

**PENERAPAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI SDN SANDANA KECAMATAN GALANG
KABUPATEN TOLITOLI**



Tesis

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister dalam Pendidikan Agama Islam pada
Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar

Oleh

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MARWATI

NIM. 80100209176

ALAUDDIN
M A K A S S A R

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ALAUDDIN
MAKASSAR
2012**

PERSEMBAHAN

Dari relung hati yang terdalam

Kuucap beribu syukur atas nikmat-Mu Ya Allah

*Yang telah memberiku kekuatan dalam setiap langkah
Shalawat serta salam kepada Rasulullah Muhammad Saw
yang telah memberiku
kebanggaan dengan menjadi salah satu umat yang terpilih*

Ku persembahkan karya tulis ini :

*Untuk Ibundaku yang tercinta dengan Ikhlas mendidikku sedari
dalam kandungan.....*

*Ku berharap Engkau senantiasa di bawah naungan
kasih sayang-Nya*

*Untuk Saudara-saudara dan keponakanku yang selalu mensupport
untuk terus berjuang hingga karya ini terselesaikan*

Terimakasih atas doanya selama ini

Untuk Sahabat-sahabatku yang tak mungkin kusebut satu persatu

Thanks for All ... A R

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan penuh kesadaran, penulis yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis ini benar hasil karya penulis sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, atau dibuat orang lain secara keseluruhan atau sebagian, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar, 23 April 2012

Penulis



MARWATI
NIM: 80100209176

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul “Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli” yang disusun oleh Marwati, NIM 80100209176, mahasiswa Konsentrasi Pendidikan dan Keguruan pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang *munaqasyah* yang di selenggarakan pada Jum’at, 20 April 2012 M, bertepatan dengan tanggal 28 Jumadil Awal 1433 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

Makassar, 24 April 2012 M
2 Jumadil Akhir 1433 H

PROMOTOR:

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng (.....)

KOPROMOTOR:

2. Dr. H. Kamaluddin Abu Nawas, M.Ag. (.....)

PENGUJI:

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Halim, M.Ag. (.....)

2. Dr. Firdaus, M.Ag. (.....)

3. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng (.....)

4. Dr. H. Kamaluddin Abu Nawas, M.Ag. (.....)

Ketua Program Studi
Dirasah Islamiyah,

Diketahui oleh:
Direktur Program Pascasarjana
UIN Alauddin Makassar,

Dr. Muljono Damopolii, M.Ag.
NIP.19641110 199203 1 005

Prof. Dr. H. Moh. Natsir Mahmud, M.A.
NIP. 19540816 198303 1 004

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ
وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ وَمَنْ تَبِعَهُ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ أَمَّا بَعْدُ

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah swt. atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya yang diberikan kepada penulis, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Salawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad saw., keluarga, para sahabat, dan umat Islam di seluruh penjuru dunia.

Penulisan tesis yang berjudul “Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang kabupaten Tolitoli” dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

Selesainya seluruh kegiatan penelitian dan penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua orang tua peneliti, Hi. Djuraedje (Alm) dan Hj. Musdalifah yang telah mengasuh dan membesarkan peneliti dengan penuh kasih sayang dan selalu mendoakan anak-anaknya agar menjadi anak saleh dan salehah. Semoga Allah swt. melimpahkan rahmat-Nya kepada mereka, amin.
2. Rektor UIN Alaudin Makassar Prof. Dr. H. Abd. Qadir Gassing, HT, M.S. dan Prof. Dr. H. Ahmad M. Sewang, M.A. (Pembantu Rektor I), Prof. Dr. H. Musafir Pababbari, M.Si. (Pembantu Rektor II), Dr. M. Nasir Siola, M.Ag. (Pembantu Rektor III), Prof. Dr. Phil Kamaruddin Amin, M.A. (Pembantu Rektor IV), yang memberikan kesempatan kepada penulis dan mahasiswa

lainnya dengan segala kebijakan dan kemudahan untuk menyelesaikan pendidikan pada program pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

3. Direktur Program Pascasarjana Prof. Dr. H. Moh. Natsir Mahmud, M.A. dan Prof. Dr. H. Baso Midong, M.Ag. (Asisten Direktur Bidang Akademik), Prof. Dr. H. Nasir Baki, M.A. (Asisten Direktur Bidang Umum), yang telah banyak memberikan nasihat dan arahan kepada penulis dan mahasiswa Program Pascasarjana lainnya dalam proses penyelesaian studi.
4. Ketua program studi dirasah Islamiyah, Dr. Muljono Damopolii, M.Ag, dan sekretaris program studi Dr. Firdaus, M.Ag. yang memimpin seluruh program studi Dirasah Islamiyah pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
5. Promotor I, dan promotor II, Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng., M.A. dan Dr. H. Kamaluddin Abu Nawas, M.Ag. yang banyak menuangkan waktu dan ilmunya kepada penulis berupa bimbingan langsung, gagasan-gagasan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Ketua Konsentrasi Tarbiyah dan Keguruan Program Pascasarjana (PPS) UIN Alauddin Makassar.
7. Segenap Guru Besar, para Dosen, dan Seluruh jajaran Tenaga Kependidikan pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar yang begitu banyak memberikan ilmu dan pelayanan kepada penulis dalam mengikuti proses pembelajaran selama kurang lebih dua tahun pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
8. Para Staf Tata Usaha di lingkungan Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar yang telah banyak membantu peneliti dalam penyelesaian administrasi selama perkuliahan dan penyelesaian penulisan tesis ini.
9. Bupati Tolitoli dan jajarannya yang telah mengizinkan secara resmi penulis untuk dapat meneliti di Kabupaten Tolitoli.

10. Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli beserta seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang banyak memfasilitasi penulis dalam melaksanakan penelitian.
11. Saudara-saudara penulis serta rekan-rekan Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, sahabat, dan teman-teman penulis yang telah memberikan bantuan, motivasi, kritik, saran, dan kerjasama selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Dari berbagai pihak yang tersebut di atas, penulis yakin bahwa proses penyelesaian pendidikan yang penulis tempuh sampai pada jenjang penyelesaian tesis ini, masih banyak pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis baik secara material maupun spiritual, namun tidak dapat menyebutkan secara keseluruhan.

Akhirnya, kepada Allah swt. jualah, penulis panjatkan doa, semoga bantuan dan ketulusan yang telah diberikan senantiasa bernilai ibadah di sisi Allah swt. dan mendapat pahala yang berlipat ganda, Amin.

Makassar, 23 April 2012
Penulis,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R
MARWATI
NIM. 80100209176

DAFTAR ISI

JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1-21
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Fokus Penelitian	14
D. Kajian Pustaka	16
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	18
F. Garis Besar Isi Tesis	19
BAB II LANDASAN TEORETIS	22-72
A. Manajerial Kepala Sekolah	22
B. Kinerja Guru	44
C. Kerangka Pikir	68
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	73-84
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	73
B. Pendekatan Penelitian	75
C. Instrumen Penelitian	76
D. Sumber Data	78
E. Teknik Pengumpulan Data	79
F. Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	82
G. Pengujian Keabsahan Data	83

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	85-141
A. Hasil penelitian	85
1. Profil SDN Sandana kecamatan Galang kabupaten tolitoli	85
2. Proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Negeri Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli	91
3. Faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Negeri Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli	118
4. Hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Negeri Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli	127
B. Pembahasan	129
BAB V PENUTUP	142-143
A. Kesimpulan	142
B. Implikasi	143
DAFTAR PUSTAKA	144
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

1. Tabel 1	Keadaan Sarana dan Prasarana	86
2. Tabel 2	Keadaan Peserta Didik	87
3. Tabel 3	Keadaan Guru dan Kepala Sekolah	88
4. Tabel 4	Keadaan Tenaga Administratif	89
5. Tabel 5	Keadaan Guru Mata Pelajaran	89



PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
	ba	b	be
	ta	a	te
	ṣā	s\	es (dengan titik di atas)
	jīm	j	je
	ha}	h}	ha (dengan titik di bawah)
	kha	kh	ka dan ha
	dal	d	de
	ẓā\	z\	zet (dengan titik di atas)
	ra	r	er
	zai	z	zet
	sin	s	es
	syin	sy	es dan ye
	ṣād	s}	es (dengan titik di bawah)
	dād	d}	de (dengan titik di bawah)
	tā}	t}	te (dengan titik di bawah)
	ẓā}	z}	zet (dengan titik di bawah)
	‘ain	‘	apostrof terbalik
	gain	g	ge
	fa	f	ef
	qaf	q	qi
	kaf	k	ka
	lam	l	el
	mim	m	em

	nun	n	en
	wau	w	we
هـ	ha	h	ha
	hamzah	,	apostrof
	ya	y	ye

Hamzah yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir di tulis dengan tanda (')

2. Maddah

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ـَ ا	fathah dan alif atau ya	a>	a dan garis di atas
ـِ ي	kasrah dan ya	i>	i dan garis di atas
ـُ و	dammah dan wau	u>	u dan garis di atas

3. Ta martabutih

Contoh:

: *al-hikmah*

4. Singkatan-singkatan

- a. swt. = *subhanahu wa ta'ata*>
- b. saw. = *sallallahu 'alaihi wa sallam*
- c. a.s. = *'alaihi al-salam*
- d. r.a. = *radiyallahu anhu*
- e. H = Hijriyah
- f. M = Masehi
- g. Q.S.. /.: 1 = Qur'an surat al-Fatihah/01 : ayat 1
- h. UU RI = Undang-undang Republik Indonesia
- i. ttp = Tanpa tempat Penerbit
- j. tp = Tanpa Penerbit
- k. Cet. = Cetakan
- l. h = Halaman
- m. Kepsek = Kepala Sekolah
- n. Waka = Wakil Kepala
- o. BK = Bimbingan Konseling
- p. TU = Tata Usaha

q. RAPBS	= Rancangan Anggaran dan Belanja Sekolah
r. UN	= Ujian Nasional
s. US	= Ujian Sekolah
t. NEM	= Nilai Ebtanas Murni
u. MGMP	= Musyawarah Guru Mata Pelajaran
v. KKG	= Kelompok Kerja Guru
w. PAKEM	= Pembelajaran Aktif Kreatif Dan Menyenangkan
x. SDM	= Sumber Daya Manusia
y. SDM-M	= Sumber Daya Manusia-Manajer
z. SDM-P	= Sumber Daya Manusia-Pelaksana
aa. SD-Slhb	= Sumber Daya-Selebihnya



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
 M A K A S S A R

ABSTRAK

Nama : Marwati
NIM : 80100209176
Kosentrasi : Pendidikan dan Keguruan
Judul Tesis : Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Tesis ini membahas tentang Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) untuk mengetahui proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, 2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, 3) untuk mengetahui hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Secara umum, penelitian dan penulisan tesis ini dibahas dengan penelitian kualitatif dengan menggunakan beberapa pendekatan yang dianggap relevan dengan variabel utama yang akan diteliti yaitu: pendekatan pedagogis, psikologis, manajemen dan yuridis. Proses pengumpulan data menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam (*In Depth Interview*) dan dokumentasi. Adapun informan yang dijadikan sebagai sumber data adalah Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah guru-guru kelas dan mata pelajaran, peserta didik dan ketua komite.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli meliputi penyusunan rencana kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik, penciptaan budaya dan iklim kerja yang kondusif. Dengan faktor pendukung yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai dan dukungan warga sekolah. Sedangkan penghambatnya adalah terbatasnya media pembelajaran, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan dan metode pembelajaran yang digunakan belum tepat. Adapun hasil proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah baik, peran kepala sekolah dalam melakukan manajemen dan bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat meningkat.

Implikasi dari penelitian ini diharapkan: 1) penerapan manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, maka perlu lebih dikembangkan manajemen yang lebih baik. 2) agar bawahan dapat bertindak secara kreatif dan kepala sekolah tidak terlalu disibukkan dengan hal-hal yang bersifat teknis, maka perlu diadakan pengarahan serta pelatihan secara khusus terhadap guru yang masih memiliki kinerja yang rendah. 3) dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah tidak mampu berdiri sendiri tanpa bantuan dan kerjasama dari sumber daya yang ada.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang diharapkan mampu mewujudkan manusia Indonesia seutuhnya yang berkualitas. Untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan tersebut. Pendidikan secara formal diselenggarakan di sekolah, Ini berarti sekolah merupakan suatu organisasi untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan tersebut tentunya memerlukan pengelolaan untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Seperti yang tertuang dalam Undang-Undang RI Nomor 2 tahun 1989 pasal 10 ayat (2) disebutkan bahwa sekolah sebagai wadah penyelenggaraan proses belajar mengajar, sehingga dapat dikatakan bahwa sekolah merupakan organisasi yang mempunyai kewenangan untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹

Dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah dalam era globalisasi dan informasi di berbagai bidang seperti sekarang ini. Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diperlukan peningkatan dan penyempurnaan penyelenggaraan pendidikan nasional di setiap jenjang demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional.

Tinggi rendahnya mutu pendidikan sesungguhnya merupakan tanggung jawab segenap bangsa, namun sorotan-sorotan masyarakat dan berbagai media massa menunjukkan bahwa rendahnya mutu pendidikan senantiasa diasumsikan dengan

¹Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Madrasah* (Cet. III; Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 7.

rendahnya kinerja tenaga kependidikan, khususnya guru sebagai pengelola dan pelaksana langsung proses belajar mengajar di kelas.

Pemerintah selalu berusaha dalam membangun pendidikan agar lebih berkualitas, antara lain melalui perbaikan kurikulum, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan perbaikan materi pengajaran, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya. Namun, dalam realitasnya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dan belum mampu memberikan hasil maksimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Olehnya itu, kinerja baik dalam bentuk individual maupun dalam bentuk organisasi selalu evaluasi untuk mendapatkan standar penghasilan. Dalam meningkatkan kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya umur, pengalaman, pendapatan, latar belakang pendidikan, dan sebagainya.

Sehubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki guru, maka setiap guru harus mengetahui dan memahami bermacam-macam kemampuan yang harus dikuasai. Bukan hanya kemampuan untuk mengembangkan dan mendemonstrasikan tingkah laku dengan mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu, melainkan penggabungan dan aplikasi suatu keterampilan dan pengetahuan yang saling terpaut dan akhirnya mengacu pada bentuk perilaku nyata. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya guru memiliki kemampuan dasar yang optimal dalam pelaksanaan pengajaran.

Kinerja merupakan modal dalam menumbuhkan kreativitas dan produktivitas dalam menjalankan tugasnya. Kinerja tersebut ditandai dengan meningkatnya seseorang dalam menjalankan pekerjaannya serta kemauannya bekerja sama dengan sesama staf atau karyawan yang lain dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan tenaga dasar yang tumbuh dalam diri seseorang.

Secara khusus keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh guru. Keberhasilan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu kemampuan dan

keterampilan. Di pihak keberhasilan guru dapat pula dipengaruhi oleh hubungan interaktif antara berbagai faktor dalam bekerja seperti tersedianya alat, metode, cara kerja, dan hubungan dengan rekan sejawat. Guru akan bekerja dengan baik dan produktif jika mereka memiliki kinerja yang tinggi.

Pembahasan masalah pendidikan yang meliputi guru, relevansi pendidikan, mutu pendidikan, pemerataan hingga manajemen pendidikan, adalah komponen yang mesti ada dalam suatu kegiatan pendidikan.

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan menejemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan.

Lembaga pendidikan membutuhkan manajemen profesional agar penyelenggaraan pendidikan berjalan dengan dinamis, komperatif, dan produktif. Tanpa manajemen profesional, lembaga pendidikan akan berjalan di tempat, tidak tertata rapi, mudah goyah, terancam konflik internal, tidak mampu melakukan konsolidasi, apalagi melakukan ekspansi ke luar.²

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).³ olehnya itu manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

²Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional* (Cet. I; Jogjakarta: Diva Press, 2009), h. 69.

³Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Cet. XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 1.

Dengan demikian fungsi dalam manajemen yakni fungsi perencanaan, antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Ini dilakukan dengan mengadakan pemantauan atau pengawasan baik kekuatan maupun kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan tantangan atau ancaman, menentukan strategi, kebijakan teknik dan program. Pengambilan keputusan ini berdasar pada proses secara ilmiah.

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam garis staf dan fungsional. Hubungannya terdiri atas tanggungjawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya horizontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.

Fungsi pimpinan menggambarkan bagaimana manajer atau pimpinan mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana menyenangkan untuk bekerjasama.

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penempilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena meliputi pengawasan efektifitas manajemen dapat di ukur.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tersebut di atas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli ini belum berjalan sebagaimana yang kita harapkan

Manajemen adalah suatu tindakan, kegiatan, atau tindakan dengan tujuan tertentu melaksanakan pekerjaan manajerial dengan tiga fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Perencanaan (*planning*) merupakan penentuan rencana, strategi, program, kebijakan, prosedur, dan standar yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian (*organizing*) dimaksudkan untuk

mengelompokkan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut. Penggerakan (*actuating*) adalah proses penggerakan seluruh potensi dan personal organisasi dalam melaksanakan program kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan (*controlling*) dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Sejalan dengan perkembangan manajemen tersebut, pengertian manajemen khususnya manajemen sekolah ditinjau dari sudut proses yaitu proses kegiatan kerjasama manusia dalam suatu sistem sekolah untuk mencapai tujuan tertentu. Urutan –urutan proses kegiatan ini mulai dari *planning, organizing, actuating* dan *controlling* yang saling berinteraksi dan berlangsung secara terus menerus.⁴

Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lainnya. Sehingga dapat disimpulkan, bila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien dan efektif.⁵

Di sinilah Urgensi manajemen pengelolaan pendidikan diterapkan agar kualitas pendidikan sesuai dengan harapan bersama, kualitas yang ideal sesuai dengan cita-cita bersama yaitu meningkatkan kecerdasan dan kesejahteraan masyarakat sehingga membawa perubahan bagi bangsa dan negara. Sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945, yang berbunyi sebagai berikut:

⁴Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Cet. IV; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 54.

⁵T. Hani Handoko, *Manajemen* (Ed. II. Cet. XVIII; Yogyakarta: 2003), h. 6.

Diarahkan untuk meningkatkan kecerdasan serta harkat manusia dan martabat bangsa, mewujudkan manusia serta masyarakat Indonesia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berkualitas mandiri sehingga mampu membangun dirinya dan masyarakat sekelilingnya, serta dapat memenuhi kebutuhan pembangunan nasional, dan bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.⁶

Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer; individu yang menjadi manajer menangani tugas-tugas baru yang seluruhnya bersifat manajerial.⁷ Manajemen adalah suatu proses kegiatan dan perangkat yang mengarahkan dan menuntun semua usaha dan upaya suatu organisasi di dalam upaya mencapai tujuan.

Dalam proses manajemen, terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).⁸ Olehnya itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Kualitas pendidikan, dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan peranannya. Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan terjadi di berbagai daerah yang baru mengalami pemekaran sesuai tuntutan zaman, setiap daerah yang harus terbentuk dan meningkatkan mutu pendidikannya tersebut demi kemajuan ke depan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah bagaimana meningkatkan kinerja kepala sekolah, atas kerja sama dengan berbagai komponen. Seperti diketahui bahwa

⁶Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan, (Umum dan Agama Islam)* (Ed. I, Cet. II; Jakarta: Raja Grafindi Persada, 2001), h. 139.

⁷George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Cet. X; Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 9.

⁸Jamal Ma'mur Asmani, *op. cit.*, h. 70.

kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan peserta didik melalui kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah.

Berdasarkan hal tersebut, maka sekolah merupakan suatu lembaga organisasi yang di dalamnya mengatur kegiatan proses belajar mengajar dan tergambar bahwa proses pelaksanaan pendidikan di sekolah itu merupakan proses pendewasaan yang melibatkan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kinerja yang bagus.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya selalu berorientasi pada visi dan misi sekolah serta pelaksanaan semua kegiatan harus terencana dan termuat dalam program sekolah. Oleh karena itu, maka tugas kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah diharapkan dapat menjalankan tugasnya sebagai administrator, manajer, pemimpin sekolah, dan supervisor.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan atau kinerja yang memadai yang berfokus pada prinsip-prinsip manajerial agar mampu mengambil inisiatif atau prakarsa yang memiliki komitmen, motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu kinerja dan sekolah secara optimal. Oleh karena itu, program kepala sekolah dipandang perlu dilaksanakan untuk meningkatkan mutu para guru dan pendidikan di masa yang akan datang.

Pembahasan masalah pendidikan yang meliputi guru, relevansi pendidikan, mutu pendidikan, pemerataan hingga manajemen pendidikan, adalah komponen-komponen yang mesti ada dalam suatu kegiatan pendidikan.

Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan,

pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, Bangsa dan Negara.⁹

Pelaksanaan fungsi dan tugasnya, guru sebagai profesi menyanggah persyaratan tertentu sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 39 (1) dan (2) dinyatakan bahwa: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹⁰

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 umumnya. Fokus kegiatan pembelajaran di sekolah adalah interaksi pendidik dan peserta didik dalam mempelajari suatu materi pelajaran yang telah tersusun dalam suatu kurikulum.¹¹

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab di atas, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan tersebut sebagai bagian dari kompetensi profesionalisme guru. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik. Hal tersebut, karena guru berkedudukan sebagai tenaga profesional, sehingga bagi guru wajib memiliki kompetensi disamping berbagai kewajiban lainnya.

⁹Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Cet. IV; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 3.

¹⁰*Ibid.*, h. 5.

¹¹Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar* (Cet. VIII; Bandung: Alfabeta, 2010), h. V.

Mappanganro mengemukakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.¹² Adapun mengenai Prinsip-prinsip profesionalitas menunjuk beberapa hal, diantaranya bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru untuk menjadi tenaga profesional, maka perlu ada pembinaan terhadap guru.¹³

Untuk menjadikan guru sebagai tenaga profesional dalam pengembangan kompetensi yang menyangkut kompetensi guru sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 ayat 1 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.¹⁴ Maka perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan, dan menjadikan guru sebagai tenaga kerja perlu diperhatikan, dihargai dan diakui keprofesionalannya. Untuk membuat mereka menjadi profesional tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun memperoleh kesempatan untuk belajar lagi namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain seperti peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak dengan keprofesionalan sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik.

Kepuasan kerja bagi guru sebagai pendidik diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja guru berdampak pada prestasi kerja,

¹²Mappanganro, *Pemilikan Kompetensi Guru* (Makassar: Alauddin Perss, 2010), h. 96.

¹³*Ibid.*, h. 169.

¹⁴Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesionl dan Ber-Etika* (Cet. III; Yogyakarta: Graha Guru, 2011), h. 99.

disiplin, kualitas kerjanya. Pada guru yang puas terhadap pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat kemungkinan akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Selain itu, banyak guru kurang berhasil dalam mengajar di karenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas/kinerja guru. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah untuk memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan.

Gaffar dalam Husaini Usman menjelaskan bahwa manajemen pendidikan di Indonesia merupakan titik sentral dalam mewujudkan tujuan pembangunan sumber daya manusia.¹⁵ Dalam pengamatannya, manajemen pendidikan di Indonesia masih belum menampakkan kemampuan profesional sebagaimana yang diinginkan. Pakar pendidikan HAR Tilaar juga memiliki pendapat yang sama, menjelaskab bahwa masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia kondisi ini disebabkan karena tidak adanya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional.¹⁶

Temuan penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa kemerosotan mutu hasil belajar peserta didik tidak hanya disebabkan oleh kurangnya motivasi belajar,

¹⁵Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Ed.III, Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 7

¹⁶H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Ghia Indonesia, 1999), h. 20.

kurangnya perhatian orang tua, atau kelemahan-kelemahan pada pihak guru, tetapi faktor yang cukup kuat mempengaruhi adalah perilaku kepemimpinan yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna.

Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, supaya pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Di samping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting.

Dalam Peraturan Pemerintah RI No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelolah satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah.

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personil sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari.

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang

mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Di sini kegiatan pimpinan bertugas menyeleksi, menerima, mengatur dan memperlengkapi tenaga-tenaga sekolah. Mengatur guru-guru, konselor, staf tata usaha, staf penjaga dan pembantu pemeliharaan sekolah, dan petugas-petugas khusus lainnya. Termasuk dalam bidang ini, misalnya penyelenggaraan urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, mutasi dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas di kalangan anggota-anggota staf sekolah, masalah jaminan sosial kesehatan dan ekonomi mereka, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penetrapan kode etika jabatan, penilaian terhadap hasil kerja mereka dan sebagainya. Dalam hubungan ini, paradigma berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya.¹⁷

Melihat peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan yang benar adil terhadap bawahannya utamanya masalah guru, maka dapat dikatakan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru, serta para guru dapat mengapresiasi dirinya untuk mendukung kinerja kepala sekolah sehingga adanya timbal balik, yang saling memberikan motivasi yang lebih baik, serta dapat melaksanakan tugasnya penuh tanggung jawab, utamanya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru dengan prestasi yang baik.

¹⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet. XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 24.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah adalah adanya dorongan dalam diri Kepala Sekolah untuk berprestasi sehingga dengan adanya motivasi berprestasi Kepala Sekolah akan selalu mengadakan perbaikan-perbaikan prestasi yang distandarkan.

Berdasarkan kajian teoretis sebagaimana terdeskripsi di atas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan administrator pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, persepsi masyarakat selama ini memosisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal, seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting.

Namun pada SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli kemampuan profesional manajemen pendidikan, Kepala Sekolah belum mampu menyusun program sekolahnya secara efektif, sehingga dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk membangun unjuk kerja personil sekolah serta membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli Kepala Sekolah kurang berinteraksi dengan bawahannya dalam memonitoring dan menilai kegiatan mereka sehari-hari.

Melihat situasi dan kondisi permasalahan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dipandang perlu untuk melakukan suatu penelitian secara mendalam guna memperoleh data yang benar dan akurat, sesuai dengan kondisi dan kenyataan di lapangan adalah penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah dilaksanakan namun belum mendapatkan hasil yang diharapkan sesuai dengan standar pendidikan Nasional.

Bertitik tolak dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ *Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan pokoknya adalah bagaimana Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Yang penulis paparkan dalam sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses penerapan manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
3. Bagaimana hasil proses penerapan manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?

C. Fokus Penelitian

NO	POKOK MASALAH	SUB MASALAH
1.	Manajerial Kepala Sekolah	1. Perencana 2. Organizator 3. Pemimpin 4. Pengendali
2.	Kinerja Guru	1. Bekerja dengan siswa secara individual 2. Persiapan dan perencanaan pembelajaran 3. Pendayagunaan media pembelajaran 4. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar 5. Kepemimpinan yang aktif

a. Manajerial Kepala Sekolah

Judul tesis ini adalah: Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Untuk menghindari terjadinya penafsiran yang keliru terhadap variabel penulisan tesis ini, maka perlu dikemukakan bahwa tesis ini mengkaji tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku penanggung jawab dan seorang manajer pada sekolahnya untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi saat ini, terutama persoalan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya organisasi (sekolah) Berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Peningkatan Kinerja Guru

Variabel ini merupakan tujuan yang diharapkan dari upaya yang dilaksanakan yang oleh kepala sekolah secara optimal dalam menerapkan manajemen di sekolahnya. Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar.

Guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar.¹⁸ Definisi di atas sangat sederhana bahkan menurut penulis definisi tersebut tidak mencakup secara keseluruhan tentang definisi guru, sebab ada banyak guru namun pekerjaan itu tidak menjadi mata pencahariannya utamanya guru ngaji yang ada di kampung pada umumnya.

Kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan atau kompetensi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya tujuan institusi pendidikan.

¹⁸*Ibid.*, h. 516.

Berawal dari pengertian tersebut, maka yang penulis maksud dari judul Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli adalah kemampuan kepala sekolah mengatur, mengontrol, mengawasi sehingga sekolah melalui kebijakannya dapat meningkatkan kinerja guru pada peserta didiknya khususnya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli bukan karena sebagai kewajiban walaupun itu sulit dihindari namun karena kesadaran bahwa mengajar itu adalah hal yang bermanfaat, bagi para guru yang ada di sekolah itu dalam meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.

D. Kajian Pustaka

Tesis ini membahas fokus utamanya adalah penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk mendapatkan pijakan yang signifikan dalam pembahasan tesis ini, penulis akan menyetengahkan beberapa literatur yang dianggap erat kaitannya dengan pembahasan.

Berkaitan dengan penelitian ini, telah dijumpai karya-karya yang relevan dengan karya ini diantaranya tesisnya Sitti Hajeriah Mustamin, dalam tesisnya *Peranan Manajemen Pendidikan dalam Penjacaapaian Tujuan Institusional Pondok Pesantren Putri Ummul Mukminin Aisyiyah Wilayah Sulawesi Selatan di Makassar*, membahas tentang korelasi antara manajemen pendidikan dengan tujuan institusional. Selanjutnya Idam dalam tesisnya *Analisis Manajerial Kepala Sekolah dan Kualitas Karya Guru pada sekolah menengah kejuruan makassar*, mendeskripsikan bahwa manajerial kepala Sekolah SMK di Kota Makassar hanya saja dalam tesis ini hanya kemampuan manajerial kepala sekolah saja yang menjadi fokusnya.

Sarni dalam tesisnya berjudul “*Pengaruh Kreativitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Supervisi Pengajaran oleh Pengawas Sekolah terhadap Kinerja Guru*” menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara kreativitas kepemimpinan kepala sekolah dan pengajaran terhadap kinerja guru. Namun untuk penelitian tentang supervisi

kepala sekolah dan kinerja guru berdasarkan kajian pustaka yang penulis telusuri belum ada yang melakukan. Selanjutnya Muhammad Yunus dalam tesisnya *Studi Tentang Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dengan Kualitas Kekaryaannya Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Peserta Didik pada MAN Mariorawa Kabupaten Soppeng*, hanya saja tidak menemukan usaha-usaha yang ditempuh untuk meningkatkan kinerja guru sehingga penelitian yang akan penulis lakukan ini berbeda dengan penelitian tersebut. Selanjutnya Haerul Anwar dalam tesisnya *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran al-Qur'an Hadits* bahwa pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kualitas kinerja guru al-Quran dan hadits cukup signifikan .

Afni Hikmawati dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*. Karya ini secara khusus mengkaji pengaruh kepala sekolah dalam memotivasi para guru, namun karya ini membahas secara umum. Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* karya ini secara khusus membahas bagaimana menjadi kepala Sekolah yang profesional ini berarti ada kesan bahwa kepala sekolah masih ada yang belum profesional dalam menjalankan tugasnya. Made Pidarta karyanya berjudul *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. M. Ngalim Purwanto *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Sri Retno Pudji Rahayu *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru*. Wahjosumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* yang. Karya ini sedikit banyak berbicara tentang kepemimpinan sekolah, mulai dari definisi, fungsi kepala sekolah serta tugas kepala Sekolah, namun kajian tersebut bersifat umum tanpa ada obyek tertentu dalam kajiannya.

Pengantar Kepemimpinan Pendidikan oleh Soekarto Indrafachrudin dan kawan-kawannya juga membahas secara mendetail tentang kepemimpinan karya ini tidak jauh berbeda dengan karya Wahjosumidjo di mana pembahasannya juga sangat mendalam.

H. Syaiful sagala, dalam bukunya *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, yang banyak menguraikan tentang tugas-tugas guru sebagai tenaga profesional, syarat-syarat untuk menjadi guru profesional, keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.

Bagi penulis keseluruhan karya-karya tersebut pembahasannya bersifat umum. Oleh karena itu, yang membedakan penelitian ini dengan karya-karya sebelumnya adalah terletak pada sifat khusus yaitu tentang penerapan manajerial kepala sekolah dengan penekanan pada fungsi-fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, di samping kajiannya khusus pada obyek penelitian tertentu namun keumumannya pun tetap penulis paparkan dalam penelitian ini.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini :

- a. Untuk mengetahui proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.
- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.
- c. Untuk mengetahui hasil penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Ilmiah

- 1) Pembahasan ini diharapkan dapat menjadi khasanah intelektual kependidikan, sebagai cermin sikap akademik untuk turut memikirkan upaya pemberdayaan

sumber daya pendidikan, terutama menyangkut penerapan manajerial sebagai institusi pendidikan yang diharapkan semakin eksis dan semakin kredibel.

- 2) Tulisan ini diharapkan pula berguna dalam upaya mendorong seluruh komponen yang ada pada SDN Sandana dalam upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

b. Kegunaan praktis

- 1) Sebagai bahan masukan atau input bagi SDN Sandana agar mampu mengambil langkah-langkah tepat dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru, yang dipadukan dengan program-program sekolah yang sejalan dengan visi dan misi sekolah yang telah dirumuskan.
- 2) Memberi dorongan para guru untuk meningkatkan kinerjanya melalui Manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan mutu pendidikan, hal ini terkait dengan kompetensi dan *life skill* yang harus dimiliki oleh setiap guru sebagai modal atau bekal dalam mengemban tugas sebagai pendidik.

F. Garis Besar Isi Tesis

Garis-garis besar isi adalah gambaran tentang arah pembahasan. Oleh karena itu, untuk memberikan gambaran secara menyeluruh tentang isi tesis maka secara garis besar sistematikanya dibagi menjadi lima kelompok:

Bab pertama adalah pendahuluan yang mengemukakan tentang latar belakang perlunya penulisan ini di angkat. Disusul dengan rumusan masalah. Kemudian menjabarkannya secara teoretis ke dalam sub pokok masalah, fokus penelitian yang menguraikan tentang kata kunci dan kerangka konseptual tentang masalah yang akan diteliti, kajian pustaka yang memuat uraian secara sistematis tentang penelitian terdahulu mengenai persoalan yang dikaji, tujuan dan kegunaan penelitian yang

menjelaskan secara spesifik tujuan yang akan dicapai dan kontribusi pemikiran baru yang diharapkan dari penelitian ini , terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan, serta garis besar isi tesis yang memberikan gambaran isi secara keseluruhan tentang persoalan yang dibahas.

Bab kedua, adalah menguraikan landasan teoretis tentang penerapan manajerial Kepala Sekolah yang meliputi fungsi dan peranan Kepala Sekolah, Tugas dan tanggungjawab Kepala Sekolah, Keterampilan manajerial Kepala Sekolah. Demikian juga pentingnya peningkatan Kinerja Guru meliputi tugas dan tanggungjawab Guru, kompetensi guru dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, serta Kerangka teoretis.

Bab ketiga, secara khusus mengemukakan metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana diketahui bahwa berhasil tidaknya suatu penelitian, obyektif dan subyektifnya hasil penelitian, sangat ditentukan oleh metode yang digunakan. Adapun metode Penelitian yang digunakan meliputi; jenis dan lokasi penelitian, pendekatan penelitian, instrumen penelitian berupa lembar observasi, pedoman wawancara dan dokumentasi, selanjutnya penjelasan mengenai sumber data yang diperoleh penulis di lapangan baik itu berupa data primer (diperoleh langsung dari informan) maupun data sekunder (diperoleh dari dokumentasi yang telah ada serta hasil penelitian yang ditemukan secara tidak langsung), teknik pengumpulan data, tehnik pengolahan dan analisis data serta pengujian keabsahan data.

Bab keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi profil SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli meliputi struktur organisasi sekolah, keadaan sarana dan prasarana, keadaan guru, penulis kemudian memaparkan proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, faktor-faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja

guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, serta hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Kabupaten Tolitoli dan pembahasan data terhadap hasil penelitian.

Bab kelima, adalah bab penutup yang berisi tentang beberapa kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil kajian secara menyeluruh dalam tesis ini, selanjutnya dalam bab ini pula dikemukakan implikasi penelitian dan saran-saran serta rekomendasi sebagai langkah penyempurnaan pembahasan tesis ini.





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. *Manajerial Kepala Sekolah*

1. Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.¹ Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.²

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).³

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*, (Edisi I, Cet. IV; Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 83.

²Rahman. Et., al. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 106.

³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet. XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 98.

Selanjutnya, James dikutip Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah.⁴ Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan tugas-tugas sekolah.

Seorang Kepala Sekolah mempunyai lima fungsi utama:

- a. Bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan peserta didik yang ada dalam lingkungan sekolah
- b. Bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru
- c. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain
- d. Bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu
- e. Bertanggungjawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.⁵

Peranan kepala sekolah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijaksanaan. Olehnya itu, untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan pengertian kepala sekolah sebagaimana yang di kemukakan oleh Soewadji Lazaruth:

Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.⁶

⁴*Ibid.*, h. 53.

⁵Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 34.

⁶Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab* (Yogyakarta: Kanisius, 1996), h. 60.

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum mencapai tujuan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan :Pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab. Dalam Departemen pendidikan dan kebudayaan dijelaskan bahwa:

Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.⁷

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, *formal leader* bisa meningkat pula menjadi *operational leader* tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya.

Sebagai kepala sekolah niat untuk mencari keridhaan dan menuju keesaan Allah menjadi inti dari perilaku manejerial manusia sebagai khalifahtullah (pemimpin atau menejer di bumi. Apa pun usaha dan tindakan manusia harus sesuai dengan kehendak Allah swt. Dengan keikhlasan dan ketauhidan.⁸ Setiap tindakan dan usaha manusia,

⁷Depdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sbagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999), h. 113.

⁸Syafaruddin, *Manajemen Pendidikan Islam* (cet. I; Jakarta; Ciputat peress, 2005), h. 181

apalagi yang terkait dengan mahdah (yang ditentukan) tidak boleh bertentangan dengan keesaan Allah.

a. Kepala sekolah sebagai edukator (guru)

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melakukan model pembelajaran yang menarik dalam fungsinya sebagai guru, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.⁹

- Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan ;
- Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, berbagai pengalaman kepala sekolah sangat mendukung profesionalisme kepala sekolah pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:¹⁰

⁹E. Mulyasa, op. cit., hal. 99.

¹⁰*Ibid*, h. 100.

- 1) Mengikuti sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu mengorganisasikan memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang ditentukan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan prestasinya, dan mendorong keterlibatan seluruh Tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program di sekolah.¹¹

¹¹*Ibid.*, h. 103

Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal.

c. Kepala Sekolah sebagai administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh Program sekolah.¹²

Secara spesifik Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang program sekolah, selain itu Kepala Sekolah harus dapat menjabarkan kemampuan tersebut di atas dalam bentuk tugas operasionalnya.

Kepala Sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang

¹²*Ibid.*, h. 107

dilakukan oleh tenaga kependidikan.¹³

Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Jika supervisi dilaksanakan oleh Kepala Sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala Sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala Sekolah sebagai *leader* harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.¹⁴

Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

¹³*Ibid.*, h. 111

¹⁴Wahjosumidjo, op. cit, h. 105.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko dan keputusan, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, (g) teladan.¹⁵

Dalam implementasinya Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, *laissez-faire*.¹⁶ ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

f. Kepala Sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹⁷

Kepala Sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, gagasan baru bisa berupa mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola bidang studi, memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat praga dan alat-alat lainnya.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan

¹⁵E. Mulyasa, op. cit., hal. 115.

¹⁶*Ibid.*, h. 116

¹⁷*Ibid.*, h. 118.

fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya.

Salah satu tugas inti kepala sekolah adalah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses belajar mengajar yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh Nawawi bahwa yang menjadi tugas pokok Kepala Sekolah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu: (1) bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah, (2) bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, (3) bidang kesiswaan, (4) bidang kepegawaian, (5) bidang gedung dan perlengkapan sekolah, (6) peralatan pelajaran dan (7) bidang hubungan sekolah dan masyarakat.¹⁸

¹⁸Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1995), h. 61.

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.¹⁹ Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu :

a. Kepribadian :

-) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
-) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
-) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
-) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
-) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
-) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

¹⁹Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Cet. I; Jakarta: Rajawali Pers, 2009) h. 7.

b. Manajerial

-) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
-) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
-) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
-) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
-) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
-) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
-) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah
-) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
-) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
-) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
-) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
-) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah
-) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
-) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

-) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

-) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
-) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
-) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
-) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
-) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

d. Supervisi

-) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
-) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
-) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

e. Sosial

-) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
-) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
-) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah.olehnya itu kepala sekolah harus tahu betul apa

yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah meliputi :”(1) *instruction and curriculum*, (2) *pupil personnel*, (3) *community and school relation*, (4) *staff personnel*, (5) *organization and structure of the school*, and (6) *school program, physical facilities*”²⁰ (instruksi dan Kurikulum, personil murid, hubungan sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik).

Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities a principal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan.²¹

Menurut Wahjosumidjo, adalah bagaimana kepala sekolah melaksanakan tanggung jawab dan tugas pokok yang dilihat dari perilaku masing-masing kepala sekolah, yaitu :

- 1) Bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku sebagai cerminan nilai-nilai kepribadian kepala sekolah.
- 2) Bagaimana cara-cara untuk metode, strategi, pendaya gunaan sumber-sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja serta prosedur yang diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan
- 3) Bagaimana hasil-hasil yang dicapai, adalah benar-benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya equilibrium antara tercapainya tujuan sekolah (*goals and objectives*) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat

²⁰Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 35.

²¹*Ibid.*

berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (*product*).²²

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah :

- a) Tercapainya tujuan sekolah
- b) Pemanfaatan dan pendaya gunaan sumber daya sekolah
- c) Terpenuhinya kebutuhan bawahan
- d) Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

Dalam memangku jabatan sebagai pimpinan pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi, pada bagian ini yang akan penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:²³

- (1) Rendah hati dan sederhana
- (2) Bersifat suka menolong
- (3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- (4) Percaya kepada diri sendiri
- (5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- (6) Keahlian dalam jabatan.

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, tetapi

²²Lihat wahjosumadjo, op.cit., h. 72.

²³Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 128.

lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaannya sebagai pemimpin (kepala sekolah).

Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

1. Pembinaan program pengajaran

Kepala Sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek-aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.

2. Pembinaan Kesiswaan

Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para peserta didik.

Para peserta didik merupakan klien utama yang harus dilayani, oleh sebab itu para peserta didik harus dilibatkan secara aktif dan tepat, tidak hanya dalam proses pembelajaran melainkan juga dalam kegiatan sekolah.

3. Pembinaan Staf

Yang dimaksud staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi.²⁴

²⁴Wahjosumidjo, op. cit., h. 271.

Pembinaan terhadap staf perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

4. Anggaran belanja dan fasilitas sekolah

Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah.²⁵ Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatik tentang:

- a) Permintaan anggaran yang spesifik
- b) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
- c) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
- d) Evaluasi hasil-hasil pendidikan.²⁶

Pemanfaatan anggaran belanja dalam mendanai fasilitas sekolah yang efektif dan efisien akan menambah kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap sekolah, sehingga kesan positif akan selalu diterima oleh sekolah.

5. Anggaran belanja sekolah

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.

Anggaran belanja suatu sekolah pada dasarnya adalah:

- a) Penerimaan dan pengeluaran yang direncanakan dalam suatu periode kebijaksanaan keuangan (*fiscal*)
- b) Didukung dengan data yang mencerminkan kebutuhan, tujuan, proses pendidikan, dan hasil sekolah yang direncanakan.²⁷

Di antara penyelenggaraan pendidikan yang harus dilaksanakan secara terus menerus oleh kepala sekolah adalah:

²⁵*Ibid.*, h. 304

²⁶*Ibid.*, h. 305

²⁷*Ibid.*, h. 315.

- 1) Program pengajaran
- 2) Sumber daya manusia
- 3) Sumber daya yang bersifat fisik
- 4) Hubungan kerja sama antara madrasah dengan masyarakat.²⁸

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para pakar, bahwa seorang kepala sekolah dan sekolah yang berhasil menunjukkan adanya:

- (a) Keterkaitan terhadap perbaikan pengajaran
- (b) Pengetahuan dari/dan partisipasi yang kuat di dalam aktivitas kelas
- (c) Pemantauan terhadap penggunaan efektifitas waktu pelajaran.
- (d) Usaha membantu efektifitas program tentang hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran
- (e) Memiliki sikap positif ke arah para guru, pustakawan, laboran, administrasi dan para peserta didik.²⁹

Betapa pentingnya pembinaan pengajaran sebagai suatu usaha memperbaiki program pengajaran untuk dipahami oleh setiap kepala sekolah. Dengan mengetahui dan memahami tahap-tahap proses perbaikan pengajaran akan membantu para kepala sekolah untuk melakukan pembinaan program pengajaran.

3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan sejumlah tugas. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal baginya untuk dapat melaksanakan manajemen sekolah secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut,

²⁸*Ibid.*, h. 204.

²⁹*Ibid.*, h. 206

diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana dan prasarana) pendidikan. Olehnya itu penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh pengelola pendidikan.

Berdasarkan dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

Kepala sekolah adalah seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolahnya tidak terlepas pada kegiatan-kegiatan di dalam manajemen yaitu:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk meakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik;

d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.³⁰

Dari uraian di atas, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.³¹

Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa

³⁰Wahjosumidjo, *op. cit.*, h. 95.

³¹Mulyasa, *op. cit.*, h. 103.

mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Manajer menurut pendapat Stoner adalah orang yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko bahwa, manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi.³²

Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan

³² Wahyudi, *loc. Cit.*

teknikal (*technical skills*).³³

1. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*) kepala sekolah

Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

2. Keterampilan hubungan manusia (*Human Skills*) kepala sekolah

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya.

Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah, meliputi :

-) Menjalinkan hubungan kerjasama dengan guru.
-) Menjalinkan komunikasi dengan guru
-) Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru

³³*Ibid.*, h. 68.

-) Membangun semangat/moral kerja guru
-) Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi
-) Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah
-) Mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
-) Menyelesaikan konflik di sekolah
-) Menghormati peraturan di sekolah
-) Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru

3. Keterampilan teknikal (*technical skills*) kepala sekolah

Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. keterampilan teknikal yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah.

Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan pendewasaan peserta didik. Boardman dan koleganya mengemukakan bahwa Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.³⁴ Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan program supervisi, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Kepala Sekolah dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

³⁴Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasi, dan Mitos* (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 75.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kinerja guru, Kepala Sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu keterampilan manajerial Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerja guru serta meningkatkan mutu pendidikan dan dapat memberikan hasil yang baik.

B. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlukan; dan kemampuan kerja.³⁵ Kinerja adalah terjemahan dari "*work performance*" atau "*job performance*".³⁶

Membahas mengenai kinerja, maka ada beberapa pengertian menurut pendapat beberapa ahli, semuanya mempunyai visi yang agak berbeda tetapi secara prinsip tampak persamaannya bahwa kinerja adalah tindakan yang dilakukan seseorang dalam pencapaian suatu hasil. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti tindakan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Kinerja dapat diartikan *performance standard*, yaitu daerah atau wilayah kerja jabatan atau unit perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya pencapaian visi dan misinya.³⁷ Kinerja adalah wujud nyata atas tanggung jawab dari tugas yang diemban oleh seseorang atas amanah lembaga melalui perwujudan cita-cita dan misinya.

³⁵Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus besar Bahasa Indonesia* (Edisi III, Cet. V; Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 570.

³⁶H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Ghia Indonesia, 1999), h.200.

³⁷Jiwo Wingo, B Hartono, *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System* (Jakarta: Raja Grafindo, 2003), h. 35.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sastrowardoyo bahwa; “Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya”.³⁸

Kualitas kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas kerja suatu organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan dengan moral dan etika.³⁹ Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kinerja memiliki empat komponen utama yaitu, kemampuan, penerimaan tujuan organisasi, tingkatan tujuan yang dicapai, interaksi antara tujuan kemampuan para anggota organisasi. Secara teoritis masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja, seorang tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Kinerja guru adalah proses atau hasil yang diraih seorang guru atas tugas yang diberikan kepala sekolah sesuai dengan tanggung jawabnya. Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa: Kinerja guru atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.⁴⁰ Kinerja guru akan baik jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam

³⁸Siswanto B. Sastrowardoyo, *Manajemen Sumber Daya Tenaga Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 235.

³⁹J. Thomas Aleweni, *Penilaian Kinerja dan Standar kinerja seri Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bhuana Ilmu Komputer, 2002), h. 22.

⁴⁰Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Cet. V; Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 94.

pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan peserta didik, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing peserta didik, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manager adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi bagi pimpinan kepada guru maupun bagi guru itu sendiri.

Ada beberapa hal yang menyebabkan meningkatnya kinerja guru, namun penulis mencoba mengkaji masalah supervisi yang diberikan oleh kepala sekolah dan motivasi kerja guru. supervisi dalam hal ini adalah mengenai tanggapan guru terhadap pelaksanaan pembinaan dan bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah yang nantinya berdampak kepada kinerja guru yaitu kualitas pengajaran.

Supervisi pendidikan didefinisikan sebagai proses pemberian layanan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien.⁴¹ Dengan adanya pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah diharapkan memberi dampak terhadap terbentuknya sikap professional guru. Sikap professional guru merupakan hal yang amat penting dalam memelihara dan meningkatkan profesionalitas guru, karena selalu berpengaruh pada perilaku dan aktivitas keseharian guru. Perilaku profesional akan lebih diwujudkan dalam diri guru apabila institusi tempat ia bekerja memberi perhatian lebih banyak pada pembinaan, pembentukan, dan pengembangan sikap profesional⁴²

⁴¹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Cet. II; Bandung, Alfabeta, 2009), h. 194.

⁴²Professional merujuk kepada dua hal, pertama, yaitu orang yang memangku profesi melakukan pekerjaan secara otonom dan mengabdikan diri pada pengguna jasa profesinya dengan penuh tanggung jawab; kedua, kinerja pemangku profesi dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya. Lihat Sulaiman Samad, *Profesi Keguruan* (t.t: FIP-UNM, 2006), h. 5.

Motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku. Artinya, perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama.⁴³ Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan/motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru telah menyentuh kebutuhannya. Kegiatan mengajar yang dilakukan oleh guru yang diminatinya karena sesuai dengan kepentingannya sendiri. Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya.

Kegiatan supervisi Kepala Sekolah akan berpengaruh secara psikologis terhadap kinerja guru, guru yang puas dengan pemberian supervisi Kepala Sekolah dan motivasi kerjanya tinggi maka ia akan bekerja dengan sukarela yang akhirnya dapat membuat produktivitas kerja guru meningkat. Akan tetapi jika guru kurang puas terhadap pelaksanaan supervisi kepala sekolah dan motivasi kerjanya rendah maka guru dalam bekerja kurang bergairah, hal ini mengakibatkan produktivitas guru menurun akibat dari itu akan melahirkan kinerja guru yang tidak baik, namun yang terkena efek dari itu adalah peserta didik.

Hoy dan Miskel dalam Omar Hamalik menjelaskan bahwa "Performance = f (ability x motivation)".⁴⁴ Kinerja adalah fungsi dari abilitas dan motivasi. Motivasi dan abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

1. Motivasi

Motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan

⁴³John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan* (Edisi kedua, Cet. II; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 510.

⁴⁴Omar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h.197.

perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu.

2. Abilitas

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Skill dan abilitas adalah dua hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya.

3. Kinerja

Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Hubungan alur kinerja, motivasi, dan abilitas guru dapat di gambarkan sebagai berikut:⁴⁵



Gambar

Hubungan Alur Kinerja, Motivasi, dan Abilitas

Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu. Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, apabila berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu

Kinerja merupakan tanda keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga dan

⁴⁵Rusman, *op. cit.*, h. 354.

orang-orang yang ada dalam lembaga tersebut.⁴⁶ Kinerja anggota-anggota dari suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya. Terdapat korelasi yang positif antara motivasi dengan penampilan kerja.

Sementara itu menurut August W Smith dalam Rusman, kinerja adalah *performance is output derives from processes, human or otherwise*, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia.⁴⁷

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengertian kinerja adalah kemampuan dan upaya seseorang yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan, dengan melakukan suatu kemampuan yang dapat memberikan hasil dengan tujuan untuk mendapatkan hasil dengan berbagai tingkatan, dengan melalui interaksi, dengan pekerjaan ini akan menuntun para pekerja berusaha meningkatkan usaha mereka yang bertujuan melakukan suatu hal yang dapat mendatangkan hasil yang memuaskan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja dari karyawan atau staf sangat tergantung pada kemampuan dan motivasinya. Bila setiap karyawan atau staf mempunyai kemampuan dan motivasi kerja, maka hasilnya akan nampak pada penampilan kerjanya dalam bentuk produktivitas kerja.

Kinerja juga dapat dilihat dalam wujud kematangan kerja anggota-anggota suatu organisasi. Dan kinerja terbentuk bilamana masing-masing struktur memiliki tanggung jawab dan memahami akan tugas dan kewajiban masing-masing. Kematangan merupakan kapasitas seseorang dalam merumuskan tujuan serta kemampuan untuk mencapai tujuan itu, kemauan dan kemampuan bertanggung jawab, berpendidikan dan berpengalaman sebagai individu atau kelompok.

Peningkatan kualitas kerja diperlukan adanya manajemen kinerja, suatu proses

⁴⁶Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Ed. III, Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 487.

⁴⁷Rusman, *op. cit.*, h. 318.

yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer.⁴⁸

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi: (1) Sasaran yang dicapai; (2) Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan (3) Efektifitas Kerja.⁴⁹

Berdasarkan pendapat tersebut maka kinerja dapat digolongkan menjadi dua yaitu kinerja yang bersifat kongkrit dan kinerja yang bersifat abstrak. Kinerja yang bersifat kongkrit adalah hasil kerja yang mudah dan langsung dapat di lihat, dibuktikan dan di ukur secara kuantitatif, misalnya kehadiran karyawan di kantor. Sedangkan kinerja yang bersifat abstrak adalah hasil kerja yang tidak dapat dilihat dan diperlukan proses yang rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, loyalitas dan lain-lain.

Guru sebagai pendidik dan pengajar diasumsikan dalam kinerjanya telah memiliki tingkat kematangan yang tinggi atau dengan kata lain telah dewasa. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan bernafsu dan berusaha meningkatkan kompetensinya, baik dalam kaitannya dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal. Kesepuluh faktor itu adalah dorongan untuk bekerja, bertanggungjawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan interpersonal dengan sesama guru, MGMP dan KKG, kelompok diskusi terbimbing, serta layanan perpustakaan.⁵⁰

⁴⁸Surya Darma, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya* (Cet. I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 1.

⁴⁹*Ibid.*, h. 2

⁵⁰E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* (Cei. IV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 227.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁵¹ Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik peserta didik di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Kinerja guru itu berhubungan dengan kemampuan profesional seseorang dalam mewujudkan kemampuan dan motivasinya untuk menghasilkan *output* atau Produktifitas yang optimal. Mengenai standar kinerja guru masih terdapat perbedaan pendapat dalam rumusannya. Kinerja profesional guru harus memenuhi tiga aspek kompetensi; yaitu kompetensi kognitif, kompetensi afektif dan kompetensi psikomotorik.

Kompetensi kognitif adalah penguasaan terhadap pengetahuan kependidikan, pengetahuan tentang materi yang diajarkan, dan kemampuan mentransfer pengetahuan kepada peserta didik, secara efektif dan efisien. Kemampuan afektif adalah sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesi kependidikan yang berhubungan dengan kualitas dirinya. Sedangkan kompetensi psikomotor meliputi kecakapan fisik umum dan khusus, seperti ekspresi verbal dan nonverbal.

⁵¹Undang-Undang Guru dan Dosen (Cet. III; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), h. 17.

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang dilaksanakan.

Ivancevich, dalam Rusman menjelaskan patokan tersebut meliputi :

- a. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi
- b. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langkah oleh organisasi
- c. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya
- d. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.⁵²

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian dalam Rusman, menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti (1) bekerja dengan siswa secara individual; (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) pendaan gunaan media pembelajaran; (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) kepemimpinan yang aktif

⁵²Rusman, *op. cit.*, h. 319.

dari guru.⁵³

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil pelaksanaan pekerjaan guru yang dapat dinilai perkembangannya melalui evaluasi yang sistematis oleh pihak yang berwenang untuk melakukannya, guru yang baik prestasinya akan membantu upaya sekolah untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

1. Tugas dan Tanggungjawab Guru

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud dengan guru adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁵⁴

Guru merupakan tenaga profesional, yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pada pendidikan di perguruan tinggi. Sedangkan secara khusus guru dalam perspektif pendidikan Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi peserta didik, baik afektif, kognitif, maupun psikomotor sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.⁵⁵

Dengan demikian jelaslah bahwa tugas guru sebagai pendidik adalah untuk membimbing peserta didik ke arah pencapaian dan perwujudan tujuan yang telah dijelaskan di atas. Guru harus bertanggung jawab penuh terhadap Tuhan, terhadap masa

⁵³*Ibid.*, h. 319.

⁵⁴Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *UU tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Cet. IV; Jakarta: Sinar Grafika, 2007), h. 3.

⁵⁵Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Cet. IX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 74-75.

depan bangsa dan umat manusia dan terhadap diri sendiri. Dan tanggung jawab itu bukan suatu kesadaran semata-mata tanpa perbuatan, melainkan penugasan untuk peningkatan kesadaran tentang segala jenis persoalan hidup dan peningkatan kemampuannya, dan menjaga jangan sampai dia sendiri menjadi korban kesulitan-kesulitan hidup, jangan sampai ia mengalami frustrasi dan neurosis, yang akan melumpuhkan segala usahanya dan pelaksanaan kewajibannya.

Kepada guru sangat dituntut harus mampu menyadari akan hal itu semua, yaitu adalah pertama-tama pendidik, dan baru keduanya sebagai guru. Sebagai guru/pendidik ia harus penuh kasih sayang, penuh kebijaksanaan dan penuh kesabaran, agar anak didiknya kelak menjadi manusia dewasa seperti yang diharapkan. Walaupun ia sebagai guru tugasnya mengajar, tidak berarti ia bebas dari tuntutan sebagai pendidik, karena segala gerak-geriknya akan berakibat pada anak didiknya, baik perilaku yang sadar maupun tak sadar. Memang perkataan guru sering diartikan "digugu dan ditiru", yaitu guru berarti dipercaya dan ditiru segala sifat dan perilakunya. Dalam kepribadian seorang guru harus memancarkan sifat-sifat sejati sebagai pendidik, karena disamping mengajar ia mengemban tugas sebagai pendidik pula, karena sebagai pribadi ia memiliki sifat-sifat tertentu mau tak mau berpengaruh kepada lingkungan. Dia tidak bisa mengelakkan hal itu.

Seorang guru, juga hendaknya tidak pernah tamak dan bathil, dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Sehingga seorang guru semata-mata hanya mengharapkan ganjaran dan pahala dari Allah swt. sebagaimana dinyatakan dalam Q.S. Hud /11: 51 sebagai berikut:

يَقَوْمٍ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا ۖ إِنِ اجْتَبَيْتُمُوهُ فَلَا تَعْلَمُونَ ﴿٥١﴾

Terjemahnya:

Hai kaumku, Aku tidak meminta upah kepadamu bagi seruanku ini. upahku tidak lain hanyalah dari Allah yang Telah menciptakanku. Maka Tidakkah kamu memikirkan(nya)?⁵⁶

Ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktifitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output peserta didik yang dihasilkan. Sementara Hamid Darmadi mengatakan ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral dipundaknya.⁵⁷

Tugas guru sesungguhnya sangatlah berat dan rumit karena menyangkut nasib dan masa depan sebuah generasi manusia. Karena itulah kita sering mendengar tuntutan dan harapan masyarakat agar guru harus mampu mencerminkan tuntutan situasi dan kondisi masyarakat ideal dimasa akan datang. Akibatnya tuntutan yang berlebihan sering kali guru menjadi cemoohan masyarakat ketika hasil kerjanya kurang memuaskan, dalam artian peserta didik tidak mampu mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Mengingat demikian strategisnya tugas guru, maka guru harus memiliki kompetensi profesional yang memadai.

Tugas guru pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu tugas profesi, tugas kemanusiaan dan tugas kemasyarakatan.⁵⁸ Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada peserta didik. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan

⁵⁶Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci al-Qur'an, 1989/1990), h. 335.

⁵⁷Hamid Darmadi, *Kemampuan Dasar Mangajar (landasan dan konsep implementasi)*. (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 60.

⁵⁸Moh. User Usman, *Menjadi Guru Profesional*. (Cet. XXV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 6.

meliputi bahwa guru di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Dan tugas guru dalam bidang kemasyarakatan meliputi bahwa guru mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral Pancasila dan mencerdaskan bangsa Indonesia. Disamping itu ada sepuluh kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh seorang guru antara lain:

- a. Menguasai bahan atau materi pelajaran
- b. Mengelola program pembelajaran
- c. Mengelola kelas
- d. Menggunakan media dan sumber belajar
- e. Menguasai landasan pendidikan
- f. Mengelola interaksi pembelajaran
- g. Menilai prestasi belajar peserta didik
- h. Mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pembelajaran

Sejumlah upaya-upaya yang dilakukan oleh guru akan menentukan kinerjanya secara keseluruhan, dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap prestasi belajar peserta didik secara keseluruhan pula. Pada dasarnya masalah kinerja telah diuraikan dalam ayat-ayat Al-Qur'an, diantaranya Q.S. al-Ashr /103: 1-3

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾
 إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾
 إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا
 بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Terjemahnya:

Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.⁵⁹

⁵⁹Departemen Agama RI, *op.cit.*, h. 1099

Dari uraian ayat tersebut di atas, menjelaskan bahwa dalam pencapaian kinerja/prestasi kerja oleh seseorang hanya dapat dicapai bila mampu memanfaatkan waktu/kesempatan yang sebaik-baiknya. Ini berarti bahwa penggunaan waktu yang tepat merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga mendorong seseorang untuk memanfaatkannya dengan sebaik-baiknya dalam melakukan pekerjaan dengan benar.

Tugas guru sebagai guru ialah mengajar, tetapi tidak dalam arti melimpahkan pengetahuan yang ada padanya, karena pengetahuan itu beberapa tahun kemudian akan usang dan tidak relevan lagi dalam kondisi pengetahuan yang lebih maju. Sering sifat otoriter karenanya. Hal itu menimbulkan ia kurang waspada akan segala kekurangannya, terlampau merasa pasti akan kebenarannya, dan kurang bersikap terbuka terhadap peserta didik.

Dengan melihat begitu beratnya tugas dan tanggung jawab seorang guru dalam mencari cara untuk mencerdaskan kehidupan peserta didik, maka perlu seorang pendidik mengetahui tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Mewariskan kebudayaan dalam bentuk kecakapan, kepandaian dan pengamatan empirik, kepada para peserta didiknya
- 2) Membentuk kepribadian peserta didik sesuai dengan nilai dasar negara
- 3) Mengantarakan peserta didik menjadi warga negara yang baik. Memfungsikan diri sebagai media dan perantara pembelajaran bagi peserta didik
- 4) Mengarahkan dan membimbing anak sehingga memiliki kedewasaan dalam berbicara, bertindak dan bersikap
- 5) Memungsikan diri sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat lingkungan, baik sekolah negeri maupun swasta
- 6) Harus mampu mengawal dan menegakkan disiplin baik untuk dirinya, maupun peserta didik dan orang lain
- 7) Memungsikan diri sebagai administrator dan sekaligus manajer yang disenangi

- 8) Melakukan tugas dengan sempurna sebagai amanat profesi
- 9) Guru diberi tanggung jawab paling besar dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kurikulum serta evaluasi keberhasilannya
- 10) Membimbing anak untuk belajar memahami dan menyelesaikan masalah yang dihadapi peserta didiknya
- 11) Guru harus dapat merangsang peserta didik untuk memiliki semangat yang tinggi dan gairah yang kuat dalam membentuk kelompok studi, mengembangkan kegiatan ekstra kurikuler dalam rangka memperkaya pengalaman.⁶⁰

Peserta didik yang mengajukan pertanyaan yang agak sukar dan kritis sering dilihat dari kacamata anak yang membandel atau mengganggu rasa kepastian guru, dan tidak bersedia mengaku terus terang seperti: "saya belum dapat menjawab pertanyaanmu. Tunggu saja, saya akan mencari informasi lebih lanjut tentang hal itu".

Tugas guru harus mengarah kepada memberikan kemudahan atau fasilitas sehingga anak senang belajar, bersedia berfikir sendiri secara kritis, bersedia mencari informasi dan jawaban terhadap pertanyaan di mana saja. Guru harus mampu merangsang dan mendorong peserta didik untuk mencari kebenaran, baik kebenaran ilmiah maupun kebenaran filsafah tentang masalah hidup dan dirinya atau kadangkala disebut "*the quest for truth*" (bertanya untuk mencari kebenaran). Kebenaran akan menjadi pegangan hidupnya kelak selama-lamanya. Nilai pengetahuan yang hanya bersifat hafalan tanpa mengerti dan memahami maknanya dalam hubungannya dengan hal-hal lain dan seluruh alam semesta, akan tidak tinggi nilai pakainya, paling-paling mempunyai nilai untuk berlaga atau untuk memperalat dan untuk membohongi orang lain dan juga dirinya.⁶¹

⁶⁰Lihat Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 12.

⁶¹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Ed. V. Cet. I; Bandung: Angkasa, 1989), h.125.

Berhasil tidaknya suatu kurikulum bergantung kepada kualitas martabat dan kesadaran gurunya. Tugas dan peranan guru sebagai pendidik dan pengajar sangat menentukan bagi produktivitas belajar peserta didik dan produktivitas sekolah pada umumnya.

Kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi, yaitu dari segi proses dan dari segi hasil.⁶² Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Di samping itu, dapat dilihat dari gairah dan semangat mengajarnya, serta adanya rasa percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan berbagai kompetensi pembelajaran.

Pengembangan kualitas guru merupakan suatu proses yang kompleks, dan melibatkan berbagai faktor yang saling terkait. Olehnya itu, dalam pelaksanaannya tidak hanya menuntut keterampilan teknis dari para ahli terhadap pengembangan kompetensi guru, tetapi harus pula dipahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas guru dalam mengembangkan berbagai aspek pendidikan dan pembelajaran.

2. Kompetensi seorang Guru

Nana Sudjana dalam Hamzah B. Uno membagi kompetensi guru dalam tiga bagian, yaitu:

- a. Kompetensi bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, tentang belajar dan tingkah laku individu, tentang bimbingan dan penyuluhan, administrasi kelas, cara menilai

⁶²Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Cet. VII; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 13.

hasil belajar siswa, tentang kemasyarakatan dan pengetahuan umum lain.

- b. Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesi sikap, menghargai pekerjaan, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap sesama profesi, memiliki kemauan keras untuk mengingatkan hasil kerjanya.
- c. Kompetensi perilaku/ *performance*, artinya kemauan guru dalam berbagai keterampilan/berprilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pelajaran, bergaul/berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menumbuhkan semangat belajar para siswa, menyusun persiapan/perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain-lain.⁶³

Adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki guru adalah:

- 1) Kompetensi profesional, memiliki pengetahuan tentang *subject matter* (bidang study) yang akan diajarkan, penguasaan metodologi.
- 2) Kompetensi personal, kepribadian yang mantap, dalam pepatah Ki Hajar Dewantara; "*Ing ngarso sung tudolo, ingmadyo mangun karso, tutwuri handayani*"
- 3) Kompetensi sosial, mampu berinteraksi dengan peserta didik, kepala sekolah, dan masyarakat.
- 4) Kompetensi untuk melakukan pelajaran sebaik-baiknya, mengutamakan nilai-nilai sosial dan material.⁶⁴

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap,

⁶³Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia* (Cet. III; Jakarta: Bina Aksara, 2008), h. 67-68.

⁶⁴*Ibid.*, h. 69.

dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah/ madrasah tempat ia bekerja.

Kompetensi guru dijabarkan dari kriteria profesional jabatan guru yang mencakup fisik, kepribadian, keilmuan, dan keterampilan sebagai berikut:

- a. Kemampuan dasar (kepribadian)
 - 1) Beriman dan bertakwa
 - 2) Berwawasan pancasila
 - 3) Mandiri penuh tanggung jawab
 - 4) Berwibawa
 - 5) Berdisiplin
 - 6) Berdedikasi
 - 7) Bersosialisasi kepada masyarakat
 - 8) Mencintai peserta didik dan peduli terhadap pendidikannya.
- b. Kemampuan umum (kemampuan mengajar)
 - 1) Menguasai ilmu pendidikan dan kependidikan yang mencakup;
 - (a) Psikologi pendidikan
 - (b) Teknologi pendidikan
 - (c) Metodologi pendidikan
 - (d) Media pendidikan
 - (e) Evaluasi pendidikan
 - (f) Penelitian pendidikan
 - 2) Menguasai kurikulum yang mencakup
 - (a) Mampu menganalisis kurikulum, merencanakan pembelajaran, mengembangkan silabus, dan mendayagunakan sumber belajar.
 - (b) Mampu melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode, kegiatan, alat bantu pembelajaran yang sesuai
 - (c) Mampu menyusun program perbaikan (*remedial*)
 - (d) Mampu menyusun program pengayaan (*enrichment*) bagi peserta didik yang pandai
 - 3) Menguasai didaktik metodik umum
 - (a) Mampu menggunakan metode yang bervariasi secara tepat
 - (b) Mampu mendorong peserta didik bertanya
 - (c) Mampu membuat alat praga sederhana

- 4) Menguasai pengelolaan kelas
 - (a) Menguasai pengelolaan fisik kelas
 - (b) Menguasai pengelolaan pembelajaran
 - (c) Menguasai pengelolaan dan pemanfaatan panjang kelas
 - 5) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi peserta didik
 - (a) Mampu menyusun instrument penilaian kompetensi peserta didik dalam ranah kognitif, apektif, dan psikomotorik
 - (b) Mampu menilai hasil karya peserta didik, baik melalui tes maupun non tes (observasi, jurnal, potofolio)
 - (c) Mampu menggunakan berbagai cara penilaian, baik tertulis, lisan maupun perbuatan;
 - 6) Mampu mengembangkan dan aktualisasi diri
 - (a) Mampu bekerja dan bertindak secara mandiri untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan
 - (b) Mampu berprakarsa, kreatif, dan inovatif, dalam , mengemukakan gagasan baru, dan mempelajari serta melaksanakan hal-hal baru
 - (c) Mampu meningkatkan kemampuan melalui kegiatan menulis seminar, lokakarya, melanjutkan pendidikan, studi banding, dan berperan serta dalam organisasi profesi.
- c. Kemampuan khusus (pengembangan ketrampilan mengajar)
- 1) Keterampilan bertanya
 - 2) Memberi penguatan
 - 3) Mengadakan variasi
 - 4) Menjelaskan
 - 5) Membuka dan menutup pelajaran
 - 6) Membimbing diskusi kelompok kecil
 - 7) Mengelola kelas
 - 8) Mengajar kelompok kecil dan perorangan.⁶⁵

Keprofesian guru dapat dilihat dari ilmu, kemampuan teknis, komitmen moral yang tinggi terhadap tugasnya. Ilmu pengetahuan, kaitannya dengan guru yang profesionalisme adalah guru yang memiliki pengetahuan dalam bidang yang diajarkannya, sehingga kemungkinan dia mentransper ilmu kepada peserta didiknya. Kemampuan teknis dalam hal ini memiliki berbagai keterampilan mengajar, misalnya persiapan mengajar, proses pembelajaran, sampai kepada evaluasi. Komitmen moral, berkenaan dengan sikap mental yang meliputi; mencintai pekerjaan, disiplin, obyektif, dan lain-lain.

Selain pengetahuan dan kecakapan-kecakapan di atas, ada beberapa sifat dan sikap yang harus dimiliki oleh guru profesional, yaitu: fleksibel, bersikap terbuka,

⁶⁵E. Mulyasa, *Menjadi Pendidik Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: Rosdakarya, 2008), h. 190-192.

berdiri sendiri, peka, tekun, realistik, melihat ke depan, rasa ingin tahu, ekspresif, menerima diri.⁶⁶

Selain dari beberapa kemampuan guru di atas, untuk terselenggaranya proses pendidikan dan pembelajaran yang efektif dan efisien harus ditunjang pula oleh kedisiplinan guru dalam mengelolah proses pembelajaran. Adapun ciri-ciri guru yang disiplin adalah sebagai berikut:

- a. Patuh terhadap aturan sekolah
- b. Mengindahkan petunjuk-petunjuk yang berlaku di sekolah
- c. Menyenangkan dan selalu menunjukkan gairah kerja
- d. Rajin dan sabar dalam melaksanakan proses pembelajaran
- e. Tidak menampakkan keengganan dalam melaksanakan tugas
- f. Tidak mengandalkan orang lain bekerja demi meringankan beban dirinya
- g. Konsekuen terhadap jadwal pelaksanaan proses pembelajaran
- h. Tidak berani dengan sengaja meninggalkan proses pembelajaran
- i. Tidak meninggalkan kelas saat proses pembelajaran
- j. Tidak pernah memberikan tugas mencatat kepada peserta didik sebagai alasan untuk meninggalkan kelas demi kepentingan di luar dinas
- k. Selalu menjaga hubungan kerja sama dengan teman sejawat
- l. Mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan selalu terprogram.

Apabila guru atau tenaga pendidik disiplin dalam menjalankan tugasnya, maka kualitas pembelajaran yang menjadi tujuan penyelenggara pendidikan akan tercapai.

Guru adalah suatu jabatan profesional yang memerlukan berbagai keahlian khusus. Sebagai suatu profesi maka harus memenuhi kriteria profesional, (Hasil lokakarya pembinaan kurikulum pendidikan keguruan IKIP Bandung) sebagai berikut:

⁶⁶Nana Syaodih Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* (Cet. V; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 256-258

a. Fisik

- 1) Sehat jasmani dan rohani,
- 2) Tidak mempunyai cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan/cemoohan atau rasa kasihan dari anak didik.

b. Mental/Kepribadian

- 1) Berkepribadian/berjiwa Pancasila,
- 2) Mampu menghayati GBHN,
- 3) Mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada anak didik,
- 4) Berbudi pekerti yang luhur,
- 5) Berjiwa kreatif, dapat memanfaatkan sarana pendidikan yang ada secara maksimal.
- 6) Mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa,
- 7) Mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya,
- 8) Mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi,
- 9) Bersikap terbuka, peka dan inovatif,
- 10) Menunjukkan rasa cinta kepada profesinya,
- 11) Ketaatan akan disiplin, dan
- 12) Memiliki "Sense of Humor".

c. Keilmuan/Pengetahuan

- 1) Memahami ilmu yang dapat melandasi pembentukan pribadi pendidikan/mengajar yang demokratis,
- 2) Memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya dalam
- 3) tugasnya sebagai pendidik/pengajar yang demokratis,
- 4) Memahami, menguasai serta mencintai ilmu pengetahuan yang akan diajarkan,
- 5) Memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang-bidang yang lain,
- 6) Senang membaca buku-buku ilmiah,

- 7) Mampu memecahkan persoalan secara sistematis, terutama yang berhubungan dengan bidang studi, dan
- 8) Memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar.

d. Keterampilan

- 1) Mampu berperan sebagai organisator proses mengajar belajar,
- 2) Mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, indisipliner, fungsional, behavior dan teknologi,
- 3) Mampu menyusun garis-garis besar program pengajaran (GBPP),
- 4) Mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan,
- 5) Mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan, dan
- 6) Memahami dan mampu melaksanakan kegiatan pendidikan luar sekolah.⁶⁷

Bagaimanakah kinerja guru dalam suatu organisasi pendidikan? Hal itu terkait dengan outputnya. Sebagai kriterianya ialah rumusan tujuan institusionalnya. Deskripsi tujuan institusional terhadap dalam setiap kurikulumnya. Sebagai indikator kriterianya ialah hasil evaluasi tahap akhir yang menyatakan seseorang peserta didik itu lulus.

Tujuan sekolah, termasuk sasaran dan target harus dirumuskan secara tertulis dengan: (a) jelas, (b) mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam sekolah, seperti guru, pegawai administrasi, dan orang tua peserta didik, sehingga mereka tahu untuk apa mereka semua bekerja keras, (c) setiap pihak yang terlibat di sekolah memahami apa kaitan yang dilakukan dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan, serta (d) kemajuan sekolah harus dapat dirasakan oleh semua pihak yang terlibat.

Dalam segala bentuk upaya, cita-cita, rencana keberhasilan pendidikan dengan bentuk peningkatan mutu pendidikan, tidaklah semudah dibicarakan begitu saja, akan tetapi haruslah benar-benar bahwa "Peningkatan mutu adalah kerja keras kolektif semua

⁶⁷Oemar Hamalik, *op.cit.*, 54-56.

unsur terkait".

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, kinerja itu menyangkut kuantitas dan kualitas. Kinerja guru diukur dari segi kuantitas adalah jumlah yang lulus dibagi jumlah yang ikut ujian dikalikan 100%. Sedangkan dari segi kualitas adalah nilai-nilai yang bersifat manajerial serta moral yang berkaitan dengan tugas-tugas guru.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Menurut Pidarta bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: 1) Kepemimpinan kepala sekolah, 2) Fasilitas kerja, 3) Harapan-harapan, dan 4) Kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan 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 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 serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara bahwa: faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁶⁸

a. Faktor kemampuan.

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya seorang guru yang memiliki latar belakang

⁶⁸A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 67.

pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:⁶⁹

- 1) Faktor dari dalam diri sendiri (intern) diantaranya:
 - a) Kecerdasan
 - b) Keterampilan dan kecakapan
 - c) Bakat
 - d) Kemampuan dan minat
 - e) Kepribadian
 - f) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja.
- 2) Faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:
 - a) Lingkungan kerja
 - b) Lingkungan keluarga
 - c) Komunikasi dengan kepala sekolah
 - d) Sarana dan prasarana
 - e) Kegiatan guru di kelas
 - f) Kegiatan guru di sekolah

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatarpun guru tidak

⁶⁹*Ibid.*, h. 68

memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP). Padahal, seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Dengan melihat adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, pemerintah berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan profesi guru.

C. Kerangka pikir

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala sekolah untuk mendorong bawahannya/guru-gurunya supaya berkinerja lebih tinggi lagi. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu pekerjaan

yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika kepala sekolah sebagai supervisor dapat melakukan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik melaksanakan supervisi pendidikan secara efektif dan profesional maka logikanya pemberian supervisi oleh kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru.

Dalam meningkatkan kinerja guru diperlukan tenaga-tenaga yang tangguh Dengan pengertian sehat jasmani dan rohani, namun guru juga perlu memperhatikan disiplin waktu, sehingga pekerjaannya sebagai tenaga edukatif, berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan yang ingin mencerdaskan anak bangsa.

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun peserta didik dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, yang bekerja dengan kinerja yang tinggi. Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah maupun sarana prasarana kerja yang memadai. Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

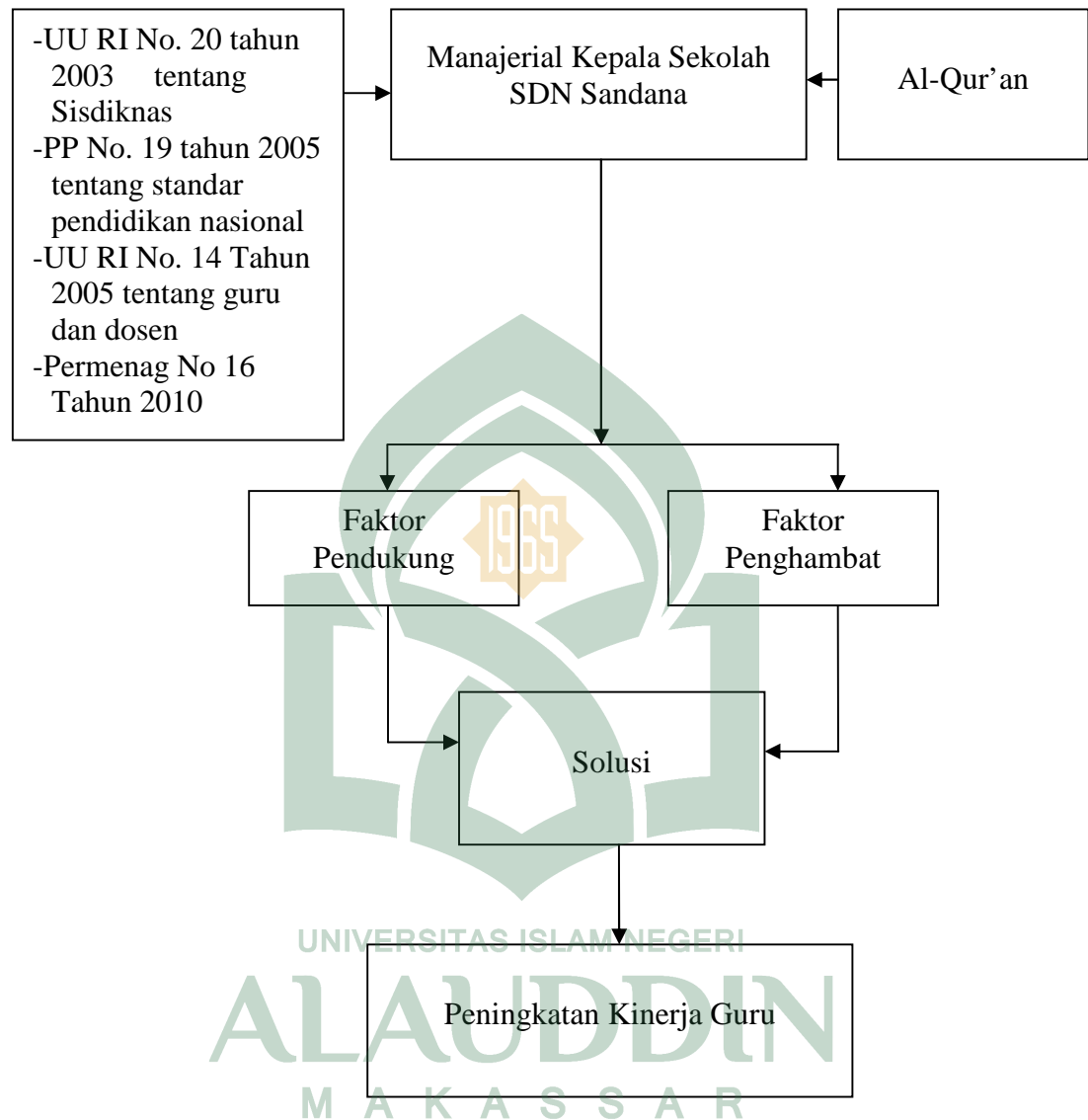
Di samping itu, motivasi kerja guru sebagai perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar karena terpenuhi kebutuhannya. Guru yang bersemangat dalam mengajar terlihat dalam ketekunannya ketika melaksanakan tugas, ulet, minatnya yang tinggi dalam memecahkan masalah, penuh kreatif dan sebagainya. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja guru yang akhirnya mampu menciptakan kinerja yang baik.

Seorang guru harus memiliki sifat terpuji yang bisa menjadi karakteristik yang dapat dipandang terhadap peserta didiknya, sehingga dalam meningkatkan kinerja guru dapat terpenuhi dengan penuh tanggung jawab, sehingga dalam proses pembelajaran berjalan dengan baik.

Tanggung jawab seorang kepala sekolah sangat menentukan berhasil dan tidaknya suatu lembaga pendidikan yang dipimpin, sehingga diperlukan adanya upaya maksimal dalam memiliki profesionalisme manajemen kepemimpinan. Demikian pula halnya bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan maupun *stake holder*, secara keseluruhan harus mampu mensinergikkan kemampuan masing masing dalam menunjang proses penyelenggaraan keseluruhan program pendidikan yang direncanakan sesuai dengan arah kebijakan kepala sekolah. Bila salah satu komponen pendidikan yang tidak berjalan sebagaimana tugas dan tanggung jawab yang diemban, maka kecenderungannya dapat mempengaruhi keseluruhan perencanaan dan proses pendidikan yang dilaksanakan. Oleh karena itu mata rantai yang mengikat satu sama lain, harus dipererat melalui harmonisasi antar sesama baik Kepala Sekolah, guru, tenaga-tenaga administrasi, orang tua peserta didik, maupun masyarakat sekitar, hal ini dapat dilihat dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut yang akan dikoordinir oleh Kepala Sekolah serta didukung oleh perangkat lembaga pendidikan tersebut.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat dikemukakan bahwa kemampuan kepala sekolah sebagai manajer di sekolahnya dengan pola penerapan kepemimpinan yang bervariasi terdapat pengaruh terhadap kinerja guru. Hal itu dapat di gambarkan dalam kerangka teoretis sebagai berikut:

SKEMA KERANGKA PIKIR



Berdasarkan pada kerangka di atas, penulis dapat jabarkan lagi bahwa landasan yuridis dari penelitian ini mengacu pada Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal I ayat (1) dan Bab II Pasal 3, Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV pasal 35 ayat (1),

Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dan Peraturan Kementerian Agama Nomor 16 Tahun 2010.

Secara teori penerapan manajerial kepala sekolah tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Peningkatan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam Penyusunan rencana pembelajaran, Pelaksanaan interaksi belajar mengajar, Penilaian prestasi belajar peserta didik, Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian peserta didik, Pengembangan diri, Pemahaman wawasan dan Penguasaan bahan kajian akademik. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Penerapan manajerial kepala sekolah dengan baik akan meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli yang nantinya akan mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan, baik itu institusional (visi sekolah) bahkan menjangkau tujuan pendidikan nasional.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan lokasi penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan dalam penelitian tesis ini adalah kualitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (*natural setting*) dimana posisi peneliti sebagai instrument kunci.¹ Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan 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.² Penelitian kualitatif dituntut untuk dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh sumber data dan harus bersifat *perspektif emic* yaitu memperoleh data berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh sumber data bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti.³

Suharsimi Arikunto menyatakan bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan.⁴ Penelitian kualitatif deskriptif memberikan gambaran yang menyeluruh dan jelas terhadap situasi sosial yang diteliti, komparatif berbagai peristiwa dari situasi sosial satu dengan situasi sosial yang lain atau dapat

¹Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Cet. IV; Bandung: Alfabeta, 2008), h. 3.

²Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. XIX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 6.

³Sugiyono, *op. cit.*, h. 47.

⁴Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Cet. IX; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 234.

menemukan pola-pola hubungan antara aspek tertentu dengan aspek yang lain dan dapat menemukan hipotesis dan teori.⁵ Namun, penelitian yang dilakukan ini tidak dimaksudkan untuk menemukan suatu teori baru akan tetapi peneliti hanya ingin mendeskripsikan suatu fenomena sosial atau suatu lingkungan sosial yang terdiri atas tempat, pelaku, dan aktivitas. Olehnya itu, keaslian kondisi sangat dijaga, artinya peneliti berinteraksi dengan informan dalam konteks yang alami, sehingga tidak memunculkan kondisi yang seolah-olah dimanipulasi atau dikendalikan oleh peneliti.

Penelitian kualitatif deskriptif yang peneliti maksud adalah penelitian untuk menghasilkan informasi yang deskriptif yang berupa gambaran yang sistematis, cermat, mendalam, dan menyeluruh terhadap situasi dan pelaksanaan proses pembelajaran di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli serta untuk mengungkap penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, dapat menggambarkan faktor-faktor pendukung dan penghambat pada proses pembelajaran dan upaya-upaya yang dilakukan oleh semua pihak di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam Meningkatkan kinerja guru.

2. Lokasi Penelitian

Setelah dengan matang dan berdasarkan penjajakan lapangan, sekaligus memadukan dengan penulis mempertimbangkan informasi-informasi faktual sebelumnya, sehingga kondisi sosial geografis dan situasi internal di lokasi penelitian, penulis sudah mendapat gambaran tentang kesesuaian masalah yang diteliti dengan kenyataan di lokasi. Hal ini penulis hubungkan dengan pendapat Bogdan yang membagi model pentahapan sebuah penulisan kualitatif kepada tiga hal yaitu; 1) pra lapangan, 2) kegiatan lapangan, dan 3) Analisis intensif.⁶ Atas dasar inilah maka penulis memilih SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sebagai lokasi penelitian, yang terletak di jalan Hi.

⁵Sugiyono, *op. cit.*, h. 21.

⁶Lexi J. Moleong, *op.cit.*, h. 85.

Moh. Saleh No. 68 desa Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli Propinsi Sulawesi Tengah.

Berdasarkan dengan hal tersebut di atas maka yang menjadi alasan pemilihan lokasi penelitian yaitu:

- a. SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli letaknya sangat strategis, bila dibandingkan dengan sekolah lain. Jaraknya dekat dengan tempat tinggal penulis.
- b. SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli merupakan satu-satunya Sekolah Dasar di desa Sandana Kecamatan Galang Kabupaten.
- c. Desa Sandana merupakan daerah yang sempit namun kaya dari berbagai macam budaya dan khususnya bidang pendidikan berkembang dengan pesat seiring dengan berkembangnya peradaban manusia.

Penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu 3 bulan. Jalannya penelitian dilakukan secara bertahap, yaitu tahap persiapan, pelaksanaan dan penyelesaian.

Dengan sasaran penelitian adalah langkah-langkah inovatif yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut informasi awal dengan manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah telah banyak memberikan dampak positif yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, yang selama ini menjadi problematika yang dihadapi oleh SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sehingga menarik untuk diteliti guna mengetahui keadaan yang sebenarnya.

B. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah multi disipliner, yaitu:

1. Pendekatan Pedagogis

Pendekatan ini adalah pendekatan yang beranjak dari konsep-konsep dan teori-teori pendidikan. Selain itu, data-data yang diperoleh dari sumber-sumber rujukan dan hasil penelitian akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan pedagogis yang bertujuan menemukan keterkaitan data tersebut dengan konsep pendidikan yang ada. Dalam hal ini penulis mencoba mengungkapkan keterampilan manajerial kepala sekolah

dan peranannya dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

2. Pendekatan Psikologis

Pendekatan psikologis adalah pendekatan yang berdasarkan pada teori-teori tingkah laku sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan jiwa manusia. Penelitian ini mengamati berbagai perilaku yang dibangun oleh Kepala Sekolah di tempat kerja yang ditunjukkan dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Pendekatan Manajemen

Pendekatan manajemen (*managerial Approach*) adalah pendekatan yang menggunakan teori-teori manajemen. Tipe-tipe manajemen yang diaplikasikan dalam penelitian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia, manajemen mutu terpadu, manajemen kinerja, manajemen strategi, dan manajemen sistem informasi.

4. Pendekatan Yuridis

Pendekatan ini digunakan untuk memberikan penjelasan terhadap penelitian ini yang mengacu pada Undang-undang RI tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal I (1) dan Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen Bab V Pasal 35 ayat 1, Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dan Peraturan Kementerian Agama Nomor 16 Tahun 2010 tentang 5 kompetensi guru.

C. Instrumen Penelitian

Upaya untuk memperoleh data informasi yang sesuai dengan sasaran penelitian menjadikan kehadiran peneliti dalam setting penelitian merupakan hal penting karena sekaligus melakukan proses empiris. hal tersebut disebabkan karena instrumen utama adalah penelitian kualitatif adalah sipeneliti sendiri sehingga peneliti secara langsung melihat dengan mata kepala sendiri apa yang terjadi dan mendengar dengan telinga

sendiri. Kehadiran peneliti dalam setting sebagai instrumen utama, mengingat data informasi yang akan digali dalam sebuah proses ditinjau dari berbagai dimensi dan dinamika yang ikut mewarnai perjalanan tersebut. Kehadiran peneliti dalam setting berperan sebagai instrumen utama dimaksudkan, untuk menjaga objektivitas dan akurasi data yang dibahas.

Pada pelaksanaan pengumpulan data penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, penulis menggunakan beberapa alat atau instrumen yang disesuaikan dengan sifat data yang dikumpulkan, sehingga data yang diharapkan akan dapat diperoleh data dan pembahasan yang memiliki validitas yang akurat, juga akan menghasilkan suatu karya ilmiah yang dapat dipertanggung jawabkan keilmiahannya. Untuk mendapatkan data yang relevan dengan masalah yang diteliti, maka penulis menggunakan beberapa instrumen yang dianggap dapat atau tepat digunakan pada saat penelitian yaitu, observasi, wawancara (interview) dan dokumentasi.

1. Pedoman observasi (Pengamatan)

Observasi digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian dengan observasi langsung, yakni observasi dilakukan tanpa perantara, terhadap objek yang diteliti seperti mengadakan kunjungan awal sebelum melakukan penelitian, mengadakan pertemuan dengan kepala sekolah, para pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik.

Jenis observasi yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Artinya peneliti terlibat langsung dalam kegiatan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

2. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara ini penulis gunakan sebagai panduan dalam mewawancarai beberapa informan untuk mengetahui beberapa data dalam penerapan manajerial kepala sekolah dan sejauhmana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru. Pedoman wawancara ini berisi sejumlah pertanyaan yang nantinya akan ditanyakan

kepada informan untuk mendapatkan data yang benar-benar akurat. Jadi pedoman wawancara ini digunakan untuk mendapatkan jawaban atau penjelasan. Tujuan diadakannya pedoman wawancara ini, untuk dapat menciptakan proses wawancara yang terarah pada sasaran yang akan dicapai. Pedoman yang digunakan terlampir.

3. Catatan dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data-data atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya, penulis maksudkan di sini adalah keseluruhan dokumen-dokumen yang bersifat administratif sebagai sumber data yang dapat mendukung validitas yang diperoleh.

D. Sumber Data

Meskipun penelitian ini berjenis *field research*, tetapi data yang dibutuhkan tidak hanya data dari lapangan, melainkan juga dibutuhkan data tertulis yang menjadi landasan teori untuk mendukung data lapangan. Dengan begitu, maka sumber data adalah:

1. Data primer (data lapangan) merupakan data utama yang diambil langsung dari para informan dan dikumpulkan melalui penelusuran data riil di lapangan yang dapat mendeskripsikan tentang berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini, penentuan sumber data tidak menggunakan istilah populasi yang ditentukan dengan pengambilan sampel, tetapi yang terpenting yaitu bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*). Dalam hal ini, Penentuan informan sebagai sumber data dilakukan secara *purposive*, yaitu penentuan sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu, pertimbangan bahwa informan tersebut dianggap paling tahu tentang masalah yang sedang diteliti. Pilihan peneliti dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemantapan data yang dikumpulkan, sehingga data berkembang terus. Berdasarkan pengertian ini, maka sumber data yang dipilih adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru-guru kelas, dan ketua komite SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

2. Data sekunder (data tertulis), pengambilan data dalam bentuk dokumen-dokumen yang telah ada serta hasil penelitian yang ditemukan peneliti secara tidak langsung. Dan dapat pula berupa data yang dikumpulkan melalui pembacaan literatur atau buku-buku ilmiah, makalah, tesis, disertasi, majalah dan lain sebagainya yang ada hubungannya dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dan peranannya dalam meningkatkan kinerja guru.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, yakni kegiatan memusatkan perhatian terhadap suatu obyek yang diteliti sambil mengamati dan mencatat secara sistematis hal-hal yang dianggap penting dan berkaitan dengan penelitian dengan menggunakan seluruh panca indera.⁷ Dalam konteks penelitian kualitatif, observasi tidak untuk menguji kebenaran tetapi untuk mengetahui kebenaran yang berhubungan dengan aspek/kategori sebagai aspek studi yang dikembangkan peneliti.⁸

Jenis Observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi partisipatif (*participant observation*). Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut mengerjakan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh lebih lengkap dan tajam.⁹

Dalam kegiatan observasi ini, penulis sebagai instrumen kunci terjun langsung mengadakan pengamatan terhadap hal-hal yang perlu dicatat dengan menggunakan

⁷Mohammad Ali, *Strategi Penelitian Pendidikan* (Cet. I; Bandung: Angkasa, 1993), h. 26.

⁸Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 106.

⁹Sugiyono, *op. cit.*, h. 64.

pedoman observasi dan daftar ceklist, dan yang terlibat langsung, khususnya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

2. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Wawancara sering juga disebut dengan kuesioner lisan yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan cara mengungkapkan daftar pertanyaan pada informan secara lisan.

Wawancara harus dilakukan dengan efektif, artinya dalam kurun waktu yang sesingkat-singkatnya dapat diperoleh data sebanyak-banyaknya. Bahasa harus jelas, terarah. Suasana harus tetap rileks agar data yang diperoleh data yang objektif dan dapat dipercaya.¹⁰

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), yaitu peneliti bebas mengembangkan pertanyaan tentang fokus penelitian sedetail-detailnya kepada informan yang mengetahui atau mempunyai informasi tentang fokus yang dibahas. Pertanyaan yang diajukan berusaha untuk mengungkap kondisi yang sebenarnya, bagaimana dan mengapa hal itu terjadi. Teknik wawancara ini digunakan untuk menemukan data tentang permasalahan secara lebih terbuka, pihak responden diminta pendapat dan ide-idenya, sedangkan peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh responden.¹¹ Dalam hal ini wawancara bertujuan untuk memperoleh data dan penjelasan secara langsung tentang bagaimana peranan pendidikan agama Islam dalam meningkatkan kepribadian bagi peserta didik SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Dalam pelaksanaan wawancara ini, penulis melakukannya dalam dua bentuk. *Pertama*, secara terstruktur, yaitu dengan memakai format tertulis yang telah disediakan oleh peneliti berupa uraian-uraian pertanyaan berkaitan dengan pokok-pokok permasalahan penelitian, selanjutnya

¹⁰Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, (Cet. XIII; Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 228.

¹¹Sugiyono, *op. cit.*, h.73.

diperhadapkan secara langsung kepada pihak informan. *Kedua*, wawancara tidak terstruktur yang dilakukan tanpa format tertulis, melainkan bersifat kondisional sesuai kebutuhan data.

Agar wawancara terarah dan hasilnya terekam dengan baik, maka peneliti menggunakan instrumen pedoman wawancara, buku catatan dan MP3 untuk merekam serta kamera untuk pengambilan dokumentasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang menggunakan bahan klasik untuk meneliti perkembangan yang khusus yaitu untuk menjawab pertanyaan atau persoalan-persoalan tentang apa, mengapa, kenapa, dan bagaimana.¹²

Dokumentasi yang dimaksudkan adalah pengumpulan data yang bersifat dokumen yang terdapat pada lokasi penelitian. Dokumentasi dapat dilakukan dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.¹³ Dalam hal ini, penulis mengumpulkan data tertulis berupa dokumen tentang SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dan data-data pentingnya lainnya yang berkaitan dengan pembahasan tesis ini.

Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan beberapa tahap kegiatan yaitu:

1. Tahap persiapan. Pada tahap ini penulis melakukan beberapa kegiatan awal diantaranya pengurusan izin penelitian, mempersiapkan instrumen penelitian, seperti format observasi, pedoman wawancara, camera pertanyaan-pertanyaan dan lain sebagainya yang diperlukan dalam penelitian.
2. Tahap pelaksanaan. Setelah siap beberapa instrumen dan izin penelitian, selanjutnya peneliti ke lokasi penelitian yaitu SDN Negeri Sandana Kecamatan Galang

¹²Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990), h. 64.

¹³Suharsismi Arikunto, *op. cit.*, h. 231.

Kabupaten Tolitoli untuk mengumpulkan data yang diperlukan melalui: riset kepustakaan dan riset lapangan

Adapun prosedur Pengumpulan data yang penulis gunakan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

- a. Library research, yaitu suatu metode dimana peneliti mengumpulkan data dari berbagai macam buku atau berbagai sumber lainnya yang ada kaitannya dengan pembahasan dalam tesis ini kemudian mengambil kesimpulan yang sifatnya teoritis dengan menggunakan teknik sebagai berikut:
 - 1) Kutipan langsung, yaitu penulis mengutip langsung suatu pendapat yang terdapat dalam buku atau sumber lainnya tanpa perubahan sedikit pun, baik redaksi, tanda baca maupun makna yang terkandung di dalamnya.
 - 2) Kutipan tidak langsung, yaitu mengutip suatu karya ilmiah atau buku dengan menambah atau mengubah redaksinya tetapi makna yang terkandung tetap sama tanpa mengurangi esensi dari kutipan tersebut.
- b. Field Research, yaitu dengan mengadakan penelitian secara langsung di lokasi penelitian di SDN sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli untuk meneliti suatu obyek yang dijadikan sasaran penelitian, dengan meneliti langsung.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sebagai penelitian kualitatif, maka Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Data yang dianalisis merupakan/berupa kata-kata, kalimat-kalimat, dan atau peristiwa-peristiwa. Proses pengolahannya mengikuti teori Miles dan Huberman, sebagaimana dikutip oleh Sugiyono bahwa "proses pengolahan data melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data (data display), dan verifikasi atau penarikan kesimpulan".¹⁴

¹⁴Sugiyono, *op. cit.*, h. 91.

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkul, melihat hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberi gambaran yang lebih jelas dan mempermudah pengumpulan data selanjutnya. Ini dapat dibantu dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu, data yang tidak digunakan akan dibuang dan data yang orisinal akan diambil untuk dianalisis.

2. Penyajian Data

Penyajian data dilihat dari jenis dan sumbernya, termasuk keabsahannya. Penyajian data akan bisa dilakukan dalam bentuk uraian dengan teks yang naratif dan juga dapat berupa grafik, matrik, bagan, dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3. Verifikasi Data

Yang dimaksud verifikasi data adalah upaya untuk mendapatkan kepastian apakah data tersebut dapat dipercaya keasliannya atau tidak. Dalam verifikasi data ini akan diprioritaskan kepada keabsahan sumber data dan tingkat objektivitas serta adanya saling keterkaitan antara data dari sumber yang satu dengan sumber yang lainnya, dan selanjutnya ditarik suatu kesimpulan. Dalam penarikan kesimpulan, penulis membuat kesimpulan-kesimpulan yang sifatnya longgar dan terbuka, baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi.

G. Pengujian Keabsahan data

Untuk menguji atau mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi data adalah memeriksa kebenaran data yang telah diperoleh kepada pihak-pihak lainnya yang dapat dipercaya, atau pengecekan suatu sumber melalui sumber lain sampai pada taraf anggapan bahwa informasi yang di dapat shahih, atau kredibel. Tujuan triangulasi data adalah untuk meningkatkan pemahaman terhadap apa

yang telah ditemukan, untuk validitas dan reliabilitas data. Triangulasi data dilakukan dengan dua cara yaitu; triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, sedangkan triangulasi teknik yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, dengan melakukan wawancara, studi dokumen dan pengamatan.¹⁵

Metode triangulasi dilakukan dengan cara:

1. Membandingkan data wawancara dengan observasi
2. Membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi
3. Membandingkan hasil observasi pertama dengan observasi berikutnya

Dalam penelitian di lapangan, peneliti telah melakukan pengujian keabsahan data dengan membandingkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala sekolah tentang manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan observasi langsung ke ruang belajar (kelas), demikian juga peneliti lakukan hal yang sama kepada guru-guru dengan membandingkan keterangan dari hasil wawancara dengan penerapannya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Peneliti juga telah membandingkan antara keterangan wawancara dengan dokumentasi yang ada, dalam hal ini peneliti membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi terkait dengan manajemen dan inventaris yang dimiliki oleh sekolah.

¹⁵*Ibid.*, h. 83.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli adalah salah satu lembaga pendidikan formal di Tolitoli, berstatus Negeri dengan Nomor Statistik Sekolah (NSS) 101180507012, dimana di dalamnya diatur secara sistematis menurut sistem pendidikan yang berlaku dan bernaung di bawah Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga, sebagaimana sekolah-sekolah formal lainnya. Sekolah ini didirikan tahun 1939/1940, dengan luas bangunan 2684 M².

SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli berlokasi di Jalan Hi. Moh Saleh No. 68 Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Sejak sekolah ini didirikan sampai saat ini telah mengalami delapan kali pergantian kepala sekolah. Adapun kepala sekolah yang menjabat saat ini adalah Hj. Ratna, A.Ma.Pd¹

a. Struktur Organisasi SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

- I. Kepala Sekolah : Hj. Ratna, A.Ma.Pd
- II. Wakil : Tandi Bara
- III. Pembantu
 - 1. Urusan Administrasi : Zainal
 - 2. Urusan Pengajaran : Hj. Atra L. Singka, S.Pd
 - 3. Urusan Pembinaan Siswa : Haera Hulopi, A.Ma.Pd
 - 4. Urusan Pengabdian Masyarakat : Mardiana Alimuddin, A.Ma.Pd

¹Tandi Bara', Wakil kepala sekolah SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, di Tolitoli, 12 Agustus 2011.

IV. Bimbingan dan Penyuluhan : Indriyati Anggarakasi, A.Ma

V. Staf Kegiatan Proses Pembelajaran : Djulaeha M. Daimaroto, A.Ma

b. Keadaan Sarana dan Prasarana SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Sampai saat ini, pembangunan fisik sebagai bentuk upaya pemenuhan kebutuhan akan fasilitas pembelajaran yang memadai masih dilakukan. Namun secara umum, kondisi yang ada tidak membuat terhambatnya kegiatan pembelajaran.

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang terlaksananya suatu proses pembelajaran secara optimal. Sarana merupakan penunjang langsung dalam proses pendidikan, sedangkan prasarana merupakan pendukung dalam proses pembelajaran. Olehnya itu keberhasilan peserta didik dan guru ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai. Untuk lebih jelasnya tentang keadaan sarana dan prasarana SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 :
Keadaan sarana dan prasarana SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli
Tahun Ajaran 2010/2011

No	Nama Sarana dan Prasarana	Banyaknya	Keterangan
1	Ruang Kepala Sekolah	1 Buah	
2	Ruang Tata Usaha	1 Buah	
3	Ruang Guru	1 Buah	
4	Ruang Kelas	6 Buah	
5	Ruang Laboratorium	1 Buah	
6	Ruang Perpustakaan	1 Buah	
7	W.C/K.M	1 Buah	
8	Gudang	1 Buah	
9	Rumah Penjaga Sekolah	1 Buah	
10	Dapur	1 Buah	
11	Mushallah	1 Buah	

Sumber Data: Dokumen TU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli TA

2010/2011 Tanggal 23 Juli 2011

c. Keadaan peserta didik, Guru, dan Tenaga Administrasi SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Peserta didik merupakan individu yang sedang belajar. Jadi segala sesuatu yang dilakukan berupa pembinaan, arahan, motivasi dan kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran. Pada dasarnya bertolak pada upaya bagaimana mengoptimalkan proses pembelajaran peserta didik itu sendiri. Kelengkapan fasilitas belajar memberikan pengaruh yang berarti terhadap prestasi peserta didik.

Adapun keadaan peserta didik SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli Tahun Ajaran 2010/2011 dari kelas 1 sampai kelas VI secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2:
Keadaan peserta didik SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli
Tahun pelajaran 2010/2011

No	Kelas	Jumlah Kelompok Belajar	Jenis Kelamin		Jumlah
			Laki-laki	Perempuan	
1	I	1	25	28	53
2	II	1	27	21	48
3	III	1	24	18	42
4	IV	1	23	26	49
5	V	1	34	32	66
6	VI	1	20	31	51
Jumlah		6	153	156	309

Sumber Data: Dokumen TU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli TA 2011/2012 Tanggal 23 Juli 2011

Guru merupakan salah satu faktor penting dalam proses pembelajaran, bagaimanapun idealnya suatu kurikulum tanpa ditunjang oleh kemampuan guru untuk mengimplementasikannya, maka kurikulum itu tidak akan bermakna sebagai suatu alat

pendidikan. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Berikut keadaan Guru (tenaga edukatif) dan tenaga administratif SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, sebagaimana yang terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3 :
Keadaan kepala sekolah dan guru berdasarkan jabatan, pangkat/gol. ruang, dan jurusan/spesialisasi SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli Tahun Pelajaran 2010/2011

No	Nama / NIP	Pangkat/Gol. Ruang	Jurusan/ Spesialisasi	Ket
1	Hj. Ratna.A.Ma.Pd	Pembina, IV/a	Bahasa Inggris	
2	Djulaeha. M. Daimoroto, A.Ma.Pd	Pembina, IV/a	Guru Kelas	
3	Mardiana Alimudin, A.Ma.Pd	Pembina, IV/a	Guru Kelas	
4	Tandi Bara', A.Ma.Pd	Pembina, IV/a	Penjas	
5	Indriyati Anggarakasi, A.Ma	Pembina, IV/a	Agama Islam	
6	Hj. Atera L. Singka, S.Pd	Penata Tkt I, III/d	Guru Kelas	
7	Haira Hulopi, A.Ma.Pd	Penata ,III/c	Guru Kelas	
8	Maryasni. AR. Antung, S.Pd.	Penata ,III/c	Guru Kelas	
9	Sitti aminah, A.Ma	II/b	Guru Kelas	
10	Sy. Aliyah, S.Ag	GTT	Agama Islam	
11	Mety Dewi, S.Pd	GTT	SBK	
12	Asriani S.Pd.	GTT	Bahasa Inggris	

Sumber Data: Dokumen TU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli TA 2010/2011 Tanggal 23 Juli 2011

Tabel 4 :
Keadaan tenaga administratif berdasarkan status kepegawaian dan jurusan/spesialisasi
SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli
Tahun Pelajaran 2010/2011

No	Nama/NIP	Pangkat/Golongan	Jurusan/ Spesialisasi	Ket
1.	Zainal	T. Adm. Honorer	Aplikasi Komputer	
2.	Arpa Lamamma	T. Adm. Honorer	Aplikasi Komputer	
3.	Miptha Faridh	T. Adm. Honorer	Aplikasi Komputer	
4.	syamsuddin	II/b	SMP	Penjg Sklh

Sumber Data : Dokumen TU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli TA
2010/2011 Tanggal 23 Juli 2011

Tabel 5:
Keadaan guru mata pelajaran SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten
Tolitoli TA 2010/2011

No	Guru Kelas / Mata Pelajaran	Jumlah
1.	Kelas I	1 orang
2	Kelas II	1 orang
3	Kelas III	1 orang
4	Kelas IV	1 orang
5.	Kelas V	1 orang
7	Kelas VI	1 orang
8	Pendidikan Agama Islam	2 orang
9	Bahasa Inggris	2 orang
10	S B K	1 orang
11	Penjaskes	1 orang
Jumlah		12 orang

Sumber Data: Dokumen TU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli TA
2010/2011 Tanggal 23 Juli 2011

d. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

1). Visi

Terciptanya sumber daya manusia yang terdidik, cerdas, kreatif, berbudaya, dan terampil berdasarkan Iman dan Taqwa (IMTAQ)

2). Misi

- a) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- b) Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal.
- c) Melibatkan seluruh warga sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan, indah, bersih, tertib, dan disiplin untuk mewujudkan sekolah sebagai tugas kemanusiaan
- d) Unggul dalam berbagai bidang prestasi akademik.
- e) Handal dan solid dalam prestasi olah raga dan seni

e. Tujuan

- 1) Meningkatkan pelaksanaan proses pembelajaran dengan menerangkan program pembelajaran yang berbasis KTSP
- 2) Meningkatkan pembinaan kepada guru untuk dapat mengembangkan KBM yang berkualitas.
- 3) Meningkatkan pelaksanaan instruktur menjadi satu kesatuan secara terpadu dan berkesinambungan.
- 4) Mengoptimalkan dukungan dan peran serta dalam menjadi orang tua bagi peserta didik, masyarakat, dunia usaha dan pemerintah setempat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan perkembangan IPTEK
- 5) Mengupayakan pemenuhan pengembangan sarana prasarana dan sumber daya manusia untuk mendukung proses KBM

- 6) Meningkatkan mutu output sekolah (kualitas, efektifitas) semaksimal mungkin.

f. Sasaran

- 1) Anak didik kelas I sampai dengan kelas VI dengan penerapan program pembelajaran yang berbasis KTSP 2006
- 2) Peningkatan dan pengembangan mutu sumber daya manusia (tenaga pengajar) yang berkualitas.²

Untuk mewujudkan beberapa hal tersebut diatas, maka SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli ini membagi program kegiatannya menjadi dua bagian besar yakni dalam hal proses kegiatan pembelajaran dan hubungan sosial kemasyarakatan.

2. Proses Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

a. Menyusun rencana kegiatan

Dalam menjalankan perannya sebagai perencana dalam mengelolah lembaga pendidikan, kepala SDN Sandana telah melakukan fungsi tersebut dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil temuan penelitian penulis melalui wawancara dengan Hj. Ratna:

Kaitannya dengan peran kepala sekolah di bidang perencanaan, saya sebagai kepala sekolah di SDN Sandana ini, telah melakukan beberapa hal, di antaranya adalah; membuat rencana kegiatan tahunan setiap awal tahun ajaran. Dan untuk efektifnya rencana tersebut, langkah yang dilakukan adalah membuat *time schedule*, di dalam *time schedule* tersebut telah dicantumkan berbagai jenis kegiatan serta rencana waktu pelaksanaannya. Dan selanjutnya untuk mengetahui apakah rencana kegiatan tersebut terlaksana sesuai waktu yang termuat dalam *time schedule*, maka dibuat pula *checklist*.³

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat difahami bahwa Kepala SDN Sandana dalam hal perencanaan telah melaksanakan perannya dengan membuat rencana kegiatan setiap tahun ajaran. Menurut penulis, langkah ini adalah sangat strategis, karena kepala

²Zainal, KTU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di ruang TU, tanggal 24 Juli 2011.

³Hj. Ratna, Kepala SDN Sandana, *Wawancara*, Tolitoli, 12 Agustus 2011

sekolah sebagai penanggung jawab program tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa ada *planning* terlebih dahulu.

Dalam setiap rencana kegiatan, *time schedule* perlu ada dan harus dibuat oleh setiap kepala sekolah, *time schedule* ini berfungsi sebagai pengontrol jadwal pelaksanaan kegiatan dan sekaligus berfungsi sebagai pengingat bagi kepala sekolah agar tetap terfokus terhadap kegiatan yang telah dijadwalkan. Dan selanjutnya untuk mengetahui rencana kegiatan yang termuat dalam *time schedule* apakah terlaksana sesuai jadwal yang ditentukan maka selanjutnya kepala sekolah perlu membuat *cheklist*, hal ini sangat penting sebagai bahan kontrol bagi kepala sekolah apakah program kegiatan tersebut terlaksana tepat waktu atau tidak.

Hasil temuan penelitian tersebut, sejalan dengan penjelasan Abd. Khalik: Setiap awal tahun ajaran sekolah dan komite telah menjadwalkan rapat untuk membicarakan rencana kegiatan pada tahun berjalan yang dihadiri oleh orang tua wali dan dewan guru. Dalam pertemuan tersebut di bahas tentang program sekolah baik jangka panjang, menengah dan jangka pendek.⁴

Penjelasan tersebut mengandung implikasi, bahwa kepala SDN Sandana dalam menyusun rencana kegiatan selalu melibatkan *stake holder*, yaitu unsur komite sekolah. Menurut penulis, keterlibatan *stake holder* dalam menyusun rencana sangat penting, ini disebabkan karena ada program sekolah yang memerlukan keterlibatan orang tua (komite), seperti halnya perbaikan pagar, pembuatan musallah sekolah, rencana pengembangan pembangunan sekolah ke depan dan lain-lain.

Dalam kaitan ini, lebih lanjut ibu Hj. Ratna mengatakan: Sebelum rapat tahunan dengan komite sekolah, terlebih dahulu program sekolah dibahas dalam rapat dengan dewan guru, baik yang berkaitan dengan kurikulum, kesiswaan, maupun sarana dan prasarana pendidikan. Dari hasil rapat tersebut selanjutnya diadakan pengklasifikasian program, dengan tiga kategori yaitu yang menjadi tanggung jawab intern sekolah, menjadi tanggung jawab komite, dan program yang menjadi tanggung jawab bersama sekolah dan komite.⁵

⁴Abd. Khalik, Ketua Komite SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, 4 Agustus 2011.

⁵Hj. Ratna, Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 13 Agustus 2011

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan menyusun perencanaan yang meliputi perencanaan strategis, operasional, rencana tahunan maupun rencana anggaran dan belanja sekolah. Menurut penulis, keempat hal tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru di SDN Sandana.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis, bahwa kepala SDN Sandana telah melakukan perannya dalam membuat perencanaan strategis yaitu untuk pengembangan sekolah, dan hal tersebut telah dituangkan dalam rencana kerja sekolah. Begitu pula halnya dengan rencana tahunan dan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah semuanya telah disusun pada setiap tahun berjalan.⁶

Secara keseluruhan perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja guru pada SDN Sandana, karena dengan adanya perencanaan terutama yang berkaitan dengan kurikulum dengan sendirinya berpengaruh terhadap kinerja guru, terutama untuk langkah-langkah strategis perbaikan pembelajaran.

b. Memimpin guru dan staf

Kepala SDN Sandana sebagai pemimpin guru dan staf, telah melakukan berbagai upaya untuk memberdayakan secara optimal semua sumber daya manusia yang ada di lingkungannya. Hal ini sejalan dengan penjelasan ibu Hj. Ratna:

Kaitannya dengan kapasitas saya sebagai kepala Sekolah pemimpin guru dan staf di SDN Sandana ini, ada beberapa hal yang dilakukan di antaranya; memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf).⁷

Eksistensi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat besar pengaruhnya, oleh sebab itu kepala sekolah perlu memiliki banyak strategi, salah satu di antaranya selalu memberi pengarahan kepada guru agar tetap terfokus dalam

⁶Zainal, KTU SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di ruang TU, tanggal 23 Juli 2011.

⁷Hj. Ratna, Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 13 Agustus 2011

melaksanakan tugasnya sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Hal ini sangat penting dilakukan agar guru selalu konsisten dalam melaksanakan tugas keguruannya, karena disadari, guru sebagai manusia juga memiliki banyak persoalan yang apabila tidak diperhatikan sangat mengganggu tugasnya, di sinilah letak pentingnya arahan Kepala Sekolah tersebut. Begitu pula halnya hubungan yang harmonis antara komponen pendidikan di lingkungan sekolah perlu selalu dijaga sehingga tercipta suasana yang kondusif yang memungkinkan berjalannya program pembelajaran dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis di lapangan bahwa kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli selalu memberikan pengarahan kepada dewan guru dan staf melalui pertemuan rutin setiap bulan, terutama motivasi kerja, hal ini dilakukan setiap minggu terakhir bulan berjalan.⁸ Menurut Mardiana Alimuddin, pengarahan kepala sekolah tersebut sangat besar pengaruhnya untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya terutama yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran.⁹

c. Mengelola sarana dan prasarana sekolah

Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan pendidikan adalah ketersediaan sarana dan prasarana, seorang guru tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa didukung oleh sarana dan prasarana, ini berarti bahwa kepala sekolah sebagai penanggung jawab keberhasilan pendidikan di sekolahnya berkewajiban memperhatikan kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. Khusus untuk kegiatan belajar mengajar yang sangat dibutuhkan adalah media pendidikan atau yang biasa disebut dengan alat bantu pembelajaran, media ini sangat membantu proses pembelajaran terutama yang berkaitan dengan indera penglihatan. Dengan adanya alat bantu

⁸Djulaeha Daimaroto, Guru Kelas V SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti pada tanggal 10 Agustus 2011

⁹Mardiana Alimuddin, Guru Kelas I SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *wawancara* dengan peneliti tanggal 11 Agustus 2011

pembelajaran dapat membantu peserta didik dengan cepat memahami materi ajar yang di sampaikan. Di SDN Sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, ada beberapa materi ajar yang memerlukan alat bantu pembelajaran di antaranya adalah bidang studi IPA, IPS dan Pendidikan Agama Islam. Hal ini sejalan dengan penjelasan ibu Sarifah Aliyah:

Alat bantu dalam kegiatan pembelajaran sangat di butuhkan, sebagai contoh untuk bidang studi Pendidikan Agama Islam, alat bantu yang diperlukan adalah perlengkapan peragaan praktek berwudhu yang perlu disediakan adalah cerek, ember dan keran air. Di samping itu gambar peragaan perlu pula disediakan, seperti gambar praktek berwudhu yang di simpan di dalam kelas khususnya bagi anak didik yang masih duduk di kelas 1. Begitu pula halnya untuk ibadah salat, sekolah perlu menyediakan mukena, peci, sajadah dan lain-lain. Jika alat bantu tersebut tidak dimiliki sudah dapat dipastikan guru PAI kesulitan dalam mengajar.¹⁰

Melihat pentingnya sarana dan prasarana dalam kegiatan pembelajaran, kepala SDN Sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli telah melakukan beberapa upaya di antaranya; memanfaatkan fasilitas yang ada sesuai dengan pemanfaatannya, merawat fasilitas yang telah dimiliki oleh sekolah agar dapat digunakan dalam jangka lama, menganjurkan kepada setiap guru agar memanfaatkan fasilitas belajar yang dimiliki sekolah untuk kegiatan pembelajaran.¹¹

Sekolah adalah tempat mendidik dan mengajar peserta didik juga merupakan lingkungan pendidikan formal yang terencana dan terorganisasi dalam kegiatan proses pembelajaran. Adapun tujuan dari kegiatan dalam proses pembelajaran adalah menghasilkan perubahan yang positif pada peserta didik menuju ke arah kedewasaan, sejauh perubahan itu diusahakan melalui usaha belajar. Sebab dengan belajar yang terarah dan terpimpin maka anak akan memperoleh pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan nilai yang didapatnya sehingga mereka menjadi anggota yang bermanfaat dalam masyarakat.

¹⁰Sarifah Aliyah, Guru PAI SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, dengan peneliti tanggal 8 Agustus 2011

¹¹Hj. Ratna, Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 13 Agustus 2011

Adapun orang yang mengusahakan agar anak memperoleh pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan nilai tentunya melalui pengajaran di samping pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan keluarga (rumah tangga), masyarakat, juga dari guru-guru yang ada disekolah tersebut. Karena pada dasarnya tugas guru itu umumnya adalah mengajar, membimbing, melatih dan mendidik anak harus bersinergik dengan pengetahuan yang diperoleh dari kedua lingkungan tersebut.

Seorang guru barulah dapat melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik apa bila ditunjang oleh alat bantu pendidikan. Oleh sebab itu peranan kepala sekolah sangat dibutuhkan, bahkan dapat dikatakan terpenuhi tidaknya media pembelajaran pada sebuah lembaga pendidikan juga sangat ditentukan oleh kepala sekolahnya sebagai pengambil kebijakan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis melalui wawancara dengan salah seorang guru di SDN Sandana mengatakan:

Memang benar, bahwa kepala SDN Sandana sangat memperhatikan sarana dan prasaran pendidikan yang ada di sekolah, hal ini dibuktikan jika ada perlengkapan belajar yang rusak langsung diperbaiki atau di ganti, bahkan di setiap rapat dengan dewan guru selalu meminta masukan tentang apa yang dibutuhkan oleh guru terkait dengan bidang studinya dan selanjutnya dimasukkan dalam rencana pengadaan barang.¹²

Pengadaan media pembelajaran dengan meminta pertimbangan dan masukan dari guru sebagaimana yang dilakukan oleh Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten itu sangat tepat, karena bagaimanapun baiknya sarana yang dimiliki kalau tidak dimanfaatkan untuk kegiatan pembelajaran itu tidak ada artinya, oleh sebab itu usul dan saran yang diberikan oleh setiap guru perlu diperhatikan.

d. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif

Kepala Sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah perlu menciptakan suasana

¹²Mety Dewi, Guru SBK SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, dengan peneliti pada tanggal 14 Agustus 2011.

kerja yang kondusif nyaman dan tenang. Dalam upaya penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi peserta didik, kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli mengupayakan:

1) Menata lingkungan fisik sekolah sehingga terciptakan suasana nyaman dan indah

Terciptanya lingkungan yang kondusif nyaman dan indah, adalah hal yang sangat dibutuhkan oleh semua komponen sekolah, baik guru maupun peserta didik. Karena lingkungan sekolah yang nyaman dan indah dapat memberikan gairah bagi guru untuk mengajar dan membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Menurut pengamatan penulis, untuk penataan lingkungan kepala SDN Sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sangat besar perhatiannya terhadap keindahan lingkungan, di mana setiap wali kelas dan guru dianjurkan untuk membuat halaman kelasnya menjadi baik dengan ditanami berbagai jenis bunga yang dapat ditata sehingga kelihatan indah dan rapi.¹³

2) Membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat

Penciptaan suasana kerja yang sehat dan harmonis di kalangan warga sekolah, adalah salah satu modal yang sangat strategis untuk menciptakan iklim belajar yang mengasyikkan. Dan sebaliknya hubungan yang tidak harmonis dapat menyebabkan timbulnya berbagai potensi kerawanan seperti hubungan tidak harmonis, terputusnya komunikasi antara guru dan bahkan tanggung jawab bersama untuk memelihara sekolah akan hilang. Oleh sebab itu terciptanya iklim kerja yang sehat merupakan salah satu upaya untuk menciptakan kinerja guru agar lebih baik. Dalam hubungan ini Hj. Ratna mengatakan; secara umum hubungan antara warga sekolah di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli ini baik, guru dan tenaga kependidikan yang ada dalam hal-hal tertentu selalu berkomunikasi, dan bahkan

¹³Observasi penulis, 06-09 Mei 2011

saling memberikan solusi jika ada kesulitan yang ditemui.¹⁴

Penjelasan tersebut sejalan dengan hasil temuan penelitian penulis, guru-guru yang ada di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli semuanya berkomunikasi baik dan tidak kelihatan ada pertentangan dan perselisihan.

Salah satu hal penting yang perlu dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah memberikan motivasi bagi guru guna menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja untuk berprestasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli mengatakan:

Dalam upaya meningkatkan mutu kerja guru, kami selalu memberikan dorongan kepada setiap guru untuk berprestasi hingga dapat dicontoh oleh guru lainnya, dan yang terpenting bagi kami adalah selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada semua guru agar selalu termotivasi dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Di samping memotivasi, yang selalu dilakukan adalah dengan memberi nilai yang wajar pada DP3 setiap akhir tahun.¹⁵

Kenyataannya penulis melihat ada beberapa indikasi bahwa kepala sekolah masih ada yang kurang peduli terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah antara lain kepala sekolah yang jarang hadir, sering tidak ada ditempat, selalu keluar, jarang mengadakan rapat walaupun diadakan hanya diwakilkan saja.

Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Dalam kondisi inilah guru yang memegang peranan strategis, untuk menggunakan metode-metode yang inkonvensional sehingga menimbulkan suasana PAKEM dalam proses pembelajaran. Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusnya tidak akan memberi hasil optimal, sepanjang guru belum atau tidak mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya, yaitu kemandirian guru dalam memerankan fungsinya secara proporsional dan profesional.

¹⁴Hj. Ratna Kepala SDN Sandana, *Wawancara*, Tolitoli, 27 Juli 2011.

¹⁵Hj. Ratna, Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di rumah dinas, pada tanggal 12 Agustus 2011.

Kemandirian guru akan tercermin dalam perwujudan kinerja guru sebagai pribadi, sebagai warga masyarakat, sebagai pegawai dan sebagai pemangku jabatan profesional guru. Kinerja guru ini lebih difokuskan pada kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. Sebagaimana hasil wawancara dengan ketua komite mengatakan bahwa:

Secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kinerja kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli adalah baik untuk melahirkan etos kerja, budaya organisasi, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain.¹⁶

Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Begitu juga kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, seyogyanya Kepala Sekolah perlu meningkatkan kemampuan teknik manajerial karena maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran Kepala Sekolah. Serta meningkatkan dan memelihara motivasi mengajar guru, agar motivasi mengajar guru tetap dapat ditingkatkan dan konsisten dari waktu ke waktu karena motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Seorang Kepala Sekolah harus mampu mengoptimasi potensi guru sehingga mereka dapat berkembang dan berkinerja optimal. Menurut Arends sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim dan Suparno, bahwa ada empat karakteristik yang dipersyaratkan oleh guru dan Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan, Yakni:

- a) Guru-guru yang efektif dan kepala sekolah menggunakan pengetahuan sebagai pengendali dan pemandu seni mengajar
- b) Guru-guru yang efektif dan kepala sekolah membuat catatan penting mengenai praktik-praktik terbaik

¹⁶Abd. Khalik Hi. Djuaraedje, Ketua Komite SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli *Wawancara* di ruang kerjanya tanggal 4 Agustus 2011 di Tolitoli

- c) Guru-guru yang efektif dan kepala sekolah mempunyai sikap dan keterampilan untuk merefleksi dan membuat keputusan
- d) Guru-guru yang efektif dan kepala sekolah menjadi pembelajar untuk mengajar sebagai proses yang tanpa limit.¹⁷

Menurut penulis Keempat karakteristik ini menjadi referensi model upaya yang harus dilakukan kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli untuk menjalankan tugasnya dalam rangka penyadaran dan penguasaan guru pada kegiatan mengelola kelas secara sistematik.

Untuk mendapatkan guru yang memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, kepala sekolah memiliki peranan dengan cara sebagai berikut:

(1) Mempercayai staf atau guru

Seorang kepala sekolah sangat penting untuk mempercayai staf atau guru untuk mewujudkan bakat-bakat kreatifnya. Tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai, sekolah akan mengalami kombinasi kinerja yang buruk dan moral yang rendah. Kondisi ini akan menyebabkan sekolah terjebak pada situasi krisis dan tidak mampu mendongkrak hasil belajar peserta didik.

(2) Mendelegasikan tugas dan wewenang

Dalam upaya pemecahan setiap masalah, seorang kepala sekolah selaku pemimpin tidak perlu memecahkan persoalan tersebut secara langsung, tapi dapat menyerahkan tugas itu kepada bawahan atau dewan guru. Dengan demikian, bila persoalan itu berhasil dipecahkan, guru akan memperoleh kepuasan batin dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri.

(3) Tanpa toleransi atas ketidakmampuan

Kepala sekolah harus menetapkan standar-standar tertentu, mentaati dan memberlakukannya tanpa pandang bulu kepada setiap guru. Jika ada bawahan yang menghambat standar yang telah ditentukan, misalnya guru kurang efektif dan tidak

¹⁷Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 25.

menunjukkan perbaikan, hal ini akan merugikan sekolah. Kepala sekolah harus mengurangi tanggungjawab guru yang menghalangi atau memperlambat upaya mencapai keberhasilan tersebut.

(4) Peduli dengan staf pengajar

Seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah senantiasa memperhatikan seluruh staf pengajar yang menunjukkan prestasi dan sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.

(5) Membangun Visi

Kepala sekolah harus mempunyai visi yang jelas tentang sekolahnya. Perencanaan yang baik, penemuan tujuan secara pasti dan jelas pada pengurutan skala prioritas akan dapat mewujudkan tujuan, hal itu sekaligus menciptakan kesinambungan program kerja sekolah yang terarah. Bagi guru, kepala sekolah yang menetapkan visi secara jelas akan membangkitkan semangat kerjanya untuk pencapaian target yang telah ditentukan.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa hasil proses penerapan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Ini dibuktikan dengan meningkatnya kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah sehingga terjadi perubahan dalam sikap bagi guru-guru yang sebelumnya malas dan asal masuk kelas untuk menggugurkan kewajiban saja tanpa peduli apakah peserta didik memahaminya apa yang diajarkan atau tidak.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan salah satu penentu mutu Sumber Daya Manusia. Dimana dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Dimana mutu Sumber Daya Manusia (SDM) berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah

masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya apabila seluruh komponen tersebut memenuhi syarat tertentu. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya.

Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional. Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme ini membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini menjadi pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah

memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud. Karena tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan.

Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun, untuk menghasilkan guru yang profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran peserta didik. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru mengungkapkan bahwa:

Penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dengan mengutamakan komunikasi yang persuasif, dengan pengarahan serta petunjuk dari kepala sekolah, maka semua guru melaksanakan dengan ikhlas, karena kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu memperhatikan bawahannya, agar tidak ada yang dirugikan sehingga mereka selalu menghormati dengan kebijakan yang diambil selama ia memimpin SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.¹⁸

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu

¹⁸Mety Dewi, Guru SBK SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, dengan peneliti pada tanggal 14 Agustus 2011.

sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh *stakeholders* harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.

Berdasarkan hasil observasi penulis sekaligus wawancara dengan salah seorang guru, mengatakan bahwa:

Tipe kepemimpinan kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dengan sistem keterbukaan dan demokrasi, mendapat dukungan dari bawahannya untuk memperdayakan guru di sekolah tersebut, sehingga semua kegiatan proses pembelajaran berjalan dengan lancar, karena sifat-sifat yang dimiliki kepala sekolah sangat terpuji karena setiap sesuatu yang diputuskan selalu dimusyawarahkan, begitu pula kepala sekolah selalu melakukan kontrol sosial kepada bawahannya agar kalau ada guru atau pegawai lainnya mempunyai permasalahan mereka dipanggil untuk menyelesaikan dengan cara terpuji.¹⁹

Selain itu berlandaskan teori Maslow, kepala sekolah juga disentil dengan persepsi bahwa guru dan peserta didik berkemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Yang pasti mereka akan mengejar kebutuhan yang lebih tinggi yakni

¹⁹Sy. Aliyah, Guru Pendidikan Agama Islam SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, Wawancara dengan peneliti, pada tanggal 8 Agustus 2011.

interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri dan kesempatan berkembang, kesemuanya merupakan potensi yang menentukan. Oleh karena itu, mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. Kiat kepala sekolah adalah memikirkan fleksibilitas peran dan kesempatan, bukannya otoriter dan “semau gue”. Demi kelancaran semua kegiatan itu kepala sekolah harus mengubah gaya pertemuan yang sifatnya pemberitahuan kepada pertemuan yang sesungguhnya yakni mendengarkan apa kata mereka dan bagaimana seharusnya mereka menindaklanjutinya.

Dalam rangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) pembelajaran baik antara guru, peserta didik dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun).

Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, US atau UN). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi

sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dsb.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*ouput*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai .

Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah ‘ terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau “kognitif” dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya :NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Dalam manajemen peningkatan mutu sekolah diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor – koridor tertentu antara lain sebagai berikut ;

Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk : (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggung-jawaban (*accountability*); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung-jawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikan kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap peserta didik, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar peserta didik tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan peserta didik. Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada peserta didik sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat proses pencapaian kurikulum, peserta didik harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek

kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (peserta didik) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas /kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekwensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk:

- (1) mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- (2) Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- (3) Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo adalah:

- (a) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.
- (b) Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
- (c) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, peserta didik, staf, dan orang tua peserta didik tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah
- (d) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
- (e) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- (f) Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- (g) Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (compromise). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan

sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

- (h) Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- (i) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah. Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua peserta didik. Sebagai *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu. Sebagai *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.

Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan

ketepatan keputusan yang diambil. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Berdasarkan dari penelitian penulis tentang pengaruh manajerial kepala sekolah SDN Sandana cukup baik, itu didasarkan dari pengakuan dari beberapa guru yang sempat penulis wawancarai. Salah satunya mengungkapkan bahwa:

Kepala sekolah SDN Sandana begitu rajin hadir dalam setiap harinya sehingga itu menjadi motivasi para guru untuk selalu hadir pula, sebab ada perasaan kurang enak apabila para guru tidak hadir kecuali ada alasan yang tidak bisa dihindari.²⁰

Berdasar dari pengakuan para guru tersebut, maka dapat dipahami bahwa kinerja guru sangat berpengaruh dari kepala sekolah yang selalu hadir untuk memantau dan memperhatikan para guru yang masuk dan tidak masuk mengajar, maka ini juga berarti bahwa bila kepala sekolah yang malas masuk untuk memperhatikan dan melihat para guru akan mengajar maka itu pun akan berpengaruh pada kinerja para guru, salah satu guru mengungkapkan bahwa:

Apabila kepala sekolah malas masuk maka itu akan berpengaruh pada kinerja para guru juga, seperti layaknya guru yang malas masuk mengajar para peserta didik maka itu juga akan berpengaruh pada peserta didik untuk hadir.²¹

Pengakuan guru di atas adalah contoh yang sangat sederhana bahwa kehadiran kepala sekolah untuk memantau dan memperhatikan para guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru sangat berpengaruh dengan kehadiran kepala sekolah.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan

²⁰Indriyati Anggarakasi, guru Pendidikan Agama Islam SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *wawancara*, tanggal 28 Juli 2011.

²¹Tandi Bara, Wakil kepala sekolah SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, tanggal 12 Agustus 2011

yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas.

Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua peserta didik. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara penulis dengan salah seorang kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

Manajerial yang diterapkan di SDN Sandana Kecamatan Galang kabupaten Tolitoli pada hakikatnya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, karena kemampuan manjerial kepala sekolah sehingga proses pembelajaran dapat berkembang maju dari tahun ke tahun, dengan meningkatkan kinerja guru, dan pembinaan dengan suasana kondusif dan menyenangkan. Untuk mengimplementasikan kepemimpinan kepala sekolah secara efektif dan efisien, oleh karena itu kepala sekolah perlu memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan, sehingga segala perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan, maka kepala sekolah terobsesi untuk meningkatkan kinerja guru.²²

Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran peserta didik lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan.

²²Hj. Ratna, Kepala sekolah SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di rumah dinas, pada tanggal 12 Agustus 2011.

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, Kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik, yang terdiri dari beberapa komponen pendukung, seperti tenaga pendidik dan kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manager. Sebagai leader maka kepala sekolah harus :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa
2. Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau SK.

3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
4. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.

Menurut Poernomosidi Hadjisarosa, kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyerasikan sumber daya manusia jenis pelaksana (SDM-P) yang dimaksud dalam hal ini adalah wakil kepala sekolah, tenaga pendidik, staf tata usaha dan sejumlah komponen lainnya yang turut terlibat dalam proses keseluruhan program yang direncanakan, melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumber daya selebihnya (SD-slhb), sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.

Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut: Kepala sekolah:

- a. Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);
- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas);
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan

- akurat);
- d. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya;
 - e. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai;
 - f. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
2. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumber daya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan

perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

3. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyetarakan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).
4. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dari: pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses pembelajaran; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumber daya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.
5. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan

analisis *SWOT* (*Strength, Weaknes, Opportunity, Threat*) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.

6. Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.
7. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
8. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar .
9. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).
10. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses pembelajaran sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses pembelajaran. Karena itu, pengelolaan proses pembelajaran dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

11. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya terutama sumber daya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya.

Dari beberapa komentar para ahli tergambar dengan jelas bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting untuk berhasilnya suatu proses pembelajaran begitu pula dalam menentukan mutu pendidikan, sebab kepala sekolah yang dibebankan untuk mengkoordinir para guru dan memberi arahan bagi para pendidik agar bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya.

3. Faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai penerapan manajerial Kepala Sekolah, serta kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, maka uraian berikut ini memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni:

a. Faktor pendukung

1) Faktor guru

Sebagaimana telah diuraikan, bahwa saat ini SDN Sandana memiliki guru sebanyak 12 orang 6 orang diantaranya guru kelas, dan 6 orang lainnya guru bidang studi. Dari jumlah 12 orang tersebut 6 orang berkualifikasi pendidikan S 1 keguruan, dan 6 orang lainnya berkualifikasi pendidikan D 2. Dengan demikian keberadaan guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli baik dilihat dari kualifikasi pendidikan yang dimiliki maupun kuantitasnya sudah barang tentu menjadi kekuatan tersendiri bagi SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Hal ini sejalan dengan ungkapan Hj. Ratna:

Faktor pendukung yang tidak kalah pentingnya di sekolah ini adalah terpenuhinya tenaga pengajar (guru). Secara umum keberadaan guru di SDN Sandana ini sudah cukup memadai jika dibandingkan dengan jumlah rombongan belajar yang ada, di samping itu guru yang mengajar di sini semuanya berkualifikasi keguruan, dengan demikian masalah profesionalitas tidak perlu diragukan. Khusus untuk guru Bidang Studi Pendidikan Agama Islam ada dua orang dan semuanya S 1 Keguruan di bidangnya.²³

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat difahami bahwa masalah guru pada SDN Sandana bukanlah suatu problem, karena saat ini sekolah tersebut telah memiliki 12 orang guru dan khusus guru Pendidikan Agama Islam sebanyak 2 orang yang berkualifikasi pendidikan S1 keguruan di bidangnya.

Terpenuhinya target kebutuhan guru merupakan harapan yang diidamkan oleh kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam upaya mewujudkan sekolah sebagai basis pengetahuan, termasuk untuk meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam agar lebih baik. Untuk tujuan itu, guru yang ada di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli termasuk guru agama diarahkan mengikuti berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan profesi guna menambah wawasan dan keterampilan mengajar.

Berdasarkan uraian di atas, dapat di fahami bahwa guru yang mengajar pada SDN Sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli telah memenuhi standar kualifikasi, yaitu berlatar belakang pendidikan di bidangnya . Ini menunjukkan bahwa guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli mempunyai kemampuan yang memenuhi standar di bidangnya baik dalam merencanakan, mengolah maupun dalam mentranfer sejumlah pengetahuan dan nilai-nilai kepada peserta didik.

Selanjutnya Mardiana Alimuddin mengatakan, semua guru dan staf sekolah mendukung program manajerial kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli tanpa terkecuali, dan di sekolah ini antara guru dan kepala sekolah membangun komunikasi yang baik untuk menjalankan program yang telah disusun bersama, jadi dalam hal ini program-program yang telah direncanakan itu

²³Hj. Ratna, Kepala sekolah SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di rumah dinas, pada tanggal 12 Agustus 2011.

bukan lagi hanya menjadi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah tetapi sudah menjadi tugas dan tanggung jawab bersama.²⁴

2) Lingkungan sekolah yang kondusif

Lingkungan sekolah yang kondusif tertata rapi, indah dan nyaman sebagaimana yang telah dikemukakan, adalah merupakan faktor pendukung bagi kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut. Menurut pengamatan penulis secara umum lingkungan sekolah SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli cukup menunjang untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran baik dilihat dari segi penataan halaman sekolah, maupun penciptaan suasana yang membangkitkan gairah dalam kelas. Hal ini sejalan dengan penjelasan salah seorang guru sebagai berikut:

Untuk menghilangkan kejenuhan bagi anak dalam belajar, terkadang guru membawa anak ke luar ruangan, seperti duduk di bawah pohon yang dipandu langsung oleh guru bidang studi, hal ini banyak dilakukan untuk kelas 1 dan 2. Di sinilah guru menerapkan metode belajar sambil bercerita dan menyanyi.²⁵

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui wawancara tersebut dapat difahami bahwa faktor lingkungan adalah sebagai penunjang bagi kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam meningkatkan kinerja guru, karena dengan tersedianya lingkungan yang mendukung guru dapat melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik dan menyenangkan.

3) Sarana dan prasarana yang memadai

Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai seperti ruang kelas yang cukup, perpustakaan sekolah, ruang guru, mushallah merupakan faktor pendukung bagi kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli untuk meningkatkan kinerja guru. Menurut pengamatan penulis, untuk ukuran prasarana SDN Sandana Kecamatan Galang

²⁴Mardiana Alimuddin, Guru Kelas I SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, wawancara dengan peneliti tanggal 11 Agustus 2011

²⁵Mety Dewi, Guru SBK SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, Wawancara, dengan peneliti pada tanggal 14 Agustus 2011.

Kabupaten Tolitoli cukup menunjang, apa lagi sekolah ini sudah memiliki mushallah sebagai tempat aktivitas kegiatan keagamaan peserta didik dalam beribadah. Ibu Indriyati Anggarakasi mengatakan bahwa keberadaan mushallah sangat membantu sekali untuk kegiatan keagamaan, terutama untuk meteri agama yang memuat praktek seperti solat dan membaca al-Qur'an. Dan salah satu program keagamaan yang telah dijalankan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli adalah Solat zuhur berjamaah, di sini peserta didik secara langsung melihat tentang tata cara beribadah yang baik dari gurunya.

Di samping itu, mushallah sekolah juga dilengkapi dengan perlengkapan ibadah lainnya seperti al-Qur'am Jus amma pisah 30 buah, al-qur'an 30 Jus 25 buah, buku metode iqra sebanyak 35 buah dan semuanya masih baik. Lebih lanjut ibu Indriyati Anggarakasi mengatakan:

Untuk pembinaan keagamaan bagi peserta didik yang bermasalah khususnya untuk bidang studi agama Islam, bagi yang belum lancar dan tidak tahu mengaji akan di bina secara khusus di mushallah sekolah setiap selesai solat berjamaah, dan juga pada waktu-waktu tertentu yang telah diprogramkan seminggu 3 kali.²⁶

4) Dukungan dari warga sekolah

SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sebagai lembaga pendidikan formal tingkat dasar dalam menjalankan perannya tidak berjalan sendiri, melainkan mendapat dukungan dari berbagai pihak di antaranya komite sekolah sebagai mitra sekolah untuk sama-sama membangun suatu sekolah baik dari kualitas fisiknya maupun non fisik. Begitu pula guru-guru dan tenaga administrasi yang ada didalamnya mereka adalah aset utama yang akan membantu kepala sekolah dalam menjalankan programnya, olehnya itu kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan yang baik dengan komponen-komponen tersebut, dan keretakan hubungan dengan komponen itu berarti suatu alamat kehancuran bagi kepala sekolah dalam menjalankan missinya untuk memajukan pendidikan. Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis, bahwa hubungan kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dengan komponen tersebut

²⁶Indriyati Anggarakasi, Guru Pendidikan Agama Islam SDN Sandana, Wawancara Tolitoli, 27 juli 2011.

sangat baik, ini berarti dapat menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan perannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapatlah diperoleh gambaran bahwa faktor pendukung kepala sekolah dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan kinerja guru adalah terpenuhinya kebutuhan guru, sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan sekolah yang kondusif, serta terjalinnya hubungan komunikasi yang sinergis antara komponen sekolah.

b. Faktor penghambat

Faktor penghambat kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam meningkatkan kinerja guru adalah sejumlah masalah yang ditemui oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru baik yang berkaitan dengan problem guru dalam mengajar maupun problem peserta didik dalam menerima pelajaran.

Adapun yang menjadi faktor penghambat kepala SDN sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam menjalankan tugas manajerialnya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, di antaranya adalah:

1) Terbatasnya media pembelajaran

Media atau alat bantu pembelajaran, merupakan salah satu penunjang kegiatan belajar mengajar, dengan demikian keterbatasannya dapat menjadi hambatan untuk mencapai tujuan pendidikan. Secara umum alat bantu pembelajaran yang dapat digunakan masih sangat terbatas, seperti Laptop dan infokus sebagai teknologi pendidikan terkini seharusnya media tersebut banyak dimiliki oleh sekolah untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran, berdasarkan data yang penulis peroleh, bahwa SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli baru memiliki 1 buah laptop yang dapat digunakan dalam Kegiatan pembelajaran, hal ini tentunya belum memadai jika dibandingkan dengan jumlah guru dan ruang kelas yang ada, yang seharusnya untuk SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli menurut Penulis minimal memiliki 3 buah laptop untuk

kegiatan pembelajaran yang dilengkapi dengan infokusnya.

Alat bantu adalah salah satu faktor pendukung pelaksanaan pembelajaran, namun tidak semua materi pembelajaran membutuhkan alat bantu, hal ini tergantung dari bahan ajar yang diberikan.

Dalam proses pembelajaran di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, ada bahan ajar yang perlu dilengkapi dengan alat bantu, misalnya materi tentang IPA, materi ini memerlukan alat bantu yang memadai, terutama infokus dan laptop, guna untuk menampilkan baerbagai persoalan yang berkaitran dengan alam, begitu pula halnya materi agama, ada bahan ajar khusus yang memerlukan media itu, misalnya materi tentang haji yang diajarkan pada hal ini memerlukan alat bantu berupa kaset vidio, laptop dan infokus. Begitu pula halnya dengan materi penyelenggaraan jenazah yang diajarkan prakteknya memerlukan alat bantu berupa kain kafan, boneka karet atau plastik, cerek, ember dan kapas pibalut.

Untuk efektifnya proses pembelajaran kaitannya dengan bahan yang disajikan seperti praktek haji dan umrah serta penyelenggaraan jenazah, alat bantu sangat dibutuhkan. Namun dalam prakteknya di lapangan berdasarkan data yang penulis peroleh, guru pada SDN Sandana tidak menggunakan media tersebut.

Dalam proses pembelajaran kaitannya dengan materi ajar yang memuat unsur praktek, alat bantu perlu digunakan, karena alat bantu tersebut dapat menentukan langkah pembelajaran. Bila materi penyelenggaraan jenazah yang diajarkan maka alat bantu yang disiapkan adalah perlengkapan penyelenggaraan jenazah seperti kain kafan, kapas, ember atau baskom, gayung dan boneka plastik, dan bila materi pembelajaran tentang haji, maka alat bantu yang harus disiapkan oleh guru agama adalah pakaian ihram, miniatur ka'bah, kaset haji, laptop dan infokus. Begitu pula halnya dengan materi IPA yang berbicara tentang rangka manusia, maka alat prakteknya adalah boneka rangka manusia ini dimaksudkan agar peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan kognitif, akan

tetapi juga mampu mengatahuinya secara mendalam.

Oleh sebab itu materi pembelajaran yang memuat unsur praktek harus diajar tuntas oleh guru, seperti halnya dalam penyelenggaraan jenazah, mulai dari memandikan, mengafani, menyalatkan dan menguburkan harus dilakukan karena ini adalah menyangkut fikih aktual yang pada kenyataannya akan ditemui oleh peserta didik di dalam lingkungan masyarakat.

2) Sebahagian besar guru belum menguasai teknologi pendidikan

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Keunggulan peserta didik tidak mungkin dapat dicapai jika guru sebagai sumber aktivitas tidak profesional dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Sebagai pendidik, pembimbing, pengarah, guru harus belajar dari banyak hal termasuk dari pengalaman keberhasilan atau kegagalan baik diri sendiri maupun orang lain.

Kualifikasi pendidikan, ternyata bukanlah syarat mutlak bahwa guru tersebut sudah sempurna dalam melaksanakan tugasnya, karena pada kenyataannya di lapangan banyak guru yang berkualifikasi pendidikan yang berlatar belakang dari keguruan ternyata tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya karena tidak mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang membangkitkan gairah peserta didik dalam belajar.

Berdasarkan hasil penelitian penulis di lapangan, maka ditemukan bahwa faktor penguasaan guru terhadap penggunaan teknologi pendidikan merupakan salah satu hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerialnya untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.²⁷

²⁷Hj. Ratna, Kepala sekolah SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti di rumah dinas, pada tanggal 12 Agustus 2011.

3) Metode Pembelajaran yang Digunakan

Dalam kegiatan pembelajaran guru yang ada di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli paling banyak menggunakan metode ceramah hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang peserta didik:

Dalam kegiatan pembelajaran guru menggunakan beberapa metode, seperti ceramah, diskusi dan tanya jawab. Tetapi dari sekian metode tersebut yang paling dominan digunakannya adalah metode ceramah sehingga terkadang membosankan dapat menimbulkan sikap seperti mengantuk, bercerita dalam kelas dan bahkan ada yang tidur.²⁸

Menggunakan metode variasi dalam mengajar adalah sangat baik, tetapi jika hal tersebut tidak ditunjang oleh kemampuan profesional maka tidak dapat memberi pengaruh yang signifikan bagi keberhasilan pembelajaran. Seperti halnya guru pada SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, dalam wawancaranya dengan penulis bahwa dalam pembelajaran menggunakan metode variasi tetapi dalam kenyataan belum mampu membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Terlepas dari kualifikasi pendidikannya, faktor kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran sangat penting.

Penggunaan metode ceramah dalam pembelajaran tidaklah keliru, jika melalui metode ceramah tersebut dapat membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Penulis sependapat dengan Ahmad Tafsir, yang mengatakan langkah mengajar ditentukan oleh banyak hal antara lain; oleh kemampuan guru, ada guru yang pandai berbicara maka sebaiknya ia banyak menggunakan metode ceramah, jika guru tersebut lihai menyanyi maka dapat menggunakan menyanyi tersebut sebagai cara mengajar langkah-langkahnya disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Ini berarti persoalan pembelajaran bukanlah semata-mata terletak dari pemilihan metodenya, tetapi yang terpenting di sini adalah bagaimana kemampuan guru dalam mengaplikasikan penggunaan metode tersebut dalam pembelajaran.

²⁸Husnul Mar'iyah (12), Kls VI, Ahmad Rizki Agim , (12) Kls. VI, Ihwanul Muslimin (11), Kls V,: Siswa SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara*, Tolitoli, 28 juli 2011

Salah satu faktor yang berkaitan dengan perencanaan pembelajaran adalah bagaimana guru memilih strategi dan metode pembelajaran yang tepat agar dapat memenuhi kebutuhan peserta didik yang berbeda tingkat kecerdasan dan karakter. Dalam konteks ini pendidik harus mengembangkan strategi pembelajaran yang menyenangkan, dalam arti bahwa semua peserta didik bagaimanapun karakter dan kecerdasannya mereka sama-sama terlibat dalam pembelajaran. Strategi pembelajaran yang monoton dan hanya satu arah akan dapat menjadi faktor penyebab kegagalan dalam pembelajaran yang bermuara pada gagalnya pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru mengungkapkan bahwa:

Faktor lingkungan, waktu, tempat dan kondisi, serta fasilitas yang ada dapat berpotensi jadi pendukung dan penghambat penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, memaparkan program-program yang direncanakan, ternyata membuahkan hasil untuk meningkatkan kinerja guru, namun juga harus memperhatikan hambatan atau kendala yang selalu ada dan dialami oleh setiap pemimpin, namun kendala atau hambatan itu bisa diatasi asal kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu menerapkan sistem demokrasi dan musyawarah, serta komunikasi, begitu juga koordinasi yang baik.²⁹

Disamping faktor pendukung dan penghambat sebagaimana yang penulis kemukakan di atas faktor lingkungan, waktu, tempat dan kondisi serta fasilitas yang ada juga dapat berpotensi sebagai pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Solusi dari hambatan-hambatan tersebut di atas yaitu:

- a) Tersedianya media pembelajaran.

Dengan media pembelajaran yang lengkap di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli akan membantu guru dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.

²⁹Djulaeha Daimaroto, Guru Kelas V SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, Wawancara dengan peneliti pada tanggal 10 Agustus 2011

- b) Pengadaan pelatihan atau pendidikan bagi guru-guru dan tenaga kependidikan.

Penguasaan teknologi pendidikan bagi guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sebagian besar belum mengerti oleh karena itu di harapkan kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, memberikan arahan dan pelatihan secara khusus bagi guru dan tenaga kependidikan sehingga dalam pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

- c) Penggunaan metode pembelajaran dengan baik.

Kemampuan seorang guru dalam mengelolah dan meramu pembelajaran sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu proses pembelajaran. Diharapkan Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli menekankan kepada guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dapat menggunakan beberapa metode pembelajaran demi peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai inovasi dalam pembelajaran yang paling tepat dan memberikan hasil yang maksimal.

4. Hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Membahas mengenai kinerja maka ada beberapa pengertian menurut pendapat beberapa ahli, semuanya mempunyai visi yang agak berbeda tetapi secara prinsip tampak persamaannya bahwa kinerja adalah tindakan yang dilakukan seseorang dalam pencapaian tujuan. Kinerja terdiri dari beberapa komponen yang berkaitan dengan tugas, fungsi dan jabatan seseorang.

Hasil pengamatan penulis di lapangan penelitian menunjukkan bahwa proses kegiatan pembelajaran di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat pada keaktifan guru dan peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran baik melalui kegiatan ekstrakurikuler maupun

intrakurikuler sesuai jadwal yang telah ditentukan.

Hasil wawancara dengan Hj. Ratna, A.Ma.Pd, kepala sekolah tentang kinerja guru-guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli diperoleh keterangan bahwa:

Pada umumnya kinerja guru-guru di SDN Sandana sudah baik, memiliki Kompetensi dan kemampuan keguruan seperti kompetensi paedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi personal. Namun ada dua orang guru masih memiliki kekurangan dalam hal kemampuan keguruan dan tanggung jawab terhadap tugasnya.³⁰

Keberhasilan pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh jumlah jam yang memadai, tetapi juga sangat ditentukan oleh kompetensi guru. ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru sehingga ia dapat menjalankan tugas mengajarnya secara profesional, yakni kompetensi profesional, kompetensi pedagogis, kompetensi sosial dan kompetensi personal atau kepribadian. Kompetensi profesional berkaitan dengan kemampuan dan penguasaan pendidik terhadap materi yang akan diajarkan, kompetensi pedagogis berkaitan dengan kemampuan dan keahlian pendidik dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan sosial yang dimiliki oleh guru untuk membangun komunikasi baik terhadap peserta didik, teman sejawat dan orang tua peserta didik berkaitan dengan tugas-tugas mengajarnya. Kompetensi personal berkaitan dengan kemampuan dan kepribadian seorang pendidik sehingga ia dapat menjadi contoh dan model bagi pengembangan perilaku peserta didik.

Hasil proses penerapan manajerial kepala sekolah salah satunya dengan melakukan pengawasan yaitu kunjungan setiap kelas untuk melihat proses kegiatan pembelajaran dapat meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Kepala sekolah bukan hanya duduk di ruang kerjanya tapi bagaimana

³⁰Hj. Ratna, Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. *Wawancara* oleh peneliti di ruang kepala sekolah tanggal 13 Agustus 2011

memotivasi kinerja guru dan selalu melakukan pengawasan dengan melihat setiap kelas dalam proses pembelajaran antara guru dan peserta didik di sekolah, sehingga guru merasa diperhatikan oleh kepala sekolah dan akhirnya kinerja guru akan lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru, mengungkapkan bahwa: Peranan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam melakukan pengawasan, memperketat proses pembelajaran, dan mensejahterakan guru serta melakukan kunjungan setiap kelas dapat meningkatkan kinerja guru, dengan proses ini maka peranan kepala sekolah telah melaksanakan tugas untuk memfungsikan guru sesuai dengan tugas dan jabatannya untuk melakukan perubahan-perubahan demi suksesnya proses pembelajaran di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.³¹

Mengajar adalah suatu pekerjaan yang bersifat akademis dan profesional. Akademis karena proses pembelajaran merupakan suatu interaksi untuk mentransfer ilmu pengetahuan, menanamkan keteladanan sikap dan perilaku, serta mengembangkan keterampilan peserta didik. Dengan proses yang demikian maka diperlukan pengetahuan yang memadai baik penguasaan terhadap materi maupun ilmu yang akan diajarkan kepada peserta didik, di samping itu juga harus menguasai ilmu-ilmu pendukung seperti psikologi yang berkaitan dengan peserta didik. Profesional karena pembelajaran membutuhkan pengetahuan dan keterampilan mengajar sehingga dengan penguasaan itu proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

B. Pembahasan

1. Proses Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah seputar penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli melalui peranan sebagai edukator manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator di peroleh jawaban rata-rata positif seperti

³¹Atra L. Singka, Guru kelas VI SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, *Wawancara* dengan peneliti, pada tanggal 9 Agustus 2011

pertanyaan tentang peranannya sebagai edukator, kepala sekolah ternyata telah sedang, dan terus melakukan upaya bimbingan pengarahan kepada guru, staf, dan peserta didik dalam melaksanakan tugas atau lewajibannya, serta selalu berusaha mengembangkan profesionalisme pendidik dan menjadi tauladan yang baik dalam berbagai hal. Sebagai manajer kepala sekolah mampu menyusun program schedule, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada. Membahas peranan kepala sekolah sebagai manajer merupakan hal yang menarik, karena kepala sekolah bukan hanya sebagai pemimpin saja seperti yang dikemukakan di atas. Sebagai seorang manajer kepala sekolah juga memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, and controlling*). Menyusun program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sebagai upaya yang dilakukan Kepala Sekolah untuk memudahkan langkah kerja yang dibuat dengan skala prioritas.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa guru ditemukan bahwa masih banyak kendala atau persoalan yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah. Secara umum persoalan itu meliputi: kualitas supervisi dari kepala sekolah yang masih tergolong rendah. Padahal tujuan supervisi untuk membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan dan berusaha mencapai tujuan pendidikan itu dengan membina dan mengembangkan metode-motode dan prosedur pengajaran yang lebih baik.

Sebagai langkah inovatif terhadap pelaksanaan manajemen kepala sekolah khususnya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, oleh pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah senantiasa melaksanakan supervisi guna meningkatkan kinerja guru.

Sebagai supervisor Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli mampu melaksanakan program supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan menjadi

feed-back bagi kepentingan sekolah. Sebagai supervisor, maka kepala sekolah berkewajiban memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Supervisi ini dapat dilakukan ke dalam kelas (*class visit*) atau kantor tempat staf bekerja. Hasil supervisi itu kemudian di komunikasikan dengan pihak terkait untuk menjadi timbal balik bagi kepentingan sekolah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut: penerapan manajerial kepala sekolah sebagai perencana di SDN Sandana kecamatan Galang kabupaten Tolitoli diperoleh hasil dengan membuat perencanaan yang matang tentang pembelajaran baik program tahunan, semester, evaluasi. Bimbingan konseling pengelolaan sumber daya manusia penyediaan sarana dan prasarana menciptakan iklim sekolah yang kondusif memberi nasehat kepada warga sekolah serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Penerapan manajerial Kepala Sekolah sebagai organisator di SDN Sandana kecamatan Galang kabupaten Tolitoli diperoleh hasil adanya keterlibatan orang tua melalui komite sekolah dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh sekolah, memantau pembelajaran di kelas, pembagian tugas sesuai kemampuan guru dan tenaga kependidikan (TU) baik ditingkat kelas maupun keterampilan yang mereka miliki, dan membentuk kepanitiaan dalam menghadapi lomba.

Penerapan manajerial kepala sekolah sebagai motivator di SDN Sandana kecamatan Galang kabupaten Tolitoli diperoleh hasil untuk guru adanya motivasi semangat *long life education*, (guru harus belajar), peningkatan kesejahteraan dan kesempatan untuk bertanya dalam suasana yang menyenangkan, mendatangkan narasumber untuk membimbing guru dalam pembuatan tulisan ilmiah, mengikuti seminar, penataran, mengefektifkan kegiatan KKG, mengefektifkan tutur sebaya.

Penerapan manajerial kepala sekolah sebagai pengawas diperoleh hasil di SDN Sandana kecamatan Galang kabupaten Tolitoli adalah dengan pengawasan dari selutruh perencanaan, pengorganisasian dan penggerak dimulai dari pengawasan pembuatan program semester, pembuatan RPP, pelaksanaan KBM baik langsung maupun tidak langsung. Semua dievaluasi secara priodik minimal pada akhir semester atau pada tahun ajaran baru.

Didalam melaksanakan pengorganisasian kepala SDN Sandana kecamatan Galang kabupaten Tolitoli sudah baik, dikarenakan:

- a) Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana dan memberikan kepercayaan penuh pada mereka;
- b) Membagi-bagi dan menggolongkan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan, yaitu kegiatan intern di sekolah maupun kegiatan ekstren yang berhubungan langsung dengan masyarakat;
- c) Terciptanya jalinan kerja yang harmonis antar para tenaga pendidik dan seluruh perangkat sekolah lainnya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Fungsi penggerakan yang sudah berjalan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dapat dikatakan sudah baik, karena:

- 1) Adanya motivasi dari kepala sekolah yang mendorong kepada para pelaksana dan seluruh jajaran untuk melaksanakan peningkatan mutu pembelajaran. Selain itu juga diperhatikan segi kemanusiaan, yaitu dengan membangkitkan semangat kerja sesuai dengan tugas sendiri-sendiri;
- 2) Terdapat adanya bimbingan ke arah pencapaian sasaran pembelajaran yang sudah ditetapkan sebelumnya, serta para guru yang ada dipacu untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, kesadaran dan keterampilan dalam pembelajaran supaya penyelenggaraan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.

Penggerakan merupakan inti dari manajemen, karena dalam proses ini semua aktivitas sekolah dilaksanakan. Dalam penggerakan ini, kepala sekolah menggerakkan semua elemen sekolah untuk melakukan semua aktifitas manajemen peningkatan mutu pembelajaran yang telah direncanakan, dan dari sinilah aksi semua rencana sekolah akan terealisasi dimana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan para pelaksana pembelajaran (guru). Selanjutnya dari sini juga proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian atau penilaian akan berfungsi secara efektif. Ada beberapa poin dari proses pergerakan yang menjadi kunci dari peningkatan kinerja guru yaitu: (a) pemberian motivasi; (b) bimbingan; (c) penyelenggaran komunikasi; dan (d) pengembangan dan peningkatan pelaksana.

Penerapan manajerial kepala sekolah dalam hal pengawasan berjalan dengan baik. Untuk dapat mengetahui apakah kegiatan sudah dilaksanakan dan sejauhmana pelaksanaannya maka kepala sekolah senantiasa melaksanakan pengawasan. Jalannya pengawasan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah baik, karena: (a) berlangsungnya pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung (b) setiap satu bulan sekali diadakan musyawarah. Agenda musyawarah berangkat dari pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap segala kegiatan yang dilaksanakan. Ketika terjadi penyimpangan atau hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana sebelumnya maka dengan musyawarah ini kepala sekolah dan seluruh warga sekolah berusaha mencari jalan keluar serta mengadakan perbaikan-perbaikan.

Kepala sekolah sebagai *leader* mampu menampilkan pribadinya memiliki visi/misi serta mampu berkomunikasi dan mengambil keputusan, salah satu fungsi Kepala Sekolah adalah sebagai pemimpin sifat-sifat kepala sekolahnya sebagaimana diuraikan di atas, telah menunjukkan sifat sebagai orang pemimpin yang demokratis, misalkan dalam mengambil keputusan, selalu didasarkan pada hasil musyawarah dengan semua komponen dan dapat mendengarkan suara-suara dari bawah. Kepala SDN Sandana

Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah melakukan proses pengarahan dan mempengaruhi berbagai aktivitas yang berhubungan dengan tugas-tugas guru, wali kelas, TU, dan semua aktivitas sekolah.

Kepala sekolah sebagai seorang motivator sering memberikan motivasi baik berupa fisik maupun psikis. Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli tidak pelit memberikan penghargaan berupa pujian bila melihat bawahannya mengerjakan tugas dengan baik dan juga menyampaikan teguran secara terhormat untuk perbaikan. Sifat-sifat kepala sekolah juga cukup dikagumi dengan keikhlasannya dan kesabarannya oleh guru-guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli hidup yang sederhana menjadi kepribadiannya, bersikap tawakkal dan pengabdian yang penuh dedikasi. Dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dapat menjadi panutan bagi komponen sekolah. Menurut ketua komite, dalam menjalankan tugasnya dan peranannya sebagai Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, senantiasa mengedepankan musyawarah dan konsultasi kepada ketua komite. Pembuatan keputusan dan proses penetapan kebijakan juga dilakukan berdasarkan masukan dari semua elemen sekolah. Pola komunikasi yang dikembangkan bercorak terbuka dan berlangsung timbal balik sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Pembagian tugas mengajar dan lainnya ditetapkan berdasarkan forum rapat yang demokratis. Dalam hal pemberian motivasi Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli tidak enggan memberikan Pujian dan terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuannya masing-masing.

Proses pembuatan keputusan dan kebijakan melalui tahapan-tahapan yang kesemuanya di tempuh dengan musyawarah/rapat komite atau dewan guru. Bentuk komunikasi yang dijalankan secara dialogis dan multi arah, dalam arti mengacu kepada potensi yang dimiliki oleh komite sekolah atau guru dan staf. Proses pengawasan berlangsung melalui evaluasi tugas mengajar, persiapan pemeriksaan mengajar dan

evaluasi secara keseluruhan yang berkaitan dengan mutu pendidikan.

2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Proses Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai penerapan manajerial Kepala Sekolah, serta kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, maka uraian berikut ini memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni:

a. Faktor pendukung

1) Faktor guru

Berdasarkan hasil penelitian bahwa SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah terpenuhinya target kebutuhan guru. Masalah guru merupakan faktor pendukung pertama dalam suatu institusi pendidikan karena dengan tidak terpenuhinya guru niscaya tujuan pendidikan tidak akan tercapai walaupun kepala sekolahnya mampu melakukan manajerial dengan baik.

2) Lingkungan sekolah yang kondusif

Lingkungan sekolah merupakan salah satu pendukung bagi kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan baik dan menyenangkan.

3) Sarana dan prasarana yang memadai

Sarana dan prasarana sangat mempengaruhi dan mendukung dalam proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, dengan terpenuhinya persediaan kebutuhan sarana dan prasarana sehingga kegiatan pelaksanaan pembelajaran dapat

terlaksana dengan baik.

4) Dukungan dari warga sekolah

Secara umum sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam menjalankan perannya tidak berjalan sendiri, melainkan mendapat dari berbagai pihak diantaranya komite sekolah sebagai mitra sekolah untuk sama-sama membangun sekolah. Begitu pula guru dan tenaga administrasi yang ada di dalamnya merupakan aset utama membantu kepala sekolah dalam menjalankan programnya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapatlah diperoleh gambaran bahwa faktor pendukung kepala sekolah dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan kinerja guru adalah terpenuhinya kebutuhan guru, sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan sekolah yang kondusif, serta terjalinnya hubungan komunikasi yang sinergis antara komponen sekolah.

b. Faktor penghambat

Adapun yang menjadi faktor penghambat kepala SDN sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam menjalankan tugas manajerialnya di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, di antaranya adalah:

1) Terbatasnya media pembelajaran

Dalam suatu proses pembelajaran penggunaan media atau alat pembelajaran merupakan salah satu penunjang kegiatan pembelajaran di kelas, dengan keterbatasan media atau alat pembelajaran akan menjadi penghambat untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran.

2) Sebahagian besar guru belum menguasai teknologi pendidikan

Penguasaan teknologi pendidikan merupakan salah satu hambatan bagi sebahagian guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli. Di era sekarang ini seorang guru dituntut untuk dapat menguasai teknologi pendidikan sehingga

dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

3) Metode Pembelajaran yang Digunakan

Proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru sebagai salah satu pemegang utama di dalam menggerakkan kemajuan dan perkembangan dunia pendidikan. Penggunaan metode pembelajaran merupakan salah satu faktor penghambat proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru karena seorang guru yang tidak menguasai metode pembelajaran niscaya tujuan pembelajaran yang akan dicapai tidak akan terlaksana dengan baik.

Dari beberapa faktor penghambat tersebut di atas, yang dapat menjadi solusi yaitu terpenuhinya media pembelajaran sehingga guru-guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal, Kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli hendaknya mengadakan pengarahan dan pelatihan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan tentang penggunaan dan penguasaan teknologi pendidikan, ditekankan kepada guru-guru agar dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi sehingga dapat membangkitkan semangat belajar peserta didik lebih meningkat dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

3. Hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan penelitian menunjukkan bahwa hasil proses penerapan manajerial kepala SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli, tidak terlepas dari tugas dan fungsi kepala sekolah yaitu:

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik (Edukator)

1. Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial.

2. Membimbing Guru/staf dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.
 3. Membimbing peserta didik dalam kegiatan ekstra kurikuler, OSIS dan mengikuti lomba di luar sekolah.
 4. Mengembangkan staf melalui pendidikan/pelatihan, pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah.
 5. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan lainnya.
- b. Kepala Sekolah sebagai Manajer (Manager)
1. Mengelola administrasi kegiatan pembelajaran dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan pembelajaran dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling.
 2. Mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap.
 3. Mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan tata usaha.
 4. Mengelola administrasi keuangan rutin, BOS, dan Komite.
 5. Mengelola administrasi sarana/prasarana baik administrasi gedung/ruang, perpustakaan.
- c. Kepala Sekolah sebagai Pengelola Administrasi (Administrator)
1. Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
 2. Menyusun organisasi ketenagaan di sekolah baik Wakasek, pembantu kepala sekolah, wali kelas, kasubag Tata Usaha, Bendahara, dan personalia pendukung misalnya pembina perpustakaan, pramuka, Olahraga. Personalia kegiatan temporer, seperti panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan

sebagainya.

3. Menggerakkan staf/guru dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.
 4. Mengoptimalkan sumberdaya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal dan merawat sarana/prasarana milik sekolah.
- d. Kepala Sekolah sebagai Penyelia (Supervisor)
1. Menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran.
 2. Melaksanakan program supervisi.
 3. Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/staf dan untuk pengembangan sekolah.
- e. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (Leader)
1. Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri dan bertanggungjawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.
 2. Memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik.
 3. Memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban.
 4. Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern
 5. Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.
- f. Kepala Sekolah sebagai Pembaharu (Inovator)
1. Mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain.
 2. Mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan pembelajaran dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan staf, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumberdaya manusia di komite dan masyarakat.
- g. Kepala Sekolah sebagai Pendorong (Motivator)
1. Mampu mengatur lingkungan kerja.
 2. Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.

3. Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dari hasil penelitian, dapat diperoleh gambaran bahwa semakin baik kemampuan penerapan manajerial kepala sekolah, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap peningkatan kinerja guru. Seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik harus mampu menata kegiatan sekolahnya berdasarkan keadaan sekarang menuju kepada kondisi yang lebih baik. Oleh sebab itu, sangat dituntut adanya kemampuan kepala sekolah dalam merancang rencana pengembangan sekolah, mendistribusikan kegiatan, memberi motivasi dan membina guru dan staf sekolah dalam pelaksanaan tugasnya setiap hari, serta mengukur dan menilai kinerja stafnya.

Selanjutnya seorang guru yang baik harus melaksanakan tugas profesionalitasnya di bidang pendidikan secara tepat dan sistematis mulai dari perancangan perencanaan pengajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, sampai dengan penilaian hasil belajar peserta didik.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar seorang guru sangat membutuhkan berbagai fasilitas pendukung yang relevan dengan materi pembelajaran, baik berupa perangkat pembelajaran maupun media untuk menunjang dan mempermudah pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan. Guru juga selalu berupaya mencari dan menemukan berbagai model pembelajaran yang terbaik, namun kesemuanya ini sangat tergantung dari ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran.

Dalam membina dan mengembangkan kinerja seorang guru, maka dukungan moril dan materil merupakan faktor yang sangat menentukan. Pemberian motivasi dan penghargaan dari kepala sekolah terhadap berbagai upaya guru dalam meningkatkan profesionalitas, akan memberikan dampak yang positif dalam rangka pengembangan minat dan aktivitas kinerja guru. Di samping itu, penyediaan berbagai peralatan

pembelajaran sesuai dengan kebutuhan guru pada setiap mata pelajaran akan lebih memacu guru untuk melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa peningkatan kinerja guru dalam pelaksanaan tugas pembelajaran tidak semata-mata tergantung dari kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor-faktor lain, baik yang bersumber dari guru itu sendiri maupun yang bersumber dari lingkungannya. Lingkungan kerja yang kondusif serta suasana kerja yang menyenangkan akan sangat menunjang pengembangan kinerja guru. Guru perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya sendiri sambil memperoleh bimbingan dan arahan dari kepala sekolah. Dengan kata lain bahwa peningkatan kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya setiap hari sangat ditentukan oleh penerapan dan kemampuan manajerial kepala sekolah.





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pada bab ini penulis dapat menyimpulkan pembahasan ke dalam beberapa poin di bawah ini:

1. Proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli meliputi penyusunan rencana kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik, penciptaan budaya dan iklim kerja yang kondusif.
2. Faktor pendukung dan penghambat proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai dan dukungan warga sekolah. Sedangkan penghambatnya terbatasnya media pembelajaran, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan dan metode pembelajaran yang digunakan belum tepat. Solusinya adalah pengadaan media pembelajaran, perlu diadakan pengarahan serta pelatihan kepada guru dan tenaga kependidikan sehingga dapat menguasai teknologi pendidikan dan menerapkan metode pembelajaran dengan baik.
3. Hasil proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sudah baik, peran kepala sekolah dalam penerapan manajerial tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan serta bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat meningkat.

B. Implikasi Penelitian

Berikut ini akan disajikan saran dari hasil penelitian yang ditemukan, yang mungkin dapat bermanfaat bagi SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli sebagai objek penelitian:

1. Dikarenakan keterampilan manajerial Kepala Sekolah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Guru, maka perlu lebih dikembangkan manajemen yang lebih baik, yaitu kepala sekolah memberikan kepercayaan terhadap bawahan di dalam melaksanakan tugasnya. Namun, bukan berarti memberikan kebebasan mutlak terhadap bawahan, akan tetapi menciptakan suasana dimana kepala sekolah di dalam melaksanakan fungsi pengaturan dan pengontrolan mampu dilakukan secara efektif dan efisien.
2. Agar bawahan dapat bertindak secara kreatif, dan kepala Sekolah tidak terlalu disibukkan dengan hal-hal yang bersifat teknis, maka perlu diadakan pengarahan serta pelatihan secara khusus terhadap guru yang masih memiliki kinerja yang rendah.
3. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah tidak mampu berdiri sendiri tanpa bantuan dan kerjasama dari sumber daya yang ada, karena itu diperlukan kerjasama yang solid antara Kepala Sekolah dan seluruh tim kerja yang ada di sekolah.
4. Kepada instansi terkait khususnya Dinas Pendidikan, kiranya memberikan perhatian yang lebih maksimal lagi dalam pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah dan peningkatan kualitas kinerja guru dalam pembelajaran, terutama melalui penyediaan fasilitas untuk kepentingan pengelolaan manajemen sekolah dan kegiatan pembelajaran sesuai kebutuhan masing-masing sekolah.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim

- al-Abrasyi, Athiyah. *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*. t.c; Jakarta: Bulan Bintang, 1990.
- Aleweni, J. Thomas. *Penilaian Kinerja dan Standar kinerja seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bhuana Ilmu Komputer, 2002.
- Ali, Mohammad *Strategi Penelitian Pendidikan*. Cet. I; Bandung: Angkasa, 1993.
- Arifin, H.M. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Cet. IV; Jakarta: Bumi Aksara. 2000.
- Arikunto, Suharsimi *Manajemen Penelitian*. Cet. XI; Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- , Suharsimi *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI, Cet. XIII; Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Boediono, *Strategi Dalam Memimpin Sekolah*. Bandung: Bumi Aksara, 1998.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasi, dan Mitos*. Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010.
- Danim Sudarwan dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan*. Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Darma, Surya. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Cet. I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Darmadi, Hamid. *Kemampuan Dasar Mangajar (landasan dan konsep implementasi)*. Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Daryanto, H. M. *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Penerbit, Rineka Cipta, 1998.
- Depdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sbagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999.
- Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2009, *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional, Tahun 2010-2014*.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Getteng, Abd. Rahman. *Menuju Guru Profesionl dan Ber-Etika*. Cet. III; Yogyakarta: Graha Guru, 2011.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Ed. II. Cet. XVIII; Yogyakarta: 2003.
- Hamalik, Omar. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan, (Umum dan Agama Islam)*. Ed. I, Cet. II; Jakarta: Raja Grafindi Persada, 2001.
- Jamal Ma'mur, Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Cet. I; Jogjakarta: Diva Press, 2009.

- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab*. Yogyakarta: Kanisius, 1996.
- Malayu, Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mappanganro, *Pemilikan Kompetensi Guru*. Makassar: Alauddin Perss, 2010.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam Cet. I*; Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Moleong, Lexy. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. XIX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam*. Ed. I, Cet. I; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Cet. XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011
- , *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Cet. IV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- , *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Cet. VII; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- , *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Madrasah*. Cet. III; Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Rahman. Et., al. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Cet. III ; Jakarta: Kalam Mulia, 2002.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*. Cet. I; Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2009.
- , Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Cet. IV; Bandung: Alfabeta, 2010.
- , Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*. Cet. VIII; Bandung: Alfabeta, 2010.
- Samad, Sulaiman. *Profesi Keguruan*. t.t: FIP-UNM, 2006.
- Santrock, John W. *Psikologi Pendidikan*. Edisi kedua, Cet. II; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- Sastrowardoyo, Siswanto B. *Manajemen Sumber Daya Tenaga Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Satori Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2010.
- Slamet, PH. 2000. *Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh, Jurnal Pendidikan*, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001).
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cet. IV; Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sukmadinata, Nana Syaodih *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* Cet. V; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009

- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan*. Ed. V. Cet. I; Bandung: Angkasa, 1989.
- Syafaruddin, *Manajemen Pendidikan Islam*. Cet. I; Jakarta; Ciputat press, 2005.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Cet. IX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cet. X; Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Tilaar, H.A.R. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Ghia Indonesia, 1999.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Tirtarahardja, Umar. dan S. L. La Sulo, *Pengantar Pendidikan*. Edisi Revisi Cet. II; Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *UU tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Cet. IV; Jakarta: Sinar Grafika, 2007.
- Uno, Hamzah B. *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Cet. III; Jakarta: Bina Aksara, 2008.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Ed. III, Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Usman, Moh. *User Menjadi Guru Profesional*. Cet. XXV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*. Edisi I, Cet. IV; Jakarta: Rajawali Pers, 2008.
- Wahyudi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar (Learning Organization)*. Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wingo, Jiwo. B Hartono, *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Raja Grafindo, 2003.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R



LEMBAR OBSERVASI

PADA SDN SANDANA KECAMATAN GALANG KABUPATEN TOLITOLI

NO	SARANA DAN PRASARANA	BANYAKNYA	KETERANGAN
1	Ruang Kepala Sekolah	1 Buah	
2	Ruang Tata Usaha	1 Buah	
3	Ruang Guru	1 Buah	
4	Ruang Kelas	6 Buah	
5	Ruang Laboratorium	1 Buah	
6	Ruang Perpustakaan	1 Buah	
7	W.C/K.M	1 Buah	
8	Gudang	1 Buah	
9	Rumah Penjaga Sekolah	1 Buah	
10	Dapur	1 Buah	
11	Mushallah	1 Buah	

PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Marwati
N I M : 80100209176
Konsentrasi : Dirasah Islamiyah
Judul Tesis : Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Pertanyaan untuk Kepala Sekolah (Informan)

1. Bagaimana penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
2. Menurut pengamatan Ibu, bagaimana kinerja guru-guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
3. Bagaimana Ibu, melakukan manajemen di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
4. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
5. Bagaimana sistem manajemen yang Ibu terapkan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli dalam meningkatkan kinerja guru?
6. Dalam penyusunan program kepala sekolah tempat Ibu bertugas terlebih dahulu mengakaji kebijakan-kebijakan yang relevan?

PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Marwati
N I M : 80100209176
Konsentrasi : Dirasah Islamiyah
Judul Tesis : Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Pertanyaan untuk wakil Kepala Sekolah (Informan)

1. Sejauhmana pentingnya disiplin dalam meningkatkan kinerja guru?
2. Apakah kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu dimusyawarahkan pada guru dan staf?
3. Apakah kepala sekolah melaksanakan evaluasi terhadap program sekolah?
4. Menurut bapak, apakah tugas dan peran kepala sekolah sudah dijalankan sesuai dengan yang diharapkan?
5. Bagaimana kualitas kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli selama kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang?
6. Sejak berdirinya SDN Sandana sudah berapa kali mengalami pergantian kepala sekolah?
7. Apakah kepala sekolah menentukan skala prioritas dalam penyusunan program sekolah?

PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Marwati
N I M : 80100209176
Konsentrasi : Dirasah Islamiyah
Judul Tesis : Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Pertanyaan untuk Ketua komite (Informan)

1. Apakah kepala sekolah melibatkan komite sekolah dalam merumuskan program sekolah?
2. Apakah kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?

PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Marwati
 N I M : 80100209176
 Konsentrasi : Dirasah Islamiyah
 Judul Tesis : Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Pertanyaan untuk Guru-guru (Informan)

1. Bagaimana peranan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
3. Bagaimana peranan manajerial kepala sekolah dalam melakukan pengawasan?
4. Bagaimana tipe kepemimpinan yang kepala sekolah terapkan di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
5. Menurut Ibu, bagaimana sebenarnya penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
6. Bagaimana proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
7. Bagaimana peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam memperhatikan kesejahteraan guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
8. Bagaimana kemampuan pedagogik yang dimiliki oleh guru-guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
9. Apakah kepala sekolah melakukan motivasi berupa pemberian insentif bagi guru yang berprestasi?
10. Bagaimana hasil penerapan manajerial kepala sekolah selama ini

PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Marwati
N I M : 80100209176
Konsentrasi : Dirasah Islamiyah
Judul Tesis : Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli

Pertanyaan Untuk Kepala Tata Usaha

1. Bagaimana sejarah perkembangan SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
2. Bagaimana keadaan guru SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
3. Bagaimana keadaan peserta didik SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
4. Bagaimana keadaan sarana dan prasarana SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?
5. Apa visi dan misi SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli?



TIME SCHEDULE

No	Kegiatan	Bulan								
		Apr 11	Jul 11	Ag 11	Sep 11	Ok 11	Np 11	Feb 12	Mr 12	Apr 12
1	Penyusunan proposal	X								
2	Seminar proposal		X							
3	Pelaksanaan penelitian		X	X						
4	Pengolahan dan analisis data				X	X	X			
4	Seminar hasil penelitian							X		
5	Perbaikan								X	
6	Ujian tutup									X



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap penulis, Marwati, lahir pada tanggal 30 Juni 1972, di desa Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli Propinsi Sulawesi Tengah.

Putri kelima dari enam bersaudara, atas pasangan Hi. Djuraedje (Almarhum) dan ibu bernama Hj. Musdalifah.

Riwayat pendidikan, setelah penulis 7 tahun mulai masuk Sekolah Dasar Negeri (SDN) Sandana kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli (Tahun 1979-1985). Kemudian melanjutkan pendidikan di tingkat pertama SMP Negeri 2 Tolitoli (Tahun 1985-1988), terdorong hati penulis melanjutkan ke tingkat atas, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tolitoli adalah pilihan penulis dan selesai tahun 1991. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Alauddin Ujung Pandang program Strata Satu (S1) pada fakultas Tarbiyah jurusan Pendidikan Agama Islam. Pada tahun 2009 penulis melanjutkan pendidikan pada Univesitas Islam Negeri (UIN) Makassar Program Pascasarjana (S2) Konsentrasi Pendidikan dan Keguruan hingga sekarang.

Riwayat pekerjaan, pada tahun 1998 penulis mengabdikan diri di Madrasah Aliyah Alkhaerat Kalangkangan, pada tahun 1999-2001 menjadi tenaga honorer pada SMK Negeri 1 Tolitoli, pada tahun yang sama 2000-2003 menjadi guru Ganti pada SMP Negeri 2 Tolitoli, ditempat yang sama menjadi guru Bantu pada tahun 2004-2005. Dan pada tahun 2006 diangkat jadi CPNS dan ditempatkan di SMP Negeri 2 Tolitoli, setahun kemudian (2007) setelah jadi PNS kemudian dimutasi ke SMK Negeri 2 Tolitoli hingga sekarang.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R