

## **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA GURU DI SD NEGERI TANJUNGSARI I SIDOARJO**

**Wahyu Ramadoni 09010714041**

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya  
E-mail: ramadoni.wahyu@yahoo.com

**Karwanto**

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya  
E-mail: karin\_haidar@yahoo.com

**Abstrak:** Pendidikan pada era globalisasi yang ada sekarang, perlu adanya tolok ukur keberhasilan kinerja sumber daya manusia dalam kemajuan proses pendidikan yang ada. Yang diharapkan dapat meningkatkan pembelajaran pada suatu instansi pendidikan melalui pemimpin sekolah yang disebut Kepala Sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus mempunyai strategi untuk meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo. Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah (1) kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo; (2) faktor-faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo; (3) faktor-faktor penghambat dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo; (4) usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan rancangan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan (1) wawancara mendalam, (2) observasi nonpartisipan, (3) studi dokumentasi. Teknik keabsahan data menggunakan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi atau kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan. Pertama, kepemimpinan kepala sekolah memberikan teladan, motivasi serta dorongan pada guru dan menjadi ibu, sahabat maupun teman saat menjalankan tugas. Kedua, faktor-faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo adalah adanya komunikasi dan kesinergian antara kepala sekolah dengan komite sekolah serta guru yang memposisikan dirinya sebagai abdi Negara. Ketiga, faktor-faktor penghambat dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo adalah dengan memanfaatkan waktu, tenaga dan pikiran agar semuanya berjalan dengan maksimal serta memanfaatkan sarana prasarana yang ada. Keempat, usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo adalah dengan meningkatkan tingkat disiplin kerja guru, terus memberikan motivasi pada guru yang kurang semangat dalam pembelajaran serta memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi.

**Kata kunci:** *kepemimpinan kepala sekolah, peningkatan kinerja guru*

**Abstract:** Education at the present era of globalization, the need for success benchmarks the performance of human resources in the advancement of the educational process. That is expected to enhance learning in an educational establishments through the school's leader, called the principal. Therefore a principal must have a strategy for improving the performance of teachers. This study aims to describe the principal leadership in an effort to increase the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo. The focus of the research in this study are (1) the principal leadership in State elementary school Tanjungsari I Sidoarjo; (2) supporting factors in an attempt to improve the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo; (3) restricting factors in an attempt to improve the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo; (4) the efforts made to the principal in an attempt to improve the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo. In this study, the researchers used a qualitative approach and use the draft case study research. Engineering data collection using (1) in-depth interviews, (2) a non participant observation, (3) the study documentation. Validity of the data using the technique of credibility, transferability, dependability and confirmability. Data analysis techniques using data reduction, verification or presentation of the data, conclusions. The results of this research indicate that (1) the principal gave the example of leadership, motivation, and encouragement of teachers and companions, as well as being the mother of a friend while running errands; (2) supporting factors in an attempt to improve the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo is a lack of communication and compact relationships between the principal and the school committee as well as the teacher positioned it self as a man of the State; (3) restricting factors in an attempt to improve the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo is by making use of time, energy and thoughts so that everything goes to the maximum and make use of the existing infrastructure; (4) the efforts made to the principal in an attempt to improve the performance of State elementary school teacher in Tanjungsari I Sidoarjo is to increase the level of discipline of work teachers, continue to provide the motivation on a teacher who lacks passion in learning and rewards teachers who top achievers.

**Keywords:** *principal leadership, teacher performance improvements*

## PENDAHULUAN

Pendidikan pada era globalisasi yang ada sekarang, perlu adanya tolok ukur keberhasilan kinerja Sumber Daya Manusia dalam kemajuan proses pendidikan yang ada. Diharapkan dapat meningkatkan pembelajaran pada suatu instansi pendidikan melalui pemimpin sekolah yang disebut “Kepala Sekolah”. Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Carudin, 2011:232).

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dapat mengikuti undang-undang atau peraturan yang di buat oleh pemerintah sebagaimana berikut. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa “Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.” Sehingga, keputusan yang diambil oleh kepala sekolah bisa diterima dengan baik oleh pihak yang bersangkutan.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang terdapat pada pasal 1, yaitu:

Butir (1) Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman Kanak-Kanak/Roudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah(SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Butir (5) Kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Butir (7) Sertifikat kepala sekolah/madrasah adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru bahwa yang bersangkutan telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi untuk mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah. Butir (8) Penilaian kinerja adalah suatu proses menentukan nilai kerja kepala sekolah/madrasah dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Butir (9) Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk

meningkatkan pengetahuan keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah.

Menjadi kepala sekolah tidak mudah dilakukan oleh sembarang orang, untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam membimbing setiap orang yang ada disekitarnya agar bisa berkembang. Sama halnya dengan kepala sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo yang bekerja keras untuk meningkatkan kualitas sekolahnya tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh kinerja guru yang berkompeten dalam bidangnya masing-masing untuk menjadikan SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo ini maju dan berkembang.

Sebagaimana terdapat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Secara umum kepala sekolah tidak hanya menjadi ujung tombak dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan khususnya pada pendidikan dasar. Dalam suatu pendidikan dasar dibutuhkan konsistensi tinggi dan efektifitas yang baik dalam mengelola dan menghasilkan produk yang berkompeten dalam dunia pendidikan, kepala sekolah juga dibantu oleh guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga, kepala sekolah bisa dengan mudah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah tidak hanya menghasilkan sebuah produk, seperti halnya direktur pabrik sepatu yang hanya menghasilkan barang mati. Akan tetapi, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mengembangkan potensi guru, karyawan dan siswa seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu, para guru, karyawan dan siswa termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti itu memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi diri sepenuhnya, bukan sekedar kompetensi kognitif. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berada di barisan paling depan dalam hal peneladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan.

Kenyataan yang terjadi di lapangan pada saat peneliti melakukan observasi pendahuluan menunjukkan bahwa: pertama, kepala sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo ini berperan sebagai *manager* dan pengelola di sekolah ini dalam hal apapun yang menyangkut kepentingan sekolah; kedua, sebagai *administrator*, yang bertanggungjawab mengadministrasikan semua yang berkaitan dengan pendidikan di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo ini; ketiga, sebagai *motivator* yang harus bisa memberikan motivasi pada staf, guru, wali murid sampai murid itu sendiri. Keempat, sebagai *supervisor* pada staf dan karyawan lainnya, untuk memberikan motivasi kepada guru dan mensupervisi bagaimana kinerja guru agar bisa merefleksikan dan memberikan tindak lanjut. Sehingga, dapat menghasilkan lulusan yang unggul dan berkompeten.

Seperti halnya terdapat pada salah satu berita di jejaring sosial ([http://www.beritajatim.com/detailnews.php/11/Pendidikan\\_&\\_Kesehatan/2013-06-10/174470](http://www.beritajatim.com/detailnews.php/11/Pendidikan_&_Kesehatan/2013-06-10/174470)) menyebutkan bahwa “Sesuai hasil scoring Ujian Nasional SD yang dilakukan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Timur, Senin (10/6/2013), Kabupaten Sidoarjo patut berbangga. Ini terbukti dari hasil *scoring list* yang sudah dirilis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Timur, kab. Sidoarjo mendapat peringkat pertama Ujian Nasional Sekolah Dasar dengan rata-rata nilai dan jumlah tertinggi. Kabupaten Sidoarjo meraih peringkat tertinggi Ujian Nasional Sekolah Dasar kategori Kab/Kota dengan nilai rata-rata pelajaran Bahasa Indonesia 8,31; Matematika 8,87; IPA 8,88 dengan jumlah 26,06. Dengan total nilai itu, Kab. Sidoarjo ada pada peringkat pertama mengalahkan Kota Mojokerto (25,61) diperingkat kedua. Selanjutnya diikuti Kab. Lamongan (25,61), Kab. Tulungagung (25,59) Kab. Madiun (25,49), Kab. Mojokerto (25,40), Kab. Nganjuk (24,82), Kab. Kediri (24,50), Kab. Gresik (24,48) dan Kab. Magetan (24,43)”.

Alasan peneliti memilih SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo untuk dijadikan lokasi penelitian. Pertama, SD Negeri Tanjungsari I lebih banyak peminatnya dari pada SD Negeri Tanjungsari II Sidoarjo yang memang kedua sekolah itu terletak di Desa Tanjungsari Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo. Kedua, prestasi yang diraih SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo lebih baik dari SD Negeri Tanjungsari II Sidoarjo baik dibidang akademik maupun non-akademik. Ketiga, kepala sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo menjabat sebagai ketua Kelompok Kerja Guru (KKG) pada salah satu gugus yang ada di wilayah Kecamatan Taman.

Menurut studi pendahuluan yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa: Pertama, kepala sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo menjalankan tugas-tugasnya. Kedua, sekolah

banyak meraih trofi prestasi baik dibidang akademik maupun non-akademik. Namun, masalah utama yang dihadapi adalah terkadang pada waktu tertentu kinerja kepala sekolah berbenturan dengan tugas lain yang mengharuskan untuk meninggalkan kerjanya di sekolah. Efisiensi dan efektifitas guru diuji pada saat pembelajaran sedang berlangsung dikelas. Banyak hambatan yang ditemui guru pada proses pembelajaran dikelas untuk mencapai tujuan pendidikan yang ada.

Hal inilah yang membuat peneliti ingin meneliti lebih mendalam lagi tentang kepemimpinan kepala sekolah yang ada di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo khususnya pada upaya peningkatan kinerja guru.

Fokus Penelitian ini mengenai tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo.
2. Faktor-Faktor Pendukung dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo.
3. Faktor-Faktor Penghambat dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo.
4. Usaha-Usaha yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo.

## METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data dan sumber data pada penelitian ini diperoleh dari data dari hasil wawancara mendalam kepada informan, dan data-data lainnya berupa dokumentasi arsip-arsip serta foto-foto yang menunjang data utama. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Teknik analisis data kualitatif ini dilakukan secara interaktif. Aktivitas dalam analisis data pada penelitian ini adalah koleksi data, reduksi data, penyajian data, dan yang terakhir adalah kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo

Dalam temuan penelitian, kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya awalnya mengikuti apa yang menjadi tugas pokok kepala sekolah. Akan tetapi setelah lama menjalankan tugasnya kepala sekolah memberikan hal-hal yang baru pada setiap tindakan dan kebijakan dalam memimpin para guru, seperti halnya: memberikan teladan, bekerjasama, mendorong untuk memotivasi guru,

memposisikan diri sebagai ibu, sahabat, teman maupun orang tua dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Wahjosumidjo (2011: 17) yang menyatakan bahwa:

kepemimpinan adalah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh

Selanjutnya dalam temuan penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai dan Mulyadi (2011: 2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya

Disamping itu, pengembangan kinerja guru juga dibutuhkan untuk kemajuan proses pembelajaran yang ada. Agar supaya dalam pelaksanaan pendidikan yang terjadi bisa maksimal dan terarah, untuk mencetak generasi penerus yang berkompeten dan unggul. Kepemimpinan kepala sekolah disini dibutuhkan untuk memotivasi para guru untuk lebih memaksimalkan kinerja yang dimilikinya.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Komariah, 2005: 77-78).

Hal ini juga diterapkan oleh kepala sekolah untuk memimpin para guru dan warga sekolah lainnya agar kinerja mereka menjadi lebih baik lagi. Dengan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah, secara tidak langsung proses pengembangan kinerja guru semakin baik. Akan tetapi semua itu tidak cukup untuk mengukur kinerja guru yang efektif dan efisien, hal ini dibuktikan oleh kinerja guru yang ada di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo yang memiliki kepala sekolah handal dan berkompeten, akan tetapi tidak semua kinerja guru yang dipimpinnya disiplin dan berprestasi.

Uraian tentang temuan penelitian diatas, penulis berpendapat untuk langkah kedepan dibidang kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut: (a) memberikan teladan pada guru. (b) memberikan dorongan dan motivasi pada

guru. (c) memposisikan diri sebagai ibu, sahabat maupun teman dalam memimpin

## **B. Faktor-Faktor Pendukung dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo**

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa faktor-faktor pendukung kepala sekolah adalah salah satunya dengan dukungan dari guru itu sendiri dalam proses peningkatan kinerja, disamping itu dukungan juga datang dari komite sekolah untuk lebih mengerti akan perannya dalam dunia pendidikan. Untuk meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik lagi, hendaknya guru mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh dinas pendidikan maupun dari sekolah itu sendiri. Karena guru dipandang sebagai individu yang dapat berkembang dan tumbuh menjadi tenaga pendidik yang berkualitas, dengan usaha guru seperti itu juga dapat membantu dan mendukung kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Pembelajaran kinerja guru bisa dimulai melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) yang mana dari agenda itu guru dapat belajar mengevaluasi kinerjanya sendiri-sendiri.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rivai dan Murni (2010: 882) yang menjelaskan bahwa guru dipandang sebagai individu yang dapat berkembang jika terjadi proses internal untuk berkembang di dalam diri para guru, proses internal dalam diri guru akan tumbuh jika guru masuk dalam jangkauan informasi dalam jumlah mencukupi dan terus menerus. Kemampuan berkembang ini akan menghantarkan guru untuk mencari teman seprofesinya atau kelompok seprofesinya guna *sharing* dan berdiskusi. Kelompok-kelompok guru ini dapat berupa kelompok informal maupun formal. Kelompok formal yang ada di antaranya adalah Kelompok Kerja Guru (KKG)/Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Di dalam KKG/MGMP para guru akan saling mendapatkan lebih banyak informasi lagi yang semakin mempercepat proses internalisasi kemajuan. Jika KKG/MGMP tersebut disinergikan dengan program-program pemberdayaan yang dilakukan oleh LPMP/P4TK sesuai dengan bidang studinya, maka kelompok tersebut akan dapat tumbuh. Keterlibatan kepala sekolah dengan KKKS/MKKS dan pengawas sekolah dengan KKPS/MKPS, asosiasi profesi dan pemerintah daerah setempat memberikan dukungan dan memfasilitasi, maka guru melalui proses KKG/MGMP akan dapat berkembang. Sedangkan keberlangsungan perkembangan guru ditentukan oleh faktor eksternal, yaitu

dukungan dari pihak luar dan internal, yaitu dorongan dari dalam diri para guru sendiri. Agar faktor internal perkembangan muncul, perlu adanya tantangan-tantangan nyata yang menggerakkan mereka untuk maju. Tantangan yang berkelanjutan, yang selalu ada di sekitarnya, merupakan elemen pendorong kemajuan yang terus menerus. Tantangan yang dapat memacu guru dalam KKG/MGMP untuk berkembang di antaranya adalah tantangan untuk peningkatan kualifikasi minimal setingkat D4 atau S1 dan sertifikasi profesi sebagai syarat untuk mendapatkan tunjangan fungsional maupun tunjangan profesi.

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah membutuhkan bantuan dari beberapa pihak sekolah, salah satunya adalah guru. Dengan bantuan guru tersebut diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karena kepala sekolah tidak bisa menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain yakni guru itu sendiri. Maka dari itu, kepala sekolah hendaknya berkomunikasi dengan beberapa pihak sekolah secara intens dan terus menerus agar hubungan kepala sekolah dengan guru dan warga sekolah lain bisa menciptakan kesinergian antar warga sekolah.

Kerjasama dengan masyarakat juga dirasa penting oleh kepala sekolah, karena masyarakat juga termasuk bagian penting dari kemajuan pendidikan yang ada di sekolah. Sehingga, kerjasama dengan masyarakat patut untuk dilestarikan.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Asmani (2012:150) menyebutkan bahwa sekolah perlu menyusun program yang melibatkan seluruh elemen masyarakat, agar masyarakat dapat menerima dengan tangan terbuka dan mendukung sepenuh hati program-program sekolah. Lebih bagus lagi jika penyusunan dan pelaksanaan program, masyarakat dilibatkan secara aktif, sehingga mereka bukan berkedudukan sebagai tamu, melainkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sekolah. Masyarakat tentu senang dengan kegiatan ini dan mereka akan mencurahkan segala pikiran, tenaga serta materi untuk mensukseskan program sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian diatas, penulis berpendapat bahwa faktor-faktor yang dijumpai dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut: (a) guru lebih mengembangkan kinerjanya melalui diskusi dengan rekan sejawat untuk menemukan hasil yang baik. (b) komite sekolah lebih intens dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah guna untuk membantu dalam meningkatkan kinerja guru. (c) meningkatkan kerjasama

dengan masyarakat sekitar untuk memajukan pendidikan yang ada

### C. Faktor-Faktor Penghambat dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa faktor-faktor penghambat kepala sekolah adalah tingkat kesadaran dari guru sendiri itu kurang, perbedaan latar belakang guru, karakteristik guru, banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh guru dan sarana prasarana yang ada kurang memadai

Hal ini tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rivai dan Murni (2010: 882) yang menjelaskan bahwa guru juga di tuntut oleh masyarakat dimana guru harus benar-benar profesional dalam menjalankan tugasnya. Hasil karya profesional berupa buku, produk bahan ajar, produk karya cipta, produk alat peraga yang bisa dibeli atau diserap masyarakat akan berdampak pada semakin termotivasinya guru dalam wadah KKG dan MGMP untuk terus maju

Dalam hal ini perbedaan latar belakang dan karakteristik guru adalah menjadi suatu hambatan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Maka dari itu, kepala sekolah harus memiliki strategi khusus dalam menghadapi permasalahan yang ada ini dan menemukan solusi yang terbaik untuk ke depannya.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Rawita (2012:4) menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer pendidikan adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar dan pembelajaran. Kepala sekolah memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolah yang bersangkutan

Lebih lanjutnya, dari temuan penelitian yang ada maka dapat dipahami bahwa kepala sekolah mempunyai hak paten dalam memutuskan suatu permasalahan sekolah, mau dibawa kemana arah permasalahan yang ada untuk ditemukan solusi atau sebaliknya. Banyaknya tugas dan tanggung jawab pada guru juga menghambat kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru serta sarana prasarana yang minim juga termasuk dalam kategori permasalahan yang menghambat kepala sekolah.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Mukhtar dkk (2012: 17) yang menyebutkan bahwa kurang tersedianya fasilitas pendidikan dan kurangnya alat peraga

dalam proses pembelajaran yang secara tidak langsung akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan.

Fasilitas pendidikan yang dimaksud adalah hal-hal yang menunjang untuk meningkatkan pembelajaran di sekolah, seperti halnya ruang praktek yang berguna untuk menyeimbangkan antara teori yang diberikan guru dengan praktek di lapangan. Sedangkan alat peraga seperti halnya alat untuk membantu siswa dalam menunjang setiap mata pelajaran yang diberikan oleh guru.

Berdasarkan temuan penelitian diatas, penulis berpendapat bahwa untuk langkah kedepan mengenai faktor penghambat yang ada yaitu: (a) guru harus lebih mengedepankan posisinya sebagai abdi negara. (b) memaksimalkan sarana prasarana yang ada untuk dijadikan alat transportasi dalam pembelajaran

#### **D. Usaha-Usaha yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo**

Dalam temuan penelitian, tentang usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo antara lain. Usaha yang dilakukan dengan pembinaan disiplin pada guru, memberikan motivasi pada guru, dan memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi.

Melihat usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat dirumuskan dengan beberapa aspek yang telah peneliti temukan didalam proses penelitian selama di sekolah. Sehingga, apa yang menjadi usaha kepala sekolah dapat dirumuskan dengan melihat situasi yang terjadi di sekolah tersebut.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007: 118) yang menjelaskan pembinaan disiplin, pembangkit motivasi dan penghargaan (*reward*) sebagai berikut: 1) pembinaan disiplin, seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Pemimpin harus mampu membantu pegawai untuk mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilaku, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. 2) pembangkitan motivasi, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-

faktor lain kearah efektivitas kerja. Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal ini memerlukan perhatian dan pelayanan khusus juga dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya (Mulyasa, 2007: 118-119). 3) penghargaan (*reward*) menurut Mulyasa (2005: 151) penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif.

Dalam hal ini kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai pemimpin pendidikan yang harus bertanggung jawab, karena dalam sebuah sekolah dibutuhkan seorang pemimpin yang benar-benar bertanggung jawab atas apa yang telah direncanakan, dan apa yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan temuan penelitian diatas, penulis berpendapat bahwa untuk langkah kedepan dalam usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru: (a) pembinaan disiplin pada guru agar bisa tepat waktu dalam sistem pembelajarannya: dalam pembinaan disiplin guru ini, guru dituntut untuk disiplin dalam hal apapun baik dilihat dari segi ketepatan waktu dalam mengajar, datang ke sekolah tepat waktu maupun menyelesaikan pekerjaan dengan batas waktu yang ditentukan oleh kepala sekolah dengan waktu yang tepat. (b) meningkatkan motivasi juga penting bagi proses meningkatkan kinerja guru: meningkatkan motivasi gur juga termasuk dalam usaha kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, melihat dari berbagai karakter guru yang ada banyak diantaranya yang kurang semangat dalam mengajar di sekolah. Sehingga kepala sekolah harus memeras otak untuk menemukan solusi dalam pemecahan masalah guna memberikan motivasi kepada guru yang kurang semangat dalam mengajar di sekolah tersebut. (c) memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi: memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi juga termasuk dalam usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, dari penghargaan tersebut guru lain bisa terpacu dengan rekan sejawatnya yang mendapatkan penghargaan, untuk itu guru lain juga meningkatkan kinerjanya lagi agar supaya bisa bersaing dengan guru-guru yang ada guna memaksimalkan kinerja mereka ke depannya.

## PENUTUP

### Simpulan

1. Kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Tanjungsari I Sidoarjo diawali dengan memberikan teladan pada guru, memberikan dorongan dan motivasi pada guru, memposisikan diri sebagai ibu, sahabat maupun teman dalam memimpin
2. Faktor-faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah guru lebih mengembangkan kinerjanya melalui diskusi dengan rekan sejawat untuk menemukan hasil yang baik, komite sekolah lebih intens dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah guna untuk membantu dalam meningkatkan kinerja guru
3. Faktor-faktor penghambat dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah guru harus lebih mengedepankan posisinya sebagai abdi negara, memaksimalkan sarana prasarana yang ada untuk dijadikan alat transportasi dalam pembelajaran
4. Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dengan pembinaan disiplin pada guru agar bisa tepat waktu dalam sistem pembelajarannya, meningkatkan motivasi juga penting bagi proses meningkatkan kinerja guru, memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi juga memacu kualitas guru kedepannya

### Saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini diajukan kepada:

1. Bagi Lembaga  
Lembaga hendaknya memberikan informasi dan pengetahuan tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengupayakan peningkatan kinerja guru yang baik.
2. Bagi Kepala Sekolah  
Kepala sekolah hendaknya memberikan inspirasi dalam mengupayakan peningkatan kinerja guru.
3. Bagi Guru  
Guru hendaknya memberikan motivasi dan semangat kerja guru dalam upaya mengoptimalkan kinerjanya.
4. Bagi peneliti lain  
Bagi peneliti lain diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan dan sekaligus sebagai bahan perbandingan dalam melakukan penelitian lanjutan, khususnya untuk menyempurnakan penelitian ini dengan *setting* yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Nashruddin. 2010. *Peranan Kepala Sekolah Dan Wali Murid Dalam Peningkatan Prestasi Siswa (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto)*. Skripsi. Malang: Universitas Negeri Malang
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press
- Carudin. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru: studi deskriptif analitik pada guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu*. Jurnal. Bandung: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media
- Depdiknas. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Depdiknas. 2008. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru
- Depdiknas. 2010. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
- Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta
- [Http://www.beritajatim.com/detailnews.php/11/Pendidikan\\_&\\_Kesehatan/2013-06-10/174470](http://www.beritajatim.com/detailnews.php/11/Pendidikan_&_Kesehatan/2013-06-10/174470) diakses 10 Juli 2013 pukul 20:10 WIB
- Iskandar, Uray. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal. Sambas: Pengawas SMP Dinas Pendidikan
- Komariah dan Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Martinis Yamin dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada (GP Press)
- Mukhtar, dkk. 2012. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal. Aceh: Pascasarjana Universitas Syiah Kuala
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Prasetyo, Yogi. A. 2011. *Peran Kepala Sekolah Dasar Negeri Tembokrejo II Pasuruan Dalam Menjalani Kerjasama Dengan Masyarakat (Studi Kasus di SDN Tembokrejo II Pasuruan)*. Skripsi. Malang: Universitas Negeri Malang
- Rawita, Ino Sutisno. 2012. *Mengelola Sekolah Efektif: Perspektif Manajerial dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo
- Rivai dan Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Rivai dan Murni. 2010. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Riyanto, Yatim. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*. Surabaya: Unesa University Press
- Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Grafindo
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : CV Alfabeta
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership In Organizations*. New Jersey : Prentice Hal



UNESA  
Universitas Negeri Surabaya