ruangan guru agar memudahkan komunikasi, (8) kepala sekolah memberikan arahan, motivasi dan contoh yang baik, (9) kepala sekolah memberikan teguran kepada guru yang kurang disiplin melalui briefing, (10) kepala sekolah secara terbuka memberikan teladan kepada guru baik dalam kedisiplinan maupun dalam berkomunikasi.⁴⁴

3. Muhammad Abdurrazaq, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Gadingrejo Kabupaten Pringsewu*. Penelitian ini menggunakan pendekatan

43 Wahyuningsih, *Skripsi: Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Muhammadiyah 02 Bandar Lampung*, 2018, Diakses di www.repository.radenintan.ac.id Pada Tanggal 13 Mei 2019, Pukul 15.00 Wib.

44 Nur Alimah, *Skripsi: Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri Gondokusuman Yogyakarta*, 2013, Diakses di www.eprints.uny.ac.id. Pada Tanggal 13 Mei 2019, Pukul 15.10 Wib.

penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, (1) kepala sekolah melakukan pembinaan kinerja guru, didalam pembinaan kinerja guru kepala sekolah mengirimkan guru mengikuti seminar dan pelatihan profesi, (2) kepala sekolah secara berkala mengawasi secara langsung proses pembelajaran didalam kelas, dengan ini kepala sekolah mengetahui secara langsung kinerja yang dihasilkan guru dalam proses pembelajaran, (3) kepala sekolah memberikan contoh kedisiplinan yang baik dengan cara datang selalu tepat waktu dan selalu menjaga hubungan satu sama lain dengan baik, (4) kepala sekolah selalu memberikan mmotivasi kepada guru-guru.⁴⁵

4. Bestianai Nizhomi (2016) “Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatifdi SD Unggulan Aisyiyah Bantul”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Peran Kepala SD Unggulan Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja guru ditunjukkan dengan peran beliau sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator. Melalui pendekatan partisipatif, beliau melakukan pembinaan disiplin guru, pembangkitan motivasi dan penghargaan guna meningkatkan kinerja guru di SD Unggulan Aisyiyah. 2.Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari manajemen kinerja guru, proses manajemen kinerja guru mencakup perencanaan kinerja guru, peningkatan kinerja guru dan evaluasi kinerja guru. Langkah tersebut cukup terbukti cukup berhasil meningkatkan kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari kinerja guru yang semakin baik dan aturan yang telah dibuat ditaati dan dilaksanakan oleh masyarakat sekolah. Dalam hal ini ada

⁴⁵ Muhammad Abdurrazaq, *Skripsi: Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Gadingrejo Kabupaten Pringsewu*, 2017, Diakses di www.repository.radenintan.ac.id Pada Tanggal 13 Mei 2019, Pukul 15.20 Wib.

dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru yakni faktor intern atau berasal dari kepercayaan diri guru itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari dorongan kepala sekolah dalam memberikan motivasi.⁴⁶

5. Muhammad Fahri (2013) “Manajemen Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan kinerja guru ditetapkan dengan komunikasi yang berkesinambungan. Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah menentukan draf rencana kerja dan dilakukan rapat pada akhir dan awal tahun ajaran baru dengan melibatkan seluruh guru bersangkutan dalam rapat dewan guru. Dalam proses ini Kepala Madrasah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja selama setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana Kepala Madrasah dapat membantu guru. 2) Pengorganisasian sumber daya kinerja guru di MAN 3 Medan, Kepala Madrasah sebagai *Leader* bekerja sama dengan Wakil-wakil Kepala Madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Wakil Kepala Madrasah mendapatkan wewenang dari Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan. 3) Pelaksanaan rencana kinerja guru melibatkan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. 4) Pengawasan kinerja

46 Bestianai Nizhomi, *Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul*, 2016, Di akses di <http://digilib.uin->

guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah dengan beberapa cara ternyata diawasi langsung oleh Kepala Madrasah.⁴⁷

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial termasuk juga ilmu pendidikan. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan suatu yang terjadi dilapangan. Adapun alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu: (1) Tipe kegiatan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam cenderung bersifat deskriptif, (2) Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, (3) Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian study kasus, dimulai dengan memperhatikan dan menelaah fokus masalah-masalah yang

suka.ac.id/ Pada Tanggal 13 Mei 2019, Pukul 15.30 Wib.

⁴⁷ Fahri, Muhammad, *Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan*, 2013, <http://repository.uinsu.ac.id/1743/>. Pada Tanggal 13 Mei 2019, Pukul 15.30 Wib.

hendak diteliti, yang melihat berbagai aspek subjektif dan perilaku objek. Penggalan data ini dilakukan dengan melakukan observasi, dokumentasi dan wawancara mendalam kepada objek atau informan dalam penelitian.

Menurut Moleong penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁴⁸

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SDN 050666 Lubuk Dalam. SDN ini terletak di Jalan Tanjung Pura Km. 33.5, Karang Rejo, Kec. Stabat, Kab. Langkat, Prov. Sumatera Utara, kode Pos. 20815. Penelitian ini diawali dengan studi pendahuluan, selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini mulai dilaksanakan tanggal 15 Juni 2019 s.d. 19 September 2019.

C. Sumber Data dan Subjek Penelitian

1. Sumber Data

Menurut Lofland yang dikutip oleh Moleong bahwa sumber data atau informan utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-

lain.⁴⁹ Adapun sumber data atau informan penelitian ini sebagai berikut:

2. Sumber data Primer

⁴⁸Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2017), hal. 6

⁴⁹ Amri Darwis, *Metode Penelitian Pendidikan Islam: Pengembangan Ilmu Paradigma Islami*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal- 122

Dalam penelitian ini informan utama yang diperoleh oleh peneliti adalah Kepala Sekolah, operator sekolah, kepala TU dan Guru di SDN 050666 Lubuk Dalam.

Pemilihan informan penelitian ini berdasarkan atas pertimbangan bahwa para informan benar-benar terkait langsung dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk. Kepala Sekolah merupakan tokoh kunci dalam mengelola seluruh kegiatan yang ada disekolah termasuk didalamnya pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik. Operator dan KA TU merupakan pihak yang memiliki data-data sekolah, serta guru merupakan tenaga pendidik yang keterampilannya harus selalu dikembangkan agar kinerjanya maksimal dan dapat terus meningkat.

3. Sumber Data Sekunder

Sumber data ini merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau sebuah dokumen. lebih jelasnya bahwa sumber data ini berupa data yang berkaitan dengan masalah yang penulis bahas seperti dari buku-buku, dokumen-dokumen atau catatan-catatan dan data lainnya.⁵⁰

4. Kehadiran dan Aktivitas Peneliti di Lapangan

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas maka penelitian ini akan mengungkapkan, mempelajari, menemukan, menggali dan memfokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam. Untuk itu peneliti terus menjaga keakraban dengan sumber data primer dan

⁵⁰ *Ibid*, hal-122

sekunder dan aktivitas yang peneliti lakukan di lapangan adalah melakukan pengamatan (observasi), wawancara dan melakukan studi dokumen yang dianggap mendukung dalam penelitian ini.

5. Subjek Penelitian

Subjek penelitian disebut sebagai informan yang digunakan sebagai bahan menggali informasi yang dibutuhkan. Informan inilah yang akan memberikan informasi dan data yang dibutuhkan peneliti untuk menjawab permasalahan yang ditemukan peneliti dilapangan.

Spradley mengatakan bahwa informan yang dipilih harus orang yang benar-benar memahami kultur atau situassi yang akan diteliti.⁵¹

Dengan demikian informan yang dibutuhkan oleh peneliti adalah orang-orang yang memang benar-benar bersangkutan dan dapat menjawab permasalahan yang ditemukan peneliti dilapangan, sehingga informasi dan data yang didapatkan nanti relevan dengan permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan pejelasan diatas mengenai subjek penelitian tersebut, maka informan yang akan digunakan dalam melakukan penelitian Kreativitas Kepala Sekolah Dalam Pengembangan dan Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam
- b. Kepala Tata Usaha SDN 050666 Lubuk Dalam
- c. Operator SDN 050666 Lubuk Dalam
- d. Guru SDN 050666 Lubuk Dalam

D. Instrumen Pengumpulan Data

Adapun instrumen atau alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

⁵¹ Salim dan Syahrurn, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapusaka Media, 2011), hal. 142-143.

Observasi merupakan kegiatan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka melihat secara langsung aktivitas yang dilakukan oleh informan di sekolah. Karena itu, peneliti membuat catatan tentang apa yang dilihat dan didengar secara langsung baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Tujuan dari kegiatan pengamatan adalah untuk merekam secara langsung aktivitas informan terkait dengan permasalahan dalam penelitian ini kemudian membandingkannya dengan hasil wawancara dari para informan di SDN 050666 Lubuk Dalam.

Dalam kegiatan observasi ini, peneliti melakukan pengamatan langsung ke sekolah, peneliti mencatat kejadian-kejadian yang terjadi di sekolah selama melakukan penelitian. Kemudian peneliti membandingkan hasil temuan mengenai permasalahan yang ditemukan di lapangan dengan hasil wawancara dan data-data yang didapatkan dari sekolah.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁵²

Wawancara mendalam dalam penelitian ini merupakan salah satu teknik pokok dalam pengumpulan data untuk kepentingan peneliti. Melalui wawancara peneliti berusaha memperoleh informasi secara langsung dan bertatap muka dengan responden. Dengan wawancara tatap muka peneliti dapat mengamati sikap responden dalam menerima peneliti, berdasarkan

⁵²Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hal. 186

sikap responden tersebutlah peneliti mengatur strategi untuk menciptakan suasana yang akrab setelah suasana kedekatan muncul barulah peneliti menggali data yang dibutuhkan secara mendalam. Wawancara atau percakapan informal terletak pada spontanitas mengajukan pertanyaan yang dapat terjadi pada waktu penelitian lapangan sedang berlangsung. Bahan wawancara untuk lebih menstrukturkan pertanyaan diangkat dari seperangkat pertanyaan yang dieksplorasi sebelum wawancara dilangsungkan. Karena itu digunakan instrumen terbuka untuk menstrukturkan pertanyaan.

Pada langkah berikutnya peneliti melakukan wawancara terbuka dengan para informan yang telah ditetapkan dengan teknik wawancara bebas, terpimpin, menggunakan pedoman wawancara yang rinci. Wawancara yang sifatnya terbuka (*open ended*) dilakukan secara informal maupun formal dengan maksud untuk menggali pandangan subjek penelitian tentang kegiatan tersebut. Wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang dianggap tepat guna mendapatkan data yang mempunyai kedalaman dan dilakukan berkali-kali sesuai keperluan untuk memperoleh kejelasan. Selanjutnya dalam melakukan wawancara pertanyaan-pertanyaan pokok dilakukan secara berturut. Cara dimaksud untuk menciptakan suasana yang santai dalam melakukan wawancara secara alami.⁵³

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan kejadian yang sudah berlalu.

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental

⁵³ *Ibid*, hal. 188.

dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain.⁵⁴

Dokumentasi yaitu mengadakan pengujian terhadap dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen, meliputi: Program Tahunan Kepala Sekolah, Buku Profil Sekolah, Data Guru, Data Siswa, Buku Kurikulum Sekolah, Kelender Pendidikan, Program Kerja Tenaga Pendidik Sekolah, Hasil Kerja Tenaga Pendidik, Buku Pembagian Kerja, Buku Agenda Kepala Sekolah, Data Sarana dan Prasarana, Struktur Organisasi Sekolah, Struktur Organisasi Tenaga Pendidik. Instrumen yang digunakan dalam dokumentasi yaitu kamera (HP).

E. Teknik Analisis Data

Analisis data ialah proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih baik. Selanjutnya Moleong berpendapat bahwa analisis data dapat juga dimaksudkan untuk menemukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari data penelitian. Data yang baru didapat terdiri dari catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, studi dokumen, dan dokumentasi terkait dengan kompetensi manjerial kepala sekoah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hal. 231-240.

050666 Lubuk Dalam dianalisis dengan cara menyusun, menghubungkan dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data.

Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari: (a) reduksi data, (b) penyajian data dan, (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.⁵⁵ Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih terstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

1. Reduksi Data

Reduksi data dalam hal ini sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang sudah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.

⁵⁵Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hal. 87.

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari beberapa kelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kaneva penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasi.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan pemberian informasi sebenarnya yang didapatkan peneliti setelah melakukan penelitian. Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam. Aktivitas ini mencakup kegiatan peningkatan kinerja tenaga pendidik yang dilakukan oleh kepala sekolah di SDN 050666 Lubuk Dalam.

F. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau dipercaya. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yang meliputi: kredibilitas, keteralihan,

ketergantungan , dan kepastian.⁵⁶ Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Keterpercayaan (*Kredibilitas*)

Setelah peneliti melakukan penelitian maka peneliti meneliti kembali penelitian dengan turut serta dalam proses komunikasi dalam proses pengumpulan data dari pihak tempat/lokasi penelitian yaitu SDN 050666 Lubuk Dalam. Kemudian menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Serta peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan kesaksian dari seseorang atau suatu lembaga selama penelitian, sehingga data diperoleh dengan baik dan dapat dipercaya sebagai bukti dari sebuah penelitian. Untuk mempercayai dan menyakini suatu yang terkait dengan ketepatan dari kesaksiannya sendiri terhadap logika, kebenaran, dan kejujuran di tempat penelitian

2. Keteralihan (*Transferability*)

Dalam melakukan pemeriksaan dan pengecekan data peneliti melakukan keteralihan dengan mengusahakan pembaca laporan penelitian ini agar mendapat gambaran yang jelas tentang penelitian sehingga kita dapat mengetahui situasi hasil penelitian ini untuk diberlakukan dan diterima. Dalam penelitian mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik ini diharapkan dapat dipahami oleh pembaca lain, sebab dengan memahami tujuan yang dilakukan maka penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang.

56 M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Al- Manshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 315.

3. Ketergantungan (*Dependability*)

Dalam hal ini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian ditinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada.

Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau para ahli yang berhubungan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.

4. Ketegasan (*Confirmability*)

Keabsahan data dan laporan penelitian ini dibandingkan dengan menggunakan teknik, yaitu : mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada promotor atau konsultan sejak dari pengembangan desain, menyusun ulang fokus, penentuan konteks dan narasumber, penetapan teknik pengumpulan data, dan analisis data serta penyajian data penelitian.⁵⁷

Proses pelaksanaan yang dilakukan yaitu, peneliti melakukan konsultasi dengan Pembimbing sejak dari pengajuan judul penelitian, latar belakang penelitian, penyusunan teori hingga data-data penelitian yang telah didapat dari tempat penelitian.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Dalam bab ini membahas tentang hasil penelitian dan akan dipaparkan berbagai data dari SDN 050666 Lubuk Dalam, hasil penelitian pada bab ini akan dibagi menjadi dua bagian yaitu, *Pertama*, potret atau gambaran umum

⁵⁷Salim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Citapustaka Media, 2018), hal 165-169

tentang kondisi SDN 050666 Lubuk Dalam, *Kedua*, hasil berupa temuan khusus yang berhubungan dengan rumusan masalah yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.

A. Temuan Umum Penelitian

1. Profil SDN 050666 Lubuk Dalam

Tabel 4.1 : Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan SDN 050666 Lubuk Dalam

Nama Sekolah	SD Negeri 050666 Lubuk Dalam
Akreditasi	B
NPSN	10201735
Alamat Sekolah	Jln. Tanjung Pura km. 33,5, Dsn. Cikal Bakal, Kel. Karang Rejo, Kec. Stabat, Kab. Langkat
Status Kepemilikan	Pemerintah Daerah
Luas lahan/Tanah	3619 meter
Status BOS	Bersedia Menerima
SK Pendirian Sekolah	1910-01-01
SK Izin Operasional	1910-01-01

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SDN 050666 Lubuk Dalam

2. Visi, dan Misi SDN Lubuk Dalam 050666 Lubuk Dalam

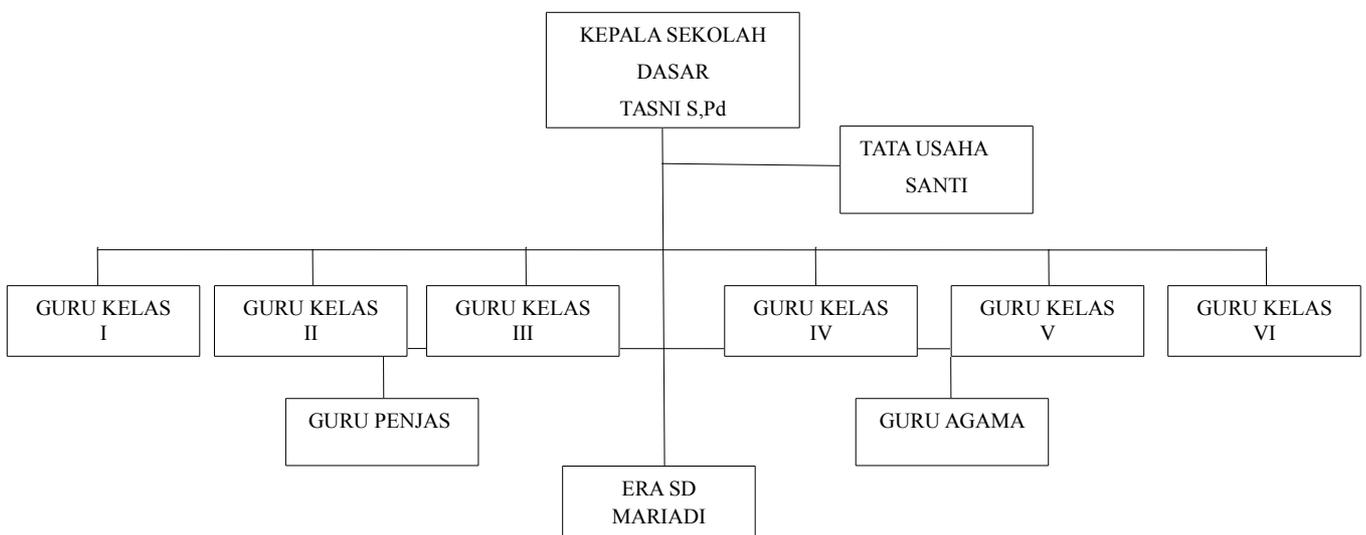
Tabel 4.2 : Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan SDN 050666 Lubuk Dalam

Visi	Terwujudnya Siswa Yang Handal, Berilmu dan Mampu Bersaing, Berbudaya Serta Berakhlak Mulia.
Misi	<ul style="list-style-type: none"> • Guru Mampu Mencontohkan Keperibadian Yang Baik Terhadap Siswa • Guru Mampu membangun kemampuan berpikir Siswa Untuk Menjadikan Siswa Yang Handal dan berilmu. • Mewujudkan Kerjasama Yang Baik Antar Warga Sekolah dan Masyarakat Agar Siswa Dapat Menjunjung Tinggi Budaya Dan Akhlak Mulia.

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SDN 050666 Lubuk Dalam

3. Struktur Organisasi SDN 050666 Lubuk Dalam

Untuk mencapai suatu tujuan organisasi sekolah, maka perlu adanya keterlibatan seluruh warga sekolah dalam mengelola sekolah tersebut. susunan pengurus organisasi merupakan langkah dari keberhasilan untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan sekolah yang didalamnya terdapat skema pembagian tugas, koordinasi dan kewenangan dalam setiap jabatan, Berdasarkan data yang diperoleh adapun struktur organisasi SDN 050666 Lubuk Dalam sebagai berikut.



Gambar 4.2 : Struktur Organisasi SDN Lubuk Dalam

Dari gambar struktur organisasi diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam memiliki wewenang dan tanggung jawab yang sangat besar, tetapi semua tanggung jawab tersebut tidak

mutlak hanya kepada kepala sekolah saja melainkan tanggung jawab tersebut dapat dijalankan oleh semua juga staf/guru-guru, dan juga siswa yang berada di dalam lingkungan lembaga pendidikan tersebut.

5. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SDN 050666 Lubuk Dalam Kegiatan pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik dan sukses tanpa adanya guru-guru sebagai pengajar. Di SDN 050666 Lubuk Dalam sebagai contoh, pusat sumber belajar dan pusat pemberdayaan, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup memadai kriteria yang telah ditetapkan baik PNS maupun non PNS/Honorar. Sebagaimana yang digambarkan dalam tabel berikut

Tabel 4.3 : Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan SDN 050666 Lubuk Dalam

N O	NAMA	L /P	TANGGAL, LAHIR	PENDIDIKAN TERAKHIR	STATUS KEPEGAWAIAN
1	Tasni, S.Pd	P	11 Agustus 1965	S1	PNS
2	Purwanti, S.Pd	P	28 September 1958	S1	PNS
3	Syamsuddin, S.Pd	L	30 November 1959	S1	PNS
4	Sukiro, S.Pd	P	30 April 1959	S1	PNS
5	RB. Nababan, AMa. Pd	P	11 Oktober 1965	DII	PNS
6	Mariani, S.Pd	P	25 Februari 1965	S1	PNS
7	TM. Limbong, S.Pd	P	20 April 1961	S1	PNS
8	Siti Pauziah, S.Pd	P	01 Juli 1966	S1	PNS
9	Idzani Rawakil, S.Pd	P	01 Mei 1986	S1	PNS
10	Nazla Hayati, S.Pd	P	05 Juni 1960	S1	PNS
11	Dra. Mulyadiningyah	P	04 Desember 1980	S1	PNS
12	Sri Murniati Hrp, S.Pd	P	06 Agustus 1968	S1	PNS
13	Legiati, S.Pd	P	05 Januari 1972	S1	PNS
14	Mariadi	L	29 April 1987	SMA 05	ERA SD
15	Irmansyah, S.Pd.I	L	17 September 1974	S1	Honorar
16	Ervina. A.Ma.Pd	P	08 Februari 1988	DII	Honorar
17	Rita Wanti, S.Pd	P	14 Desember 1980	S1	Honorar
18	Defi Evalina, S.Pd	P	07 Oktober 1992	S1	Honorar
19	Devi Ayu, S.Pd	P	25 Desember 1989	S1	Honorar
20	Budi Frasetiawan, S.Pd	L	25 Desember 1989	S1	Honorar

21	Noppy Selanda, S.Pd	P	16 November 1993	S1	Honorer
22	Wanti Ulfiatri, S.Pd	P	07 Januari 1986	S1	Honorer
23	Santi Khalilah	P		SMA	KA. TU
24	Hanizar, S.Pd.I	P		S1	Honorer

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SDN 050666 Lubuk Dalam

Kondisi tenaga pendidik dan pegawai pada SDN 050666 Lubuk

Dalam sampai tahun pelajaran 2018/2019, dengan rekafitulasi sebagai berikut: Laki-laki berjumlah 4 orang dan Perempuan berjumlah 20 orang, Maka jumlah keseluruhan guru di SDN 050666 Lubuk Dalam berjumlah 24 orang. Dilihat dari kualifikasi latar belakang pendidikan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi S1 berjumlah 31 orang, DII berjumlah 1 orang, dan SMA 1 orang sebagai Kepala TU.

6. Data Siswa dan Rombongan Belajar SDN 050666 Lubuk Dalam

Siswa merupakan komponen masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional. Lebih jelasnya berikut data mengenai siswa SDN 050666 Lubuk Dalam Sebagai berikut:

Tabel 4.4 : Data Siswa dan Rombongan belajar SDN 050666 Lubuk Dalam

Rekap Perkelas	Jumlah siswa	Jumlah Rombongan Belajar
Kelas 1A, Kelas 1B, Kelas 1C	86 Orang	3 Kelas Rombel
Kelas 2A, Kelas 2B, Kelas 2C	77 Orang	3 Kelas Rombel
Kelas 3A, Kelas 3B, Kelas 3C, Kelas 3D	91 Orang	4 Kelas Rombel
Kelas 4A, Kelas 4B, Kelas 4C	73 Orang	3 Kelas Rombel
Kelas 5A, Kelas 5B	63 Orang	2 Kelas Rombel
Kelas 6A, Kelas 6B, Kelas 6C	79 orang	3 Kelas Rombel
Jumlah Keseluruhan	469 Orang	18 Kelas Rombel

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SDN 050666 Lubuk Dalam

Keadaan siswa di SDN 050666 Lubuk Dalam tahun ajaran 2018-2019 jumlah siswa laki-laki sebanyak 242 orang dan siswa perempuan sebanyak 227 orang. Jumlah rombongan belajar di SDN 050666 Lubuk Dalam secara keseluruhan terdapat 18 rombongan belajar. Setiap tahunnya siswa di SDN 050666 Lubuk Dalam cenderung lebih banyak siswa laki-laki dari pada perempuan.

7. Data Sarana dan Prasarana SDN 050666 Lubuk Dalam

Sarana merupakan segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan dalam pendidikan atau pembelajaran. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang dalam proses pendidikan. Untuk itu berikut uraian lebih jelasnya mengenai keadaan sarana dan prasarana SDN 050666 Lubuk Dalam sebagai berikut. Lebih jelasnya berikut uraian data keadaan sarana dan prasarana di SDN 050666.

Tabel 4.5 : Data Sarana dan Prasarana SDN 050666 Lubuk Dalam

No	Nama Gedung	Jumlah	Keterangan/Kondisi			
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1	Ruang Kelas	18	8	8	2	
2	Laboratorium	1	1			
3	Perpustakaan	1		1		
4	Sanitasi	3	2	1		
5	Gudang	1	1			
6	Ruang Guru	1	1			
7	Ruang Kepala Sekolah	1	1			
8	Rumah Dinas Guru	1		1		
9	Rumah Dinas Kepala Sekolah	1	1			
10	Ruang Tatu Usaha	1	1			
11	Mushala	1	1			

Sumber data: Dokumen Tata Usaha SDN 050666 Lubuk Dalam

Dari masing-masing tabel di atas, dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana yang ada di SDN 050666 Lubuk dalam telah memenuhi syarat meskipun keadaan sarana dan prasarana tersebut tidak semuanya baik dan dapat digunakan, hanya beberapa yang mengalami kerusakan ringan.

B. Temuan Khusus Penelitian

Adapun deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini berdasarkan atas hasil pengamatan yang dilakukan peneliti di SDN 050666 Lubuk Dalam dan kemudian berdasarkan atas pernyataan-pernyataan dalam bentuk wawancara yang dilakukan terhadap pihak terkait, yaitu: kepala sekolah, operator sekolah, kepala tata usaha, guru agama, dan guru kelas di SDN 050666 Lubuk Dalam. Selain itu temuan ini juga didapat dari beberapa dokumentasi yang didapatkan selama masa observasi di SDN 050666 Lubuk Dalam akan di uraikan di bagian berikut:

1. Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam

Untuk mengetahui perencanaan program kinerja guru di SDN 050666 Lubuk Dalam perlu dipaparkan data berdasarkan data hasil wawancara serta dokumentasi sebagaimana yang ditemukan dari lokasi penelitian. Perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan agar rencana yang ditetapkan sesuai dengan tujuan dan arah program di SDN 050666 Lubuk Dalam . peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa informan

lain. Adapun kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik yang dilakukan di SDN 050666 Lubuk Dalam berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

Sekolah ini dalam programnya mengikuti 8 standar nasional pendidikan itu, kemudian untuk peningkatan kinerja tenaga pendidik kita buat rapat di sekolah atau di gugus, kalau rapat disekolah kita buat rapat-rapat untuk peningkatan kinerjanya, persiapan-persiapan kelasnya, terus peningkatan anak-anak didiknya untuk kelas 1 dan kelas 2 apakah ada yang belum bisa baca atau kendalanya apa. Ekstrakurikulernya juga ada untuk guru agama seperti praktek sholat dhuha dan sholat dzuhur.⁵⁸

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari bapak Irmansyah selaku operator sekolah, beliau mengatakan bahwa:

Dalam peningkatan kinerja, SDN 050666 Lubuk Dalam selalu membuat rencana kerja tahunan (RKT), rencana kerja sekolah (RKS), dan rencana kerja menengah (RKM). Program ini dibuat setiap tahun di awal tahun ajaran baru dan selalu dilakukan revisi setiap tahunnya. Khusus untuk peningkatan mutu pendidik itu sudah direncanakan di dalam RKS, RKM, dan RKT yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan guru itu sendiri. Salah satunya program kelompok kerja guru (KKG).⁵⁹

Dari pernyataan kepala SDN 050666 dan Operator sekolah, kepala tata usaha ibu Santi dan beberapa orang guru juga memberikan pernyataan guna memperkuat hasil wawancara tentang perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik sebagai berikut:

Program perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik dilaksanakan melalui rapat yang diadakan disekolah. Rapat tersebut diikuti atau dihadiri oleh seluruh tenaga pendidik dan tenaga administrasi. Kemudian peserta rapat memberikan saran-

⁵⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Tasni pada tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

⁵⁹ Wawancara dengan Operator Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Irmansyah pada tanggal 5 Agustus Pukul 12.00 Wib.

saran dan ide-ide yang kemudian akan dibahas dan dikaji disalam rapat.⁶⁰

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari bapak Syamsuddin selaku guru bidang study agama sebagai berikut:

Kalau perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik itu memang ada, melalui kegiatan KKG di kecamatan paling minim dilakukan sebulan sekali kadang diadakan dua bulan sekali. Lebih daripada itu guru-guru memang wajib dihadirkan, melalui kegiatan KKG ini akan dibahas apa kendala-kendala yang dihadapi ketika dilapangan.⁶¹

Dari hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam membuat atau menyusun sebuah perencanaan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik itu dilaksanakan dalam bentuk rapat atau rencana kerja tahunan (RKT) yang diadakan setiap awal tahun ajaran baru. Selain itu kepala sekolah juga melibatkan seluruh unsur yang ada disekolah dalam penyusunan perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam. Sebagaimana diungkapkan oleh ibu Tasni mengenai hal tersebut:

Guru-guru ini ada batas-batas program pengajaran, ada kurikulumnya kita lihat dari situlah pencapaiannya sudah sampai mana misal minggu ini di awal ajaran baru ini di minggu pertama sudah sampai mana.⁶²

60 Wawancara dengan Kepala TU SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Santi pada tanggal 7 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

61 Wawancara dengan Guru Agama SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Syamsuddin pada tanggal 12 Agustus 2019 Pukul 10.00 Wib.

62 Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Tasni pada tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan ibu Santi selaku kepala tata usaha, beliau mengatakan:

Tata usaha disini lebih cenderung menyiapkan dokumennya, misalnya hasil rapat diketik kemudian di print out dan di jadwalkan. Dalam tanda kutip berperan dalam pencatatan dan pengadministrasian.⁶³

Selanjutnya bapak Irmansyah selaku operator sekolah jugak memberikan pernyataannya mengenai hal ini, sebagai berikut:

Dalam penyusunan perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik kepala sekolah tidak menyusunnya sendiri namun dibantu oleh guru-guru, tata usaha, dan tim pengembang kurikulum (TPK). Jadi TPK lah yang akan mendesain bagaimana sekolah ini akan dikembangkan. Jadi kepala sekolah dibantu oleh TPK untuk mendesain dan mengembangkan kurikulum.⁶⁴

Dari pernyataan kepala sekolah, kepala tata usaha dan operator sekolah, ibu Hj. Mairani juga memberikan pendapatnya untuk memperkuat hasil wawancara tentang perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik, sebagai berikut:

Keterlibatan guru tentunya guru bekerjasama, dan tentulah dari kerjasama yang dilakukan disekolah ini kami ke Gugus setiap dua minggu sekali misalnya minggu ini kelas rendah 1,2,3 minggu depannya 4,5,6 dalam kegiatan tersebut dibahas apasaja kendala-kendala guru yang dihadapi disekolah ini.⁶⁵

Dari penyataan beberapa narasumber diatas kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan kinerja tenaga pendidik melibatkan seluruh unsur yang ada disekolah. Keterlibatan itu salah satu bentuknya yaitu kerjasama yang dibangun secara harmonis disekolah. Selain itu, dalam

63 Wawancara dengan Kepala TU SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Santi pada tanggal 7 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

64 Wawancara dengan Operator Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Irmansyah pada tanggal 5 Agustus Pukul 12.00 Wib.

65 Wawancara dengan guru SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Mairani pada tanggal 13 Agustus 2019 Pukul 10.30 Wib.

rapat kegiatan perencanaan tersebut masing-masing sudah memiliki perannya, seperti guru-guru dapat memberikan saran dan masukan, tata usaha mencatat apa saja yang ditemukan dalam rapat, dan kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan solusi dan keputusan yang tepat.

2. Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam

Untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam, selain melakukan wawancara peneliti juga melakukan obeservasi dengan mengamati bagaimana kepala sekolah dalam menjalankan kompetensi manajerialnya untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini sebagaimana diungkapkan kepala sekolah:

Kalau di sekolah itu tadi kita buat rapat rutin satu bulan sekali, untuk peningkatan tenaga pendidiknya kita tanyakan apalagi kelas rendah 1,2,3 kita tanyakan bagaimana supaya minat belajarnya lebih giat lagi yang belum mengenal huruf bagaimana kita mengajarkan kepada anak-anak itu, bagi yang tidak atau mengenal huruf itu disisikan waktu setelah teman-temannya pulang di dibimbing lagi satu jam pelajaran atau dua jam pelajaran yang langsung di bimbing oleh guru kelasnya. Untuk keluar di gugus ada kami buat, kami termasuk gugus satu di gugus satu ada 15 sekolah setiap satu minggu sekali diadakan KKG disitulah kita membahas-bahas kekurangan kita apa atau apa yang apa yang harus kita buat di gugus semuanya dituangkan. Satu minggu sekali rutin, misalnya minggu ini kelas rendah kemudian minggu depannya kelas tinggi terus bergulir seperti itu. Jadi satu bulan itu guru-guru bisa mengikuti kegiatan KKG sebanyak 2 kali. Disinikan kelasnya palarel misalnya kelas 1 ada A,B,C jadi yang mana belum berangkat ayo kita berangkat. Kegiatan seminar dan pelatihan juga ada, seminar untuk guru misalnya kemarin seminar matematika di kecamatan stabat itu didanai oleh pemerintah.⁶⁶

⁶⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Tasni pada tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan operator sekolah bapak

Irmansyah, sebagai berikut:

Salah satu program eksternal peningkatan kinerja tenaga pendidik yang dilakukan disekolah ini adalah program KKG yang diadakan seminggu sekali. Yang tergabung dari beberapa sekolah untuk dibuat pelatihan atau pembinaan guru. kemudian mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan seminar-seminar.

Kemudian program internal yang dilakukan di sekolah ini kepala sekolah selalu mengadakan supervisi jadi dalam kegiatan inilah kepala sekolah mengadakan penilaian terhadap kerja guru-guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah terbagi menjadi 2 yaitu supervisi dokumen dan supervisi pembelajaran. Dalam supervisi dokumen guru-guru wajib mengumpulkan dokumen-dokumen pembelajaran mulai dari RPP, silabus, KKM dan perangkat pembelajaran lain dan mediannya. Kemudian supervisi pembelajaran, supervisi pembelajaran juga diprogramkan oleh kepala sekolah. Jadi kepala sekolah duduk dibelakang memantau guru yang sedang mengajar dan menilai bagaimana cara melakukan pembelajaran dikelas. Apakah ada peningkatan atau ada kurangnya yang kemudian akan diadakan tindak lanjut langsung dikelas ataupun melalui rapat guru atau KKG. Kemudian kepala sekolah juga menghimbau agar guru-guru lebih ditingkatkan lagi komunikasinya untuk meningkatkan kompetensinya melalui tutor teman sebaya. Jadi tutor teman sebaya itu guru lain diundang ke dalam kelas untuk melihat guru yang sedang melakukan pembelajaran kemudian guru yang melihat akan mengevaluasi guru setelah pembelajaran selesai.

Untuk kegiatan eksternal seperti KKG itu sudah terjadwal, jadwalnya seminggu sekali tapi kita bagi untuk minggu pertama guru-guru kelas awal (1,2,3) dan minggu ke dua guru-guru kelas tinggi (4,5,6). Jadi dalam sebulan masing-masing guru mengikuti KKG sebanyak 2 kali. Kemudian kalau untuk seminar dan pelatihan itu tidak terjadwal namun jika ada undangan ke sekolah maka akan dikirimkan guru-guru untuk mengikuti kegiatan tersebut.⁶⁷

Dari pernyataan kepala sekolah, kepala dan operator sekolah,

bapak Syamsuddin juga memberikan pendapatnya untuk memperkuat

⁶⁷ Wawancara dengan Operator Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Irmansyah pada tanggal 5 Agustus Pukul 12.00 Wib.

hasil wawancara tentang perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik, sebagai berikut:

Untuk kegiatan peningkatan kinerja tenaga pendidik itu sendiri selain KKG, kami selalu mengadakan rapat dewan guru, jadi ketika bisa kami laksanakan didalam jam istirahat bisa juga ketika ada waktu kosong. Kalau kepala sekolah itu sendiri, kepala sekolah turun langsung ke kelas untuk mengamati ADM dan lain sebagainya sekurang-kurangnya satu bulan sekali.⁶⁸

Dari hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa pelaksanaan program peningkatan kinerja tenaga pendidik secara umum terbagi menjadi 2 program yaitu program internal dan eksternal. Untuk program internal itu sendiri kepala sekolah selalu mengadakan supervisi jadi dalam kegiatan inilah kepala sekolah mengadakan penilaian terhadap kerja guru-guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah terbagi menjadi 2 yaitu supervisi dokumen dan supervisi pembelajaran. Sedangkan untuk program eksternal yaitu program KKG yang diadakan seminggu sekali yang tergabung dari beberapa sekolah untuk dibuat pelatihan atau pembinaan guru, kemudian mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan seminar-seminar. Selain itu ketersediaan sarana dan prasarana juga sangat membantu guru-guru dalam proses belajar mengajar didalam kelas, sebagaimana diungkapkan ibu Hj. Mairani sebagai berikut:

Sebagian besar fasilitasnya sudah mendukung, misalnya layar lebar (Infokus) sudah ada dikantor misalnya guru hendak menggunakannya untuk proses pembelajaran tinggal mengambilnya dikantor, walaupun infokus yang ada kondisinya tidak terlalu baik. diruang guru pun ada televisi yang terkadang digunakan oleh guru dan murid-murid untuk kegiatan pembelajaran.⁶⁹

68 Wawancara dengan Guru Agama SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Syamsuddin pada tanggal 12 Agustus 2019 Pukul 10.00 Wib.

69 Wawancara dengan guru SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Mairani pada tanggal 13 Agustus 2019 Pukul 10.30 Wib.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan ibu Tasni selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Sarana dan prasarana kalau untuk dalam kelas sudah, cuman hanya sedikit lagi kurangnya. Namun secara keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekolah ini sudah mendukung untuk proses belajar mengajar di sekolah.⁷⁰

Dari hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa ketersediaan sarana dan prasarana yang ada di SDN 050666 Lubuk Dalam secara umum sudah mendukung untuk proses pembelajaran di sekolah.

3. Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.

Evaluasi adalah kegiatan atau proses untuk mengukur dan selanjutnya menilai sampai dimanakah tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya sudah dapat dilaksanakan. Dengan evaluasi dapat dilihat tahapan manakah yang sudah dapat diselesaikan, tahapan manakah yang sudah berjalan sesuai dengan rencana, dan adakah kendala yang dialami selama pelaksanaannya. Begitu pula dengan kinerja tenaga pendidik yang harus dilakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana kinerja para guru meningkat, apasajakah kendala yang dialami para guru, dan prestasi apa sajakah yang telah diberikan oleh guru. evaluasi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam biasanya dilakukan secara formal diakhir semester. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah sebagai berikut:

⁷⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Tasni pada tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

Kami upayakan kinerja tenaga pendidik disekolah ini terus meningkat. Untuk penilaian guru itu namanya SKP yang dilakukan satu tahun sekali tapi setiap bulannya tetap kami nilai baik itu kehadiran, baik bagaimana cara dia mengajar semuanya kami nilai itu ada poin-poinnya jadi secara keseluruhan itu dibuat satu tahun sekali yang dituangkan didalam SKP. Semua itu disampaikan di dalam rapat tahunan.⁷¹

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan bapak Irmansyah selaku operator sekolah, beliau mengatakan:

Untuk mengetahui apakah meningkat atau tidaknya kinerja guru kepala sekolah melakukannya melalui kegiatan supervisi, baik supervisi dikelas dan supervisi dokumen. Dari supervisi nanti akan ada penilaian berupa angka akhirnya nanti akan ada penilaian kinerja guru (PKG) jadi selama setahun guru dinilai oleh kepala sekolah melalui kegiatan supervisi dan kegiatan harian yang kemudian akan diramu menjadi PKG, dari penilaian kinerja guru ini akan muncul angka yang kemudian angka ini akan dituangkan ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP). Jadi seorang guru akan tampak apakah kinerjanya menurun atau meningkat akan terlihat didalam SKP. Tantang bagaimana kepemimpinannya, bagaimana kerajinannya dan bagaimana loyalitasnya. Untuk PKG evaluasinya diadakan 1 semester sekali jadi dalam satu tahun hasil evaluasi dari PKG 1 dan PKG 2 akan dikombinasikan dan akan menghasilkan SKP. Hasil dari SKP ini bisa digunakan apabila seorang PNS bisa digunakan untuk naik pangkat.⁷²

Dari pernyataan kepala sekolah dan operator sekolah, ibu santi selaku kepala tata usaha juga memberikan pendapatnya untuk memperkuat hasil wawancara tentang evaluasi manajerial peningkatan kinerja tenaga pendidik, sebagai berikut:

Untuk penilaian kinerja tenaga pendidik kepala sekolah melakukannya setahun sekali, dengan melihat dia dilapangan, dokumen-dokumennya dan akan diumumkan setiap akhir semester.⁷³

71 Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Tasni pada tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

72 Wawancara dengan Operator Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Irmansyah pada tanggal 5 Agustus Pukul 12.00 Wib.

73 Wawancara dengan Kepala TU SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Santi pada tanggal 7 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan bapak Syamsuddin selaku guru agama, beliau mengatakan:

Kalau kinerja guru ketika kepala sekolah itu mengadakan supervisi kita katakan ke ruang kelas itu penilaiannya dilakukan setahun sekali yang biasa disebut dengan SKP.⁷⁴

Dari hasil wawancara diatas tentang evaluasi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam penilaian kinerja dilakukan setiap akhir semester. Penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menilai kinerja guru itu ada supervisi dikelas dan supervisi dokumen. Dari supervisi nanti akan ada penilaian berupa angka akhirnya nanti akan ada penilaian kinerja guru (PKG), kemudian dari PKG ini akan muncul angka yang kemudian angka ini akan dituangkan ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP). Jadi seorang guru akan tampak apakah kinerjanya menurun atau meningkat akan terlihat didalam SKP. Selain itu kepala sekolah juga ada mengungkapkan mengenai adanya penghargaan bagi guru-guru yang berprestasi, beliau mengatakan:

Kalau itu belum sampai kami hanya sekedar ngucapin selamat saja bagi guru-guru yang berprestasi. Karena memang ada untuk perlombaan guru berprestasi, tapi guru-guru kita belum ada yang mengikuti bahkan kepala sekolah beprestasi juga ada. Untuk guru-guru yang berprestasi yang mengadakan itu pemerintah.⁷⁵

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan bapak Irmansyah selaku operator sekolah, beliau mengatakan:

Untuk guru-guru yang berprestasi ada diberikan penghargaan, bahkan dinas pendidikan juga memberikan penghargaan yang

74 Wawancara dengan Guru Agama SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Syamsuddin pada tanggal 12 Agustus 2019 Pukul 10.00 Wib.

75 Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Tasni pada tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 09.00 Wib.

dinamakan GUPRES (Guru Prestasi). Kalau ditingkat sekolah untuk guru-guru yang berprestasi maka yang diberikan kepala sekolah adalah sifatnya promosi baik promosi jabatan maupun promosi pangkat, artinya guru ini dipromosikan memiliki track record yang bagus. Hadiah yang diberikan bukan berbentuk barang namun promosi.⁷⁶

Dari pernyataan kepala sekolah dan operator sekolah, ibu Hj, Mairani selaku guru kelas juga memberikan pendapatnya untuk memperkuat hasil wawancara tentang penghargaan tenaga pendidik, sebagai berikut:

Untuk penghargaan dari sekolah belum ada, namun tahun sebelumnya sekolah ini mendapatkan penghargaan tingkat kabupaten Langkat sekolah sehat dan mendapatkan Adiwiyata tingkat nasional.⁷⁷

Dari hasil wawancara diatas mengenai pemberian reward atau penghargaan terhadap guru-guru yang berprestasi sekolah hanya memberikan ucapan selamat dan promosi jabatan terhadap guru-guru yang berprestasi. Namun ada penghargaan untuk guru yang berprestasi dan itu diberikan oleh pemerintah.

C. Pembahasan

Hasil analisis penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis paparan penelitian untuk mengungkapkan hasil temuan penelitian yang berpedoman kepada fokus penelitian yang ada pada bab 1. Berdasarkan pemaparan penelitian diatas, temuan yang dapat dikemukakan dalam kaitannya kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam sebagai berikut:

⁷⁶ Wawancara dengan Operator Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam bapak Irmansyah pada tanggal 5 Agustus Pukul 12.00 Wib.

⁷⁷ Wawancara dengan guru SDN 050666 Lubuk Dalam ibu Mairani pada tanggal 13 Agustus 2019 Pukul 10.30 Wib.

1. Perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam membuat atau menyusun sebuah perencanaan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik itu dilaksanakan dalam bentuk rapat atau rencana kerja tahunan (RKT) rencana kerja sekolah (RKS), dan rencana kerja menengah (RKM) yang diadakan setiap awal tahun ajaran baru. Program khusus untuk peningkatan mutu pendidik itu sudah direncanakan di dalam RKS, RKM, dan RKT yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan guru itu sendiri. Salah satunya program kelompok kerja guru (KKG). Selain itu kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan kinerja tenaga pendidik melibatkan seluruh unsur yang ada disekolah.

Dalam penyusunan perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik kepala sekolah tidak menyusunnya tidak sendiri namun dibantu oleh guru-guru, tata usaha, dan tim pengembang kurikulum (TPK). Jadi TPK lah yang akan mendesain bagaimana sekolah ini akan dikembangkan. Jadi kepala sekolah dibantu oleh TPK untuk mendesain dan mengembangkan kurikulum. Keterlibatan itu salah satu bentuknya yaitu kerjasama yang dibangun secara harmonis disekolah. Selain itu, dalam rapat kegiatan perencanaan tersebut masing-masing sudah memiliki perannya, seperti guru-guru dapat memberikan saran dan masukan, tata usaha mencatat apa saja yang ditemukan dalam rapat, dan kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan solusi dan keputusan yang tepat.

Menurut Sagala mengenai perencanaan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu keefektifan perencanaan sekolah menghasilkan program-program yang luwes dan berpusat pada hasil belajar siswa, keangan sekolah gedung sekolah, labortorium perpustakaan, dan hubungan masyarakat. Dengan demikian perencanaan yang efektif jika kepala sekolah melibatkan guru dalam uapaya menyusun program sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan untuk jangka waktu tertentu, dan perencanaan untuk sekali program kegiatan. Dalam menyusun perencanaan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: keterlibatan staf, fleksibilitas, kemantapan, kesinambungan, dan kesederhanaan.⁷⁸

Berdasarkan hasil penelitian dan perbandingan teori diatan kepala sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam telah memenuhinya dengan membuat perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik dan dalam penyusunan perencanaan tersebut melibatkan seluruh staf yang ada di SDN 050666 Lubuk Dalam.

2. Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program peningkatan kinerja tenaga pendidik secara umum terbagi menjadi 2 program yaitu program internal dan eksternal. Untuk program internal itu

⁷⁸ Kompri, *Standarisai Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan teori Untuk Profesional*, hal.111-112.

sendiri kepala sekolah selalu mengadakan supervisi jadi dalam kegiatan inilah kepala sekolah mengadakan penilaian terhadap kerja guru-guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah terbagi menjadi 2 yaitu supervisi dokumen dan supervisi pembelajaran. Sedangkan untuk program eksternal yaitu program KKG yang diadakan seminggu sekali yang tergabung dari beberapa sekolah untuk dibuat pelatihan atau pembinaan guru. kemudian mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan seminar-seminar.

Salah satu program eksternal peningkatan kinerja tenaga pendidik yang dilakukan disekolah ini adalah program KKG yang diadakan seminggu sekali. Kegiatan ini dihadiri oleh guru secara bergantian misalnya minggu ini guru-guru kelas tinggi 1,2,3 kemudian minggu depannya guru-guru kelas rendah 4,5,6. Dalam kegiatan itu guru-guru bisa menyampaikan apa saja kendala-kendala yang dihadapi disekolah yang kemudian akan dibimbing oleh supervisor untuk mencari solusinya.

Kemudian program internal yang dilakukan di sekolah ini kepala sekolah selalu mengadakan supervisi jadi dalam kegiatan inilah kepala sekolah mengadakan penilaian terhadap kerja guru-guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah terbagi menjadi 2 yaitu supervisi dokumen dan supervisi pembelajaran. Dalam supervisi dokumen guru-guru wajib mengumpulkan dokumen-dokumen pembelajaran mulai dari RPP, silabus, KKM dan perangkat pembelajaran lain dan mediannya.

Dalam hal peningkatan kinerja guru, kepala sekolah kerap mengirim guru-guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan, kelompok kerja

guru (KKG), seminar dan mengadakan pengawan pembelajaran dikelas-kelas. Hal ini sesuai dengan teori menurut Soetopo mengenai peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah membina disiplin terhadap guru-guru dan tenaga administrasi. Usaha-usaha yang dilakukan secara melembaga juga bisa untuk pengembangan guru. Dalam hal ini kepala sekolah dan juga supervisor dapat membangkitkan motivasi dan mewujudkan harapan-harapan guru disekolah dengan melakukan beberapa tindakan pengembangan kelembagaan yaitu:

- a. Penugasan pendidik dalam bidang tugasnya dan dalam mengikuti pertemuan-pertemuan pertumbuhan jabatan, kegiatan dan pertemuan dalam organisasi profesional, saling kunjungan pendidik dalam proses pembelajaran, pelibatan dalam kepanitian-panitiaan dan mengajar didemonstrasikan.
 - b. Kunjungan kelembaga atau instasi yang dapat dijadikan medan studi banding bagi para pendidik dan pimpinan.
 - c. Laboratorium yang dirancang untuk pengembangan pengetahuan dan kemampuan dalam rangka aplikasi kurikulum dalam proses pembelajaran dan disediakan perpustakaan agar didayagunakan oleh pendidik untuk mengembangkan profesinya.
 - d. Tukar-menukar pengalaman antar pendidik yang penyelenggaraannya dirancang oleh lembaga ataupun atas inisiatif pendidik sendiri, lkarya yang diselenggarakan dengan maksud meningkatkan profesi pendidik dengan megikuti diskusi panel, seminar dan simposium.
 - e. Penerbitan buletin atau majalah atau surat kabar dalam penyelenggaraan kursus-kursus serta penyelenggaraan penataran-penataran.
 - f. Konseling yang diberikan kepada pendidik baik secara individual maupun secara kelompok.⁷⁹
- Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang diungkapkan oleh

Soetopo mengenai pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik sudah memenuhi beberapa poin dari teori yang diungkapkan oleh Soetopo.

Kepala sekolah sudah mengirim guru-guru untuk mengikuti kegiatan

⁷⁹ *Ibid*, hal.128

pengembangan kompetensi seperti pelatihan, KKG, seminar dan kepala sekolah melakukan pengawasan pembelajaran didalam kelas.

3. Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan tenaga pendidik dan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN No. 050666 Lubuk Dalam.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepala sekolah melakukannya melalui kegiatan supervisi, baik supervisi dokumen dan supervisi dokumen. Dari supervisi nanti akan ada penilaian berupa angka akhirnya nanti akan ada penilaian kinerja guru (PKG) jadi selama setahun guru dinilai oleh kepala sekolah melalui kegiatan supervisi dan kegiatan harian yang kemudian akan diramu menjadi PKG, dari penilaian kinerja guru ini akan muncul angka yang kemudian angka ini akan dituangkan ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP). Jadi seorang guru akan tampak apakah kinerjanya menurun atau meningkat akan terlihat didalam SKP. Tantang bagaimana kepemimpinannya, bagaimana kerajinannya dan bagaimana loyalitasnya. Untuk PKG evaluasinya diadakan 1 semester sekali jadi dalam satu tahun hasil evaluasi dari PKG 1 dan PKG 2 akan dikombinasikan dan akan menghasilkan SKP. Hasil dari SKP ini bisa digunakan apabila seorang PNS bisa digunakan untuk naik pangkat.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 pasal 1, ayat 8 “penilaian kinerja guru adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya” pasal ini mengisyaratkan bahwa kenaikan pangkat dan golongan guru perlu dilakukan penilaian kinerja guru. PKG

adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya.⁸⁰

Kepala sekolah perlu melakukan peilaian kinerja guru (PKG) secara jujur dan berkelanjutan minimal satu kali dalam satu tahun. Dalam penilaian itu, seorang kepala sekolah dapat meletakkan perannya guna mengembangkan kemampuan guru secara berkelanjutan, yakni mencakup tiga kegiatan: pengembangan diri, publikasi ilmiah, karya inovatif.⁸¹

Berdasarkan hasil penelitian dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 kepala sekolah telah melakukan penilaian terhadap kinerja guru yang dilakukan setiap akhir semester. Penilaian kinerja guru (PKG), kemudian dari PKG ini akan muncul angka yang kemudian angka ini akan dituangkan ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP).

80 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

81 Iskandar Agung, *Mengembangkan Profesionalitas Guru (Upaya meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Kinerja Guru)*, hal.316.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan di SDN 050666 Lubuk Dalam mengenai “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam” maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam Kepala sekolah dalam membuat atau menyusun sebuah perencanaan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik itu dilaksanakan

dalam bentuk rapat atau rencana kerja tahunan (RKT) yang diadakan setiap awal tahun ajaran baru. Kepala sekolah juga melibatkan seluruh staf yang ada disekolah dalam penyusunan rencana kerja tahunan tersebut.

2. Pelaksanaan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja

Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam

Ada 2 program peningkatan kinerja tenaga pendidik yaitu program internal dan eksternal. Untuk program internal itu sendiri kepala sekolah selalu mengadakan supervisi, supervisi yang dilakukan kepala sekolah terbagi menjadi 2 yaitu supervisi dokumen dan supervisi pembelajaran.

Sedangkan untuk program eksternal yaitu program KKG,

mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan seminar-seminar.

3. Evaluasi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja

Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam

Evaluasi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam penilaian kinerja dilakukan setiap akhir semester. Penilaian dilakukan dengan pengamatan dikelas dan pengamatan dokumen. Dari hasil pengamatan nanti akan ada penilaian berupa angka akhirnya nanti akan ada penilaian kinerja guru (PKG), kemudian dari PKG ini akan muncul angka yang kemudian angka ini akan dituangkan ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP). Jadi seorang guru akan tampak apakah kinerjanya menurun atau meningkat akan terlihat didalam SKP.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka dalam kaitannya dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam disarankan:

1. Kepala sekolah diharapkan lebih meningkatkan upaya perencanaan kinerja guru, dengan membuat program-program yang mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik, serta melibatkan seluruh komponen yang ada disekolah dalam penyusunan perencanaan.
2. Kepala sekolah diharapkan untuk mengadakan kunjungan kelembagaan dengan instansi atau lembaga lain agar dapat dijadikan study banding oleh tenaga pendidik.
3. Kepala sekolah diharapkan memberikan reward atau penghargaan terhadap guru-guru yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimah, N. 2013. *Skripsi: Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri Gondokusuman Yogyakarta*. Diakses di www.eprints.uny.ac.id.
- Darwis, A. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Islam: Pengembangan Ilmu Paradigma Islami*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Departemen Agama RI 2008. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro.
- Fahri, M. 2013. *Manajemen Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan*, 2013, <http://repository.uinsu.ac.id/1743/>.
- Hamzah, A. 2012. *Mukhtashar Shahih Al-Imam Al-Bukhari*. Jakarta: Pustaka Azzam.

- Iskandar Agung. 2014. *Mengembangkan Profesionalitas Guru (Upaya meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Kinerja Guru)*. Jakarta: MediaPustaka.
- Kompri. 2015. *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Kompri. 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah (Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional)*, Jakarta: Kencana.
- Kusnan. 2007. *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru, 2007*, Diakses di <http://jurnaliqro.wordpress.com>.
- M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Al- Manshur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Marini, A. 2014. *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Muhammad Abdurrazaq, M. 2017. *Skripsi: Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah Gadingrejo Kabupaten Pringsewu, 2017*, Diakses di www.repository.radenintan.ac.id.
- Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musfah, J. 2015. *Manajemen Pendidikan (Teori, Kebijakan, dan Praktik)*, hal. 303-304

- Nizhomi, B. 2016. *Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul*, Di akses di <http://digilib.uin-suka.ac.id/>.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi No. 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah
- Reksohadiprojo, S. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta:BPFE.
- Rewansyah, A. 2011. *Kepemimpinan Pelayanan Publik*. Jakarta:STIA-LAN.
- Ruhat, A. 2014. *Profesional Guru (Berbasis Pengembangan Kompetensi)*. Bandung:Wahana IPTEK.
- Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustakasetia.
- Salim dan Syahrudin. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung:Citapusaka Media.
- Salim. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Citapustaka Media.
- Sanusi, A. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung:Nuansa Cendikia.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Suharsaputra. U. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School)*. Bandung:Refika Aditama.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Depok:RajaGrafindo Persada.
- Syakir, A. 2010. *Mukhtashar Tafsir Ibnu Katsir (Jilid 1)*. Jakarta:Darus Sunnah Press.
- Usman, M. U. 2016. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya

Wahyuningsih. 2018. *Skripsi: Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Muhammadiyah 02 Bandar Lampung*. Diakses di www.repository.radenintan.ac.id.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:RajaGrafindo Persada.

LAMPIRAN 1

Pedoman Wawancara Berkenaan Dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Di SDN 050666 Lubuk Dalam

No	Bagian Sesuai Rumusan Masalah	Bagian-Bagian Pertanyaan
1	Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana proses perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN Lubuk Dalam? 2. Sejauh mana keterlibatan dan kontribusi kepala dalam proses perencanaan peningkatan profesionalisme guru di SDN Lubuk Dalam? 3. Bagaimana sikap kepala sekolah terhadap pendapat dan masukan guru pada waktu musyawarah perencanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik? 4. Apa strategi yang dilakukan untuk merumuskan perencanaan

		peningkatan kinerja tenaga pendidik sehingga visi dan misi sekolah dapat tercapai ?
2	Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa kegiatan atau program yang di lakukan sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik? 2. Apakah selama ini kegiatan pengembangan tenaga pendidik rutin dilakukan? 3. Bagaimana optimalisasi kegiatan KKG sebagai forum peningkatan profesionalisme guru di SDN 050666 Lubuk Dalam? 4. Bagaimana ketersediaan fasilitas yang ada di SDN Lubuk Dalam, dalam upaya mendukung peningkatan kinerja tenaga pendidik? 5. Apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN Lubuk Dalam?
3	Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa bentuk kegiatan kepala sekolah lakukan untuk menilai peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam ? 2. Apa yang menjadi sasaran evaluasi terhadap peningkatan kinerja di sekolah ini? 3. Apakah program pengembangan tenaga pendidik yang dilaksanakan disekolah sudah mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik? 4. Apakah sekolah atau kepala sekolah memberikan <i>reward</i> kepada guru-guru berprestasi?

LAMPIRAN 2

PANDUAN WAWANCARA, OBSERVASI DAN STUDI DOKUMENTASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI SDN 050666 LUBUK DALAM

N O	PERTANYAAN PENELITIAN	ASPEK YANG DITELITI	TEKNIK PENGUMPULAN DATA	SUMBER DATA
1	Bagaimana perencanaan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam?	<ul style="list-style-type: none"> a. Cara kepala sekolah dalam mengembangkan keterampilan guru dalam mengajar. b. Cara kepala sekolah merespon argumen-argumen yang disampaikan ketika rapat. c. Cara kepala sekolah menyampaikan ide dan gagasan ketika rapat d. Program yang kepala sekolah akan lakukan terhadap guru-guru supaya dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Studi Dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara <ul style="list-style-type: none"> 1. Ka. Sekolah 2. Operator 3. KTU 4. Guru b. Observasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru 2. Absensi Guru 3. Alat pembelajaran c. Studi Dokumentasi <ul style="list-style-type: none"> 1. RKT
2	Bagaimana pelaksanaan manajerial kepala sekolah dalam program peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk Dalam?	<ul style="list-style-type: none"> a. Memotivasi guru dalam melakukan pekerjaannya b. Bimbingan dan pengarahan yang kepala sekolah lakukan terhadap guru c. Mengirimkan guru-guru mengikuti pelatihan, seminar, KKG, dan kegiatan pengembangan guru d. Peran kepala sekolah dalam proses 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Studi Dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara <ul style="list-style-type: none"> 1. Ka. Sekolah 2. Operator 3. KTU 4. Guru b. Observasi <ul style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru 2. Absensi Guru c. Studi Dokumentasi

		<p>pelaksanaan kinerja guru</p> <p>e. Mengamati proses pembelajaran dikelas</p>		1. Buku Pelajaran
3	<p>Bagaimana evaluasi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SDN 050666 Lubuk dalam?</p>	<p>a. Seberapa rutin kepala sekolah lakukan penilaian terhadap kinerja guru</p> <p>b. Cara kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru</p> <p>c. Tindak lanjut ketika ada penyimpangan</p> <p>d. Pemberian penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi</p>	<p>a. Wawancara</p> <p>b. Observasi</p> <p>c. Studi Dokumentasi</p>	<p>a. Wawancara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ka. Madrasah 2. Operator 3. KTU 4. Guru <p>b. Observasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Data-data guru 2. Absensi Guru 3. Absensi Murid <p>c. Studi dokumen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PKG

LAMPIRAN 3

**BLANKO CHEKLIST PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI KOMPETENSI
MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA
TENAGA PENDIDIK DI SDN 050666 LUBUK DALAM**

No	Dokumen Penelitian	Checklist
1	Profil Sekolah	✓
2	Struktur Organisasi Sekolah	✓
3	Data Pendidik	✓
4	Data Tenaga Kependidikan	✓
5	Data Peserta Didik	✓
6	Data Sarana dan Prasarana	✓

LAMPIRAN 4

**PEDOMAN DOKUMENTASI PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI SDN 050666 LUBUK
DALAM**

No	Indikator	Keterangan
1	Profil Sekolah	Baik
2	Visi dan Misi Sekolah	Baik
3	Ruang kepala Sekolah	Baik
4	Ruang Guru	Baik
5	Ruang Tata Usaha	Baik
6	Mushala	Baik
7	Struktur Organisasi	Baik
8	Program Kegiatan	Baik
9	Ruang Kelas	Baik
10	Prestasi Peserta Didik	Baik

LAMPIRAN 5

DOKUMENTASI FOTO



Gambar 1. wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam



Gambar 2. wawancara dengan operator Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam



Gambar. 3 wawancara dengan kepala TU Sekolah SDN 050000 Lubuk Darat



Gambar. 4 wawancara dengan guru agama Sekolah SDN 050000 Lubuk Darat



Gambar. 5 wawancara dengan guru kelas VI Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam



Gambar. 6 salah satu bangunan kelas Sekolah SDN 050666 Lubuk Dalam

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Diri

Nama	: Robby Anggara
NIM	: 37.15.1.012
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Tempat/Tanggal Lahir	: Medan, 19 September 1997
Alamat	: Dusun V, Desa mangga, Kecamatan Stabat, Kab. Langkat
Agama	: Islam

Jenis Kelamin : Laki-Laki
Anak ke/dari : 1 dari 3 bersaudara
Orang Tua
Nama Ayah : Alm. M.Ilyasa
Nama Ibu : Poni
Pekerjaan Orang Tua
Ayah : -
Ibu : Ibu Rumah Tangga
Email : robbyanggara363@gmail.com
No.HP : 0822 7526 4003

II. Pendidikan

- a. MIN Slipit (2003-2009)
- b. MTs Ulumul Qur'an Stabat (2009-2012)
- c. MAS Ulumul Qur'an Stabat (2012-2015)
- d. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Taribyah dan Keguruan (2015-2019)