

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU

(Studi Tentang Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru)

Niken Ristianah

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: nikenristianah1@gmail.com

Nur Rulifatur Rohmah

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: rulifirdausi03@gmail.com

Abstract: The principal's strategy is one of the factors that can encourage the school to realize the school's vision, mission, goals and objectives through programs carried out in a planned and gradual manner. The principal must have a strategy to improve teacher performance with strategic ideas so that it will have an effective impact on teachers in a conducive situation. The achievement of educational goals is largely determined by the teacher's professional duties, especially in the learning process, because teachers are the party with the most direct contact with students in learning. So teacher performance becomes an important requirement to achieve educational success goals. Schools in carrying out their learning process cannot be separated from the existence of a teacher, where the teacher's role is very important in changing the behavior of students to produce output that has quality in accordance with the expectations and demands of society.

Keywords: *Principal Strategy, Performance, Teachers*

Pendahuluan

Pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi akan lebih efektif dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang baik pada siswa atau mahasiswanya, jika lembaga pendidikan tersebut dikelola dengan baik.¹ Pendidikan merupakan salah satu pilar yang penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.²

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala

¹Prim Masrokan Mutohar dan Madsuki, *Manajemen Strategik Pendidikan* (Tulungagung: Cahaya Abadi, 2019), 3.

²Sri Banun, dkk, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 4, No. 2 (Februari, 2016), 138.

sekolah.³ Sikap dinamis kepala sekolah dalam menyiapkan berbagai macam program pendidikan menandakan ciri kepala sekolah yang baik. Kepemimpinan kepala sekolah akan membedakan tinggi rendahnya mutu suatu sekolah.⁴

Kepala sekolah harus memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja guru dengan gagasan yang bersifat strategis sehingga akan berdampak secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah yang ditunjukkan dengan rasa penuh pertimbangan, persahabatan, dan dekat dengan para guru baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dapat mendorong kinerja para guru. Perilaku pemimpin yang positif tersebut dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan.⁵

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan dalam mengembangkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan orang lain dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengkoordinasikan dan menggerakkan potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin selayaknya dapat mengarahkan dan mempengaruhi semua potensi dan sumber daya yang dimiliki untuk kepentingan organisasi.⁶

Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk berpikir dari segi tindakan agar dapat membantu organisasi sekolah untuk beradaptasi dengan dunia luar. Karena strategi kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilakukan secara terencana dan bertahap.⁷ Sekolah dalam menyelenggarakan proses pembelajarannya tidak dapat terlepas dari keberadaan seorang guru, di mana peran guru sangat penting dalam merubah perilaku dari peserta didik untuk menghasilkan keluaran yang mempunyai kualitas sesuai dengan harapan dan tuntutan masyarakat.

Ketercapainya tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh tugas profesional guru khususnya dalam proses pembelajaran, karena guru merupakan pihak yang paling banyak berhubungan langsung dengan siswa dalam pembelajaran. Guru yang profesional diharapkan memiliki kinerja yang baik dalam upaya meningkatkan kualitas peserta didiknya. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina peserta didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai tujuan keberhasilan pendidikan.⁸

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria

³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 82.

⁴Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2009), 167.

⁵Ibid., 168.

⁶Sri Banun, dkk, "Strategi Kepala Sekolah, 138.

⁷Ibid., 138.

⁸Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru yang Profesional" *Jurnal Lantanida*, Vol. 4, No. 2 (2016), 114.

kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkenaan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁹ Guru sebagai tenaga pendidik merupakan komponen yang paling menentukan, karena ditangan gurulah kurikulum, sumber belajar, sarana dan prasarana, dan iklim pembelajaran menjadi sesuatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik.

Metode

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode yang berlaku dalam sebuah penelitian, yaitu jenis penelitian menggunakan analisis deskriptif dan pendekatan penelitian adalah pendekatan kualitatif. Peneliti juga bertindak sebagai human instrument atau alat peneliti yang berfungsi menetapkan fokus penelitian memilih informan sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan setelah itu membuat kesimpulan atas temuannya. Pengumpulan data menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara atau interview dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data dipakai tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan langkah terakhir adalah verifikasi data. Adapun uji keabsahan data menggunakan triangulasi dan pengecekan teman sejawat.

Hasil dan Pembahasan

A. Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi Kepala Sekolah

Strategi merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Rochaety dalam Yulmawati mengemukakan strategi adalah satu kesatuan rencana organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, strategi bukanlah sekedar suatu rencana, melainkan adalah rencana yang menyatukan. Oleh karena itu, penentuan strategi membutuhkan tingkatan komitmen dari suatu organisasi.¹⁰

Wahjosumidjo dalam Mamlukhah mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Posisi kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Karena nantinya diharapkan kepala sekolah akan membawa spirit kerja guru dan membangun kultur

⁹Sekretariat Negara RI, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003." tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2003), 15.

¹⁰Yulmawati, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1, No. 2 (Juli-Desember 2016), 111-112.

sekolah.¹¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha atau rencana untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam proses pembelajaran. Adapun indikator strategi kepala sekolah adalah sebuah upaya, tindakan yang bersifat terus-menerus (berkesinambungan), kunci keberhasilan, kecakapan dan sumber daya, taktik, cara dan daya, metode, kiat, teknik, misi dan rencana dalam meningkatkan kinerja pendidik. Oleh karena itu, kepala sekolah berfungsi sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leadership, dan motivator* (EMASLIM).¹²

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Berbagai tuntutan yang dibebankan kepada kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Tuntutan paling mendasar adalah kompetensi yang harus dimiliki sehingga memberikan harapan dapat menunaikan harapan sekolah dan *stakeholder*.¹³

Kompetensi berasal dari kata *competency* yang memiliki arti *ability* (kemampuan), *capability* (kesanggupan), *proficiency* (keahlian), *qualification* (kecakapan), *eligibility* (memenuhi persyaratan), *readiness* (kesiapan), *skill* (kemahiran), dan *adequency* (kepadanan).¹⁴

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan".¹⁵

Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku *kognitif* (aspek pengetahuan), *afektif* (sikap), dan *psikomotorik* (keterampilan) dengan sebaik-baiknya.¹⁶

Dengan demikian, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah ditegaskan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu; kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi,¹⁷ dan sosial.¹⁸

¹¹Mamlukhah, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam." *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam*, Vol. VI, No. 1 (September, 2014), 142.

¹²Sri Banun, dkk, "Strategi Kepala Sekolah 140.

¹³Wardah Hanafie dan Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru* (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021), 30.

¹⁴Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 1-2.

¹⁵Sri Banun, dkk, "Strategi Kepala Sekolah, 139-140.

¹⁶Abd. Khalid Hs. Pandipa, "Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Administrasi*, Vol. 12, No. 1 (Maret, 2019), 5.

¹⁷Wardah Hanafie dan Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*, 30.

¹⁸Nurtanio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Pujangga Press, 2019), 7.

3. Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah¹⁹

a. Pembinaan (*Coaching*)

Pembinaan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi. Fullan dalam Nurtanio menyatakan bahwa terdapat delapan perubahan yang dihadapi oleh kepala sekolah, empat pertama dapat menjadi *problem*, empat berikutnya dapat menjadi pendukung maupun faktor yang melemahkan kepala sekolah. Pengembangan Rencana dan Komponen Pembinaan. Komponen-komponen pembinaan secara umum dijelaskan oleh Mangkunegara dalam Nurtanio, yaitu:²⁰

- 1) Tujuan dan sasaran pembinaan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- 2) Para pembina yang profesional.
- 3) Materi pembinaan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 4) Peserta pembinaan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa perencanaan pembinaan sangat penting untuk memperlancar pelaksanaan dengan mengidentifikasi komponen-komponen yang harus ada dalam pembinaan tersebut.

b. Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan

Kepala sekolah sebagai individu harus memiliki motivasi untuk senantiasa mengembangkan dirinya. Upaya pengembangan kualitas diri merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Salah satu pola pengembangan yang lazim diterapkan melalui Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) dan *Continuing Professional Development (CPD)*.

Continuing Professional Development (CPD) merupakan konsep di mana individu berupaya untuk melakukan peningkatan kualitas pengetahuan dan keterampilan profesional sesuai standar yang telah ditetapkan.

Pengembangan profesionalisme kepala sekolah berbasis kompetensi dapat diartikan sebagai serangkaian upaya untuk mengembangkan profesionalisme kepala sekolah agar yang bersangkutan memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Diartikan bahwasannya kebijakan pengembangan kompetensi kepala sekolah dimaksudkan agar administrasi sekolah bisa berjalan secara inovatif.²¹

4. Peran, Fungsi, dan Tugas Kepala Sekolah

Peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan peran

¹⁹Ibid., 43-47.

²⁰Ibid., 49.

²¹Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 147.

tersebut, kepala sekolah memiliki tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.

Harun dalam Sri Banun mengatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai *edukator* (pendidik) memiliki tujuh aspek kinerjanya, yaitu; prestasi sebagai guru, kemampuan membimbing guru, kemampuan membimbing karyawan, kemampuan membimbing peserta didik, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar yang baik.²²

Kepala sekolah/madrasah dapat melaksanakan tugas dengan baik/memberi contoh mengajar yang baik apabila dilandasi oleh kemampuan dalam memimpin bawahan, kemampuan konseptual dan hubungan antarmanusia, mampu berkomunikasi dengan guru dan pihak atasannya, mampu menilai kinerja guru dan karyawan sekolah/madrasah, mampu menganalisis masalah dan mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Dalam menjalankan tugas, kepala sekolah hendaknya mempunyai visi kelembagaan, kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antarmanusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantif. Visi sekolah/madrasah merupakan gambaran masa depan sekolah yang dicita-citakan. Visi dapat membimbing dan menawarkan arah dan peta masa depan dan menjadi panduan/petunjuk bagi seluruh anggota organisasi sekolah dalam mencapai tujuan.²³

Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai *Edukator* (pendidik), *Manager*, *Administrator*, *Supervisor*, *Leadership* (pemimpin), dan *Motivator*,²⁴ dan *Entrepreneurship*.²⁵ Daryanto dalam Nurtanio menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai berikut:²⁶

- a. Merumuskan tujuan kerja dan membuat kebijakan sekolah.
- b. Mengatur tata kerja sekolah, yaitu pembagian tugas dan petugas pelaksana, serta menyelenggarakan kegiatan.
- c. Melakukan supervisi kegiatan sekolah, meliputi mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta membimbing dan mengingatkan kemampuan pelaksana.

B. Kinerja Pendidik

1. Pengertian Kinerja Pendidik (Guru)

Kinerja (*performance*), memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai tujuan yang telah ditetapkan

²²Sri Banun, dkk, "Strategi Kepala Sekolah, 140.

²³Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional* (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh & Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2018), 52-53.

²⁴Sri Banun, dkk, "Strategi Kepala Sekolah, 140.

²⁵Moch. Yasyakur, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan*, Vol. 02, No. 05 (Maret, 2019), 416.

²⁶Nurtanio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan*, 7.

dalam organisasi.²⁷

Kinerja adalah segala sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Wexley dalam Masrum menyatakan kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni: keterampilan, upaya, dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja, seperti pengalaman, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknik. Upaya diungkapkan sebagai tingkat motivasi yang diperlihatkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi di luar pekerjaannya mendukung produktivitas kerja, seperti kondisi psikologis, komunikasi, dan iklim organisasi.²⁸

Kinerja pendidik merupakan unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.²⁹ Kualitasnya akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena pendidik merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan madrasah/sekolah.

Mukhtar dalam Erjati menyebut bahwa kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggungjawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Maka dari itu, kinerja guru lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkannya.³⁰

Ngalim Purwanto dalam Erjati memerinci karakteristik kinerja guru yang dapat dilihat dari:³¹

- a. Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya.
- b. Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
- c. Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik.
- d. Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah berada dan belajar di madrasah.
- e. Guru selalu memelihara hubungan dengan orang tua peserta didik.
- f. Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat.
- g. Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran, dan kegiatan penelitian.

²⁷Denok Sunarsi, *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru* (Jakarta: Desanta Multiavisitama, 2020), 11.

²⁸Masrum, *Kinerja Guru Profesional* (Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2021), 31.

²⁹Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru yang Profesional". *Jurnal Lantanida*, 112.

³⁰Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2017), 2-3.

³¹Ibid., 3-4.

- h. Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru.
- i. Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan.
- j. Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru (Pendidik)

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepada sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain motivasi, iklim kerja, status ekonomi dan kompetensi guru.³²

Menurut Pidarta dalam Amna bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu:³³

- a. Kepemimpinan kepala sekolah
- b. Fasilitas kerja
- c. Harapan-harapan
- d. Kepercayaan personalia sekolah

Pendapat lain mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru di antaranya adalah:³⁴

- a. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi.
- b. Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- c. Menciptakan iklim yang kondusif untuk belajar.
- d. Prestasi siswa.
- e. Hadiah dan otonomi tugas.

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari eksternal guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan.³⁵

3. Kompetensi Guru (Pendidik)

Kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.³⁶ Undang-undang guru dan dosen serta PP No. 19 Tahun 2005 menyatakan bahwa kompetensi guru meliputi:³⁷

³²Didi Herwansah, "Analisis Kajian Keterkaitan Kompetensi Profesional dengan Kinerja Guru." *Jurnal Padagogi dan Pembelajaran*, Vol. 4, No. 2 (2021), 269.

³³Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru, 113.

³⁴Rasiman, dkk, *Analisis Kinerja Guru Profesional* (Semarang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas PGRI Semarang, 2017), 12.

³⁵Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru yang Profesional", 113.

³⁶Rina Febriani, *Kompetensi Guru*, 4.

³⁷Ibid., 9-13.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini sebagai kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan seorang guru dalam merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

b. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memungkinkan mereka membimbing peserta didik dalam menguasai materi yang diajarkan.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

d. Kompetensi Kepribadian

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang pendidik akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya. Dengan demikian, pendidik akan tampil sebagai sosok yang patut ditaati nasihat/ucapan/perintahnya dan dicontoh sikap dan perilakunya.

Kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar yaitu mempersiapkan rencana pembelajaran, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, memahami landasan kependidikan, melaksanakan program BP/BK, melaksanakan evaluasi pembelajaran dan melaksanakan administrasi sekolah untuk kelancaran proses belajar mengajar.

Untuk melaksanakan tugasnya secara profesional, efisien dan efektif, seorang pendidik harus memenuhi persyaratan kemampuan atau kompetensi sebagai berikut:³⁸

- a. Menguasai filsafat pendidikan termasuk di dalamnya kemampuan menguasai konsep, teori, dan proses pendidikan.
- b. Menguasai strategi belajar dan pembelajaran.
- c. Menguasai ICT dan aplikasinya dalam proses pembelajaran untuk mendukung penerapan *learning strategies* yang dikembangkan oleh pendidik.
- d. Menguasai psikologi perkembangan dan psikologi anak.
- e. Menguasai berbagai teori belajar.
- f. Memahami berbagai konsep pokok sosiologi dan antropologi yang relevan dalam proses pendidikan dan pertumbuhan anak.

³⁸Rina Febriana, *Kompetensi Guru*, 8-9.

- g. Menguasai cara berpikir dan materi bidang studi tertentu, yang relevan dengan tugasnya sebagai pendidik pada jenjang persekolahan tertentu.
- h. Memahami administrasi pendidikan terutama tentang *management of learning* dan peraturan yang berkenaan dengan profesi.
- i. Menguasai visi, prosedur, dan keterampilan pengembangan kurikulum.
- j. Memahami dan menguasai proses pendidikan nilai.
- k. Memahami proses dan dampak globalisasi, serta implikasinya terhadap proses pendidikan peserta didik.
- l. Memahami strategi *enrichment* yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik.
- m. Memahami peran dan pengaruh aspek sosial, kultural, dan ekonomi terhadap proses pendidikan.

4. Penilaian Kinerja Guru (Pendidik)

Dalam konteks kinerja, faktor penilaian kerja menjadi instrumen yang sangat penting untuk dilakukan oleh organisasi. Karena, melalui penilaian kinerja aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu dilakukan. Menurut Moeherino dalam Denok, faktor penilaian tersebut terdiri atas 4 (empat) aspek, yaitu:³⁹

- a. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset dan lain-lain.
- b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya. Baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- c. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan keterampilan dan keahliannya. Seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya dalam satu bulan.

Aspek terpenting dalam penilaian kinerja adalah faktor-faktor penilaian itu sendiri. Beberapa prinsip yang menjadi penilaian, yaitu sebagai berikut:

- a. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
- b. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan.
- c. *Reliability*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
- d. *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk.
- e. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

Brata dalam Khalid mengemukakan bahwa untuk menilai apakah kinerja seseorang atau sekelompok orang dikatakan efektif atau tidak dapat dilihat dari sistem pelayanan yang diberikannya. Dengan kata lain bahwa pelayanan merupakan indikator utama dalam menilai sekelompok orang dalam suatu

³⁹Denok Sunarsi, *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru*, 13-15.

organisasi, terutama organisasi pemerintahan.⁴⁰

5. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Strategi peningkatan kinerja guru merupakan upaya menciptakan kesatuan arah bagi suatu organisasi dari segi tujuannya yang berbagai macam, dalam memberikan pengarahan dan mengarahkan sumber daya untuk mendorong organisasi menuju tujuan tersebut.⁴¹ Seorang Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik.⁴²

Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang nantinya akan berefek kepada mutu lulusan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan.⁴³

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan tempat guru melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya misalnya melalui penataran, pelatihan, ikut serta dalam *event* atau perlombaan, melanjutkan studi ke jenjang berikutnya, dan sebagainya.⁴⁴

Pengembangan profesionalisme guru merupakan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Zamroni dalam Rina bahwa model pengembangan guru menggunakan pola pilar linear yaitu Penataran Guru, Mutu Guru Meningkatkan, Kualitas Kerja Guru Meningkatkan, Mutu Siswa Meningkatkan.⁴⁵

Sedangkan menurut Amran dalam Amna Emda menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru melalui pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui KASAH (*Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit*), yang dapat dijelaskan sebagai berikut:⁴⁶

a. Peningkatan Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan sesuatu yang diperoleh melalui pengalaman yang tidak hanya melalui indra, tetapi juga melalui suatu *eksperimen*, baik itu pengalaman ilmiah maupun pengetahuan filsafat.

b. Peningkatan Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan terdiri dari dua unsur yaitu yang biasa dipelajari dan yang alamiah. Seberapa besar kemampuan bisa menghasilkan prestasi tergantung pada kemauan untuk terus mengasahnya. Karena prestasi profesionalisme didapat dari unsur kemauan dan kemampuan.

c. Peningkatan Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan merupakan keahlian yang bermanfaat untuk jangka

⁴⁰Abd. Khalid Hs. Pandipa, "Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Administrasi*, Vol. 1, No. 12 (Maret, 2019), 4..

⁴¹Masrum, *Kinerja Guru Profesiona*, 102.

⁴²Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru, 113-114.

⁴³Lailatussaadah, "Upaya Peningkatan Kinerja Guru." *Jurnal Intelektualita*, Vol. 3, Nomor. 1 (Januari-Juni, 2015), 17.

⁴⁴Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru, 113-114.

⁴⁵Rina Febriana, *Kompetensi Guru*, 5.

⁴⁶Ibid., 114-116.

panjang. Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah keterampilan merencanakan, keterampilan mengimplementasikan pengajaran, dan keterampilan menilai pengajaran.

d. Peningkatan Sikap Diri (*Attitude*)

Sikap diri seseorang terbentuk oleh suasana lingkungan yang mengitarinya. Menurut Sumatmadja dalam Amna Emda kepribadian adalah keseluruhan perilaku individu yang merupakan hasil interaksi antara potensi-potensi yang terbawa sejak lahir dengan rangkaian situasi lingkungan, yang terungkap pada tindakan dan perbuatan serta reaksi mental psikologisnya, jika mendapat rangsangan dari lingkungan.

e. Pengembangan Kebiasaan Diri (*Habit*)

Kebiasaan adalah suatu kegiatan yang terus menerus dilakukan yang tumbuh dari dalam pikiran. Guru sebagai pekerja harus berkemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya, di samping itu guru harus merupakan pribadi yang berkembang dan bersifat dinamis.

C. Implementasi Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Di antaranya strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara melakukan pembinaan terhadap kinerja guru, melakukan pengawasan atau supervisi terhadap kinerja guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kerja guru.

1. Pembinaan Kinerja Guru

Pembinaan guru secara terminologi dapat diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan guru, terutama bantuan yang berwujud pelayanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah dan pengawas tentang pembinaan dan peningkatan proses dan hasil belajar. Terdapat 3 pengelompokan pembinaan guru, yaitu:

- a. Pembinaan kemampuan guru dalam memelihara program pengajaran di kelas.
- b. Kemampuan guru dalam menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik.
- c. Memperbaiki situasi belajar anak didik.⁴⁷

2. Pengawasan atau Supervisi terhadap Kinerja Guru

Guru sebagai pendidik harus mempunyai kompetensi dalam pengelolaan pembelajaran, pengembangan potensi dan penguasaan akademik. Kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial. Sebagai seorang guru yang profesional maka dalam pengelolaan pembelajaran guru harus mampu berperan sebagai perencana, pelaksana dan penilai kegiatan pembelajaran. Salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui pembinaan dari kepala sekolah melalui supervisi akademik.

3. Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah harus mampu

⁴⁷Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, 9-13.

menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan terutama disiplin diri. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola pikirnya.
- b. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar berdasarkan perilakunya.
- c. Kegunaan pelaksanaan aturan sebagai alat.

4. Pengendalian dan Pengawasan Kinerja Guru

Dalam hal pengawasan dan pengendalian kinerja guru kepala sekolah dapat melakukan pengawasan dan pengendalian dengan cara diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Namun dalam hal melaksanakan pengawasan kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis.
- b. Dilaksanakan secara demokratis.
- c. Berpusat pada tenaga kependidikan.
- d. Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan.
- e. Merupakan bantuan profesional.

5. Pemberian Motivasi

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lainnya berbeda. Hal ini memerlukan pelayanan dan perhatian khusus dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik tetapi juga pesikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu diperhatikan motivasi para tenaga pendidik dan kependidikan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Motivasi yang diberikan bisa berupa reward, beasiswa pendidikan, penugasan, promosi terhadap kinerja guru dan lain-lain.

6. Pemberian Penghargaan

Melalui penghargaan tenaga pendidik dan kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya.

Kepala sekolah yang mengerti kebutuhan seorang guru maka dia akan memberikan semangat agar guru tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini bisa dengan menggunakan kenaikan pangkat, finansial, piagam, dan harus disesuaikan dengan tenaga yang diberikan serta hasil kinerja guru tersebut.⁴⁸

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai Strategi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai peranan dalam mengembangkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mendayagunakan

⁴⁸Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 111-151.

sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan orang lain dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengkoordinasikan dan menggerakkan potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

Kepala sekolah harus memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja guru dengan gagasan yang bersifat strategis sehingga akan berdampak secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah yang ditunjukkan dengan rasa penuh pertimbangan, persahabatan, dan dekat dengan para guru baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dapat mendorong kinerja para guru. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Kompetensi yang dimiliki guru terdiri dari kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

References

- Abas, Erjati, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2017).
- Abd. Khalid Hs. Pandipa, "Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Administrasi*, Vol. 1, No. 12 (Maret, 2019).
- Banun, Sri, dkk, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 4, No. 2 (Februari, 2016).
- Denim S, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002).
- Emda. Amna, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru yang Profesional" *Jurnal Lantanida*, Vol. 4, No. 2 (2016).
- Febriana, Rina, *Kompetensi Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).
- Hanafie, Wardah dan Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru* (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021).
- Herwansah, Didi "Analisis Kajian Keterkaitan Kompetensi Profesional dengan Kinerja Guru." *Jurnal Padagogi dan Pembelajaran*, Vol. 4, No. 2 (2021).
- Kementrian Pendidikan Nasional, *Penilaian Kinerja guru* (Jakarta: Direktorat Tenaga Pendidikan Direktorat Jendral Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2013).
- Lailatussaadah, "Upaya Peningkatan Kinerja Guru." *Jurnal Intelektualita*, Vol. 3, Nomor. 1 (Januari-Juni, 2015).
- Mamlukhah, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam." *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam*, Vol. VI, No. 1 (September, 2014).
- Masrum, *Kinerja Guru Profesional* (Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2021).
- Moch. Yasyakur, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan*, Vol. 02, No. 05 (Maret, 2019).
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).
- Mutohar, Prim Masrokan dan Madsuki, *Manajemen Strategik Pendidikan* (Tulungagung: Cahaya Abadi, 2019).
- Purwanto, Nurtanio Agus, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Pujangga Press, 2019).
- Rahmi, Sri, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional* (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh & Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2018).

- Rasiman, dkk, *Analisis Kinerja Guru Profesional* (Semarang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas PGRI Semarang, 2017).
- Sekretariat Negara RI, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003." tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2003).
- Sudarwan, Danim, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2016).
- Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2009).
- Sunarsi, Denok, *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru* (Jakarta: Desanta Muliavisitama, 2020).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005).
- Yulmawati, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1, No. 2 (Juli-Desember 2016).