

**LAPORAN PENELITIAN
PNBP FAKULTAS ILMU SOSIAL UNM**



**KINERJA KEPALA SMK NEGERI
DI KOTA MAKASSAR**

Oleh:

**Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd.
Muhammad Zulfadli, SH, MH.
Drs. H. Muhammad Jufri, M.Pd.**

**Dibiayai oleh DIPA Universitas Negeri Makassar dengan
Nomor: 0762/023-04.2.01/23/2011 sesuai
Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Makassar
Nomor: 1588/UN36/PL/20011 tanggal 21 Juni 2011**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN IPS
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
2011**

RINGKASAN

KINERJA KEPALA SMK NEGERI DI KOTA MAKASSAR¹

**(Syamsul Sunusi, Muhammad Zulfadli, H. Muhammad Jufri², 2011,
62 halaman)**

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan “Seberapa Besar Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar”. Untuk itu, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat: (1) sebagai bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Kota Makassar dalam menilai kinerja kepala sekolah pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru, (2) sebagai bahan masukan bagi Kepala SMK di Kota Makassar khususnya di SMK Negeri 1 Makassar tentang pentingnya kinerja kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru, (3) untuk pengembangan pengetahuan tentang kinerja dan pelaksanaan tugas pokok guru, dan (4) sebagai bahan referensi.

Penelitian Penelitian ini adalah penelitian verifikatif yang bersifat korelasional, artinya data dan fakta yang dikumpulkan dari lapangan tidak dimanipulasi, hanya untuk menguji kebenaran teori sekaligus untuk membuktikan kebenaran hipotesis. Adapun model hubungan variabel penelitian ini adalah asimetris, sehingga yang diteliti adalah pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar, dengan jumlah sampel sebanyak 55 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu angket, observasi, angket, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu; analisis statistik deskriptif dan analisis statistik infrensial dalam pengolahannya menggunakan SPSS 18 for Windows.

Hasil penelitian menunjukkan:

1. Kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam katategori baik, ditinjau dari segi;

¹ Dibiayai oleh DIPA Universitas Negeri Makassar Nomor: 0762/023-04.2.01/23/2011 sesuai Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Makassar Nomor: 1588/UN36/PL/2011 tanggal 21 Juni 2011

² Dosen Program Studi Pendidikan IPS Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar

- a) Kepribadian
 - b) Manajerial
 - c) Kewirausahaan
 - d) Supervisi, dan
 - e) Sosial
2. Pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, ditinjau dari segi;
- a) Perencanaan pengajaran
 - b) Pengajaran
 - c) Penilaian
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

SUMMARY

PERFORMANCE HEAD SMK OF STATE IN THE CITY OF MAKASSAR¹

**(Syamsul Sunusi, Muhammad Zulfadli, H. Muhammad Jufri², 2011,
62 pages)**

This study was conducted to answer the problem "How Much Influence on the Implementation of Performance Principal Teachers on Duty SMK Negeri 1 Makassar". To that end, the results of this study are expected to be useful: (1) as an input to the Education Office of Makassar in assessing the performance of the principal influence on the implementation of the basic tasks of teachers, (2) as input for the Head of CMS in the city of Makassar, especially in SMK Negeri 1 Makassar about the importance of the principal's performance and its influence on the implementation of the basic tasks of teachers, (3) for the development of knowledge about the performance and execution of basic tasks of teachers, and (4) as reference material.

This research study is correlational research verifikatif nature, meaning that data and facts collected from the field are not manipulated, just to test the truth of the theory as well as to prove the truth of the hypothesis. The model of the relationship variables of this study is asimetris, so the study is the influence of the principal's performance against the implementation of the basic tasks a teacher at SMK Negeri Makassar, with the number of samples as many as 55 people. Data collection techniques used are questionnaire, observation, questionnaires, and documentation. Analysis of the data used, namely: descriptive statistical analysis and statistical analysis infrensial in process using the SPSS 18 for Windows.

¹ Dibiayai oleh DIPA Universitas Negeri Makassar Nomor: 0762/023-04.2.01/23/2011 sesuai Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Makassar Nomor: 1595/UN36/PL/2011 tanggal 21 Juni 2011

² Dosen Program Studi Pendidikan IPS Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar

The results showed:

1. Performance Head of SMK Negeri 1 Makassar classified in the category either, in terms of;
 - a) Personality
 - b) Managerial
 - c) Entrepreneurship
 - d) Supervision, and
 - e) Social
2. Implementation of the main tasks of the teacher in SMK Negeri 1 Makassar classified in either category, in terms of;
 - a) Planning teaching
 - b) Teaching
 - c) Assessment
3. There is a significant influence on the implementation performance of the principal task of the principal teacher at SMK Negeri 1 Makassar.

**Lembar Identitas dan Pengesahan Laporan Akhir
Hasil Penelitian**

1. a. Judul Penelitian	:	Kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar
b. Bidang Ilmu	:	Sosial
c. Kategori Penelitian	:	I

2. Ketua Peneliti	:	
a. Nama Lengkap dan Gelar	:	Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd.
b. Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
c. Pangkat/Golongan/NIP	:	IV.a/Pembina/19540703 198703 1 002
d. Jabatan Fungsional	:	Lektor
e. Fakultas/Prodi	:	FIS/Pendidikan IPS
f. Universitas	:	Universitas Negeri Makassar

3. Jumlah Tim Peneliti	:	3 Orang
------------------------	---	---------

4. Lokasi Penelitian	:	Kota Makassar
----------------------	---	---------------

5. Jangka Waktu Penelitian	:	6 Bulan
----------------------------	---	---------

6. Biaya yang dibelanjakan	:	Rp. 3.500.000,- (Tiga Juta Lima Ratus Ribu Rupiah)
----------------------------	---	---

Mengetahui,
Dekan FIS UNM

Makassar, 1 Desember 2011
Ketua Peneliti,

Drs. Amiruddin, M.Pd
NIP. 19601231 198702 1 004

Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd.
NIP. 19540703 198703 1 002

Menyetujui:
Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Makassar,

Prof. H.M. Asfah Rahman, M.Ed.,Ph.D
NIP. 19520521 197602 1 001

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat Rahmat dan Taufik-Nya, sehingga laporan hasil penelitian ini dapat diselesaikan yang berjudul “Kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar”.

Penulisan laporan hasil penelitian ini merupakan tugas dan tanggung jawab penulis sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian PNBPFakultas Ilmu Sosial UNM antara Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Makassar dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar dengan penulis Tahun Anggaran 2011 dengan Kontrak Nomor: 194/H36.9/PL/2011, tanggal 22 Juni 2011.

Dengan berlangsungnya penelitian dan selesainya laporan penelitian ini, diucapkan terima kasih dan penghargaan kepada Rektor, Ketua Lembaga Penelitian, dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar atas bantuan dana yang diberikan. Penghargaan juga disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar beserta stafnya, Kepala SMK Negeri 1 Makassar, dan anggota Tim Pelaksana atas kerjasamanya, sehingga penelitian ini dapat berlangsung sebagaimana mestinya.

Makassar, Desember 2011
Tim Peneliti,

Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd.
Muhammad Zulfadli, SH., MH.
Drs. H. Muhammad Jufri, M.Pd.

DAFTAR ISI

KULIT MUKA/SAMPUL	i
RINGKASAN DAN SUMMARY	ii
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Hasil Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	6
A. Pengertian Kinerja	6
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	7
C. Kepala Sekolah	9
D. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah	11
E. Kinerja Kepala Sekolah	16
F. Kinerja Kepala Sekolah sebagai Indikator dalam Penelitian Ini	19
G. Guru dan Tugas Pokoknya	28
H. Peran Guru dalam Proses Belajar Mengajar	34
I. Kerangka Pikir	36
J. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
A. Variabel dan Disain Penelitian	40
B. Definisi Operasional Variabel	41
C. Populasi dan Sampel	42
D. Teknik Pengumpulan Data	44
E. Teknik Analisis Data	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
A. Hasil Penelitian	45
1. Penyajian Data	45
2. Uji Statistik Infrensial	47

B. Pembahasan	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
A. Kesimpulan	59
B. Saran-Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN-LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
3.1.	Keadaan Populasi Penelitian	43
3.2.	Keadaan Sampel Penelitian	43
4.1.	Skor dari masing-masing variabel penelitian	45
4.2.	Distribusi frekuensi dan persentase kinerja kepala sekolah	46
4.3.	Distribusi frekuensi dan persentase pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar	47
4.4.	One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test	49
4.5.	Korelasi Variabel Kinerja Kepala Sekolah dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar	49
4.6.	Model Summary	50
4.7.	Anova ^b	52
4.8.	Coefficients	52

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
2.1.	Skema Kerangka Pikir	38
3.1.	Disain Penelitian	40

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Angket Penelitian	63
2.	Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian	67
3.	Surat Izin Penelitian	70
4.	Surat Keterangan Penelitian	72
5.	Curriculum Vitae	73
6.	Artikel Hasil Penelitian	75

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Memperhatikan berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, maka mau tidak mau, siap tidak siap, suka tidak suka peningkatan kinerja menjadi keharusan dalam era otonomi daerah. Hal ini sejalan dengan tuntutan masyarakat yang selalu memerlukan pelayanan yang maksimal. Sebagaimana dipertegas dalam Inpres Nomor 1 Tahun 1995 mengenai peningkatan kualitas dan kinerja pegawai pemerintah kepada masyarakat, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang pedoman pelayanan umum, Surat Edaran Menko WASBANGPAN Nomor 58 Tahun 1998 mengenai pelayanan prima kepada masyarakat dan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 mengenai akuntabilitas instansi pemerintah.

Berbagai peraturan dan petunjuk pelaksanaan kepegawaian yang senantiasa menuntut peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi dan diwarnai lahirnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 mengenai otonomi daerah, yang diperbaharui dengan lahirnya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah.

Tujuan pembangunan nasional tersebut senantiasa berusaha diwujudkan melalui beberapa pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan negara. Penyelenggaraan pemerintahan negara dilaksanakan melalui pembangunan nasional yang meliputi segala aspek kehidupan bangsa dan negara.

Salah satu upaya yang ditempuh dalam pembangunan nasional adalah melalui kepemimpinan dalam pemerintahan, mulai dari tingkat desa/kelurahan sampai kepemimpinan nasional tingkat pusat. Perwujudan kepemimpinan dalam pemerintahan yang efektif akan memotivasi peran aktif masyarakat dalam pembangunan, pada gilirannya akan mempercepat pemerataan pembangunan, bertujuan untuk mensejahterakan penduduk, memperlancar proses pembangunan, dan memperkuat integrasi nasional.

Dalam rangka Peningkatan kinerja aparatur merupakan fokus perhatian dalam pengembangan kualitas dan profesionalisme. Karena hal ini menjadi tuntutan dalam mengatasi berbagai permasalahan kepegawaian dengan meningkatkan kemampuan kerja. Dimana kemampuan kerja berkaitan erat dengan kinerja. Disamping itu, motivasi perlu dibangkitkan atau ditumbuh kembangkan, agar pegawai mau bekerja dengan baik.

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah aparatur pemerintah yang bertugas memberi layanan kepada masyarakat di sekolah, menurut Rohiat (2001), dalam manajemen sekolah, peranan pemimpin atau manajer sangatlah penting, karena ia bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah, Nawawi (1983:3) mengemukakan:

Setiap petugas pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan formal tidak saja terlibat dalam kegiatan kependidikan secara profesional akan tetapi terlibat juga dalam kegiatan manajemen yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan keahlian (*expertise*), dalam

penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pengarahan, pengaturan koordinasi, dan sebagainya.

Kepala SMK Negeri di Kota Makassar sebagai pemimpin yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar, dan merupakan aparatur pemerintah terdepan dalam melayani, sehingga dituntut memiliki kemampuan dan disiplin yang tinggi dalam pelayanan kepada masyarakat. Realitas penyelenggaraan kepemimpinan kepala sekolah tersebut mengindikasikan kalau kemampuan aparat berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas dan fungsinya, aparat yang berkemampuan rendah memperlihatkan kinerja yang rendah pula. Dengan demikian, kemampuan aparat merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

Dengan kecenderungan birokrasi dan birokratisasi pada masyarakat modern benar-benar, dipandang memperhatikan masyarakat maka dari itu merupakan suatu indikator bahwa pelayanan aparat dianggap masih tidak efektif dan tidak efisien, kurang responsif terhadap keluhan, kebutuhan masyarakat, kurang terbuka. Kondisi ini semakin mempertegas uraian sebelumnya bahwa kemampuan aparat menjadi semakin penting untuk ditingkatkan agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat di samping membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan lainnya. Hal ini menjadi problematika dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah yang membutuhkan keterlibatannya untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Sebagaimana dengan pendapat dari De Roche (1987) mengungkapkan bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Karena itu wajar kalau dikatakan "*the key person*" keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah. Tanpa mengesampingkan peran yang kolaboratif para guru yang tergabung dalam sistem proses manajemen sekolah, Sergiovanni (1987) juga mengungkapkan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik".

Berdasarkan uraian dan fenomena tersebut, fokus penelitian ini adalah kinerja Kepala SMK Negeri di Kota Makassar pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru. Sedangkan Lokus penelitian adalah SMK Negeri 1 Makassar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar.
2. Bagaimana gambaran pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.
3. Seberapa berapa besar pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar.
2. Untuk mengetahui gambaran pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi instansi yang diteliti, yaitu :

1. Sebagai bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Kota Makassar dalam menilai kinerja kepala sekolah pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru.
2. Sebagai bahan masukan bagi Kepala SMK di Kota Makassar khususnya di SMK Negeri 1 Makassar tentang pentingnya kinerja kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru.
3. Untuk pengembangan pengetahuan tentang kinerja dan pelaksanaan tugas pokok guru.
4. Sebagai bahan referensi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

B. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kinerja mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok, harus lebih baik dari pada hari ini. Sikap yang demikian akan membuat seseorang harus selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan terhadap pekerjaan yang dilakukan, adalah orang tersebut akan mempunyai sikap untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka dan kritis terhadap ide-ide baru, dengan demikian beberapa definisi kinerja menurut para ahli:

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja secara Etimologi berarti sesuatu yang dicapai. Prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Tim penyusun kamus (1997:503). Kata kinerja adalah padanan *kata performance*, artinya melakukan, melaksanakan, dan memenuhi atau menjalankan kewajiban, menggambarkan suatu karakter dalam suatu pekerjaan.

Dalam Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas (LAN RI,1999) memberikan pengertian kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

Pengertian tersebut sejalan dengan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Suyadi (1999) bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang

dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai standar, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan pekerjaan itu.

Selanjutnya Rao (1996,105) mengemukakan bahwa prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya dan dipengaruhi kecakapannya, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai bersangkutan.

Kinerja memiliki arti penting bagi setiap organisasi karena menurut Yeremias T. Keban (dalam Sianipar, 1999:5) adalah: Bagi setiap organisasi penelitian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting penilaian dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Penilaian terhadap kinerja dimaksudkan untuk mengukur tingkat kinerja organisasi terutama untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Penilaian bertujuan agar sedini mungkin dapat mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat atau kendala sehingga dapat ditemukan solusinya.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Selain aparat pemerintahan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, masyarakat pun harus berperan melaksanakan kebijakan publik yang ada.

Anderson (Sianipar 1999:44), menjelaskan sebab-sebab anggota masyarakat berperan melaksanakan kebijakan publik diantaranya adalah:

1. Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan-keputusan badan-badan pemerintah.
2. Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan.
3. Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi.
4. Adanya sanksi-sanksi tertentu yang akan digunakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan.
5. Adanya penyesuaian waktu khusus bagi kebijakan warga masyarakat dalam melaksanakannya.

Dibandingkan dengan pendapat yang dikemukakan Terry (dalam J. Smith, 1990:8) berikut: "Setiap manager yang harus memiliki keseimbangan antara tanggungjawab dan wewenang, wewenang tanpa tanggungjawab tidak layak untuk dijadikan pegangan begitu juga sebaliknya tanggungjawab tanpa wewenang adalah mustahil."

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan tidak hanya cukup memberikan tugas dan tanggung jawab saja, tetapi juga harus dilengkapi dengan wewenang untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan kewajibannya.

Kepentingan utama pendelegasian wewenang, secara lebih mendetail dikemukakan oleh Terry (1990:101) bahwa pendelegasian wewenang merupakan faktor yang vital di dalam manajemen karena:

1. Menerapkan hubungan-hubungan organisasi formal diantara anggota-anggota badan usaha.
2. Memberikan kekuatan manajerial agar mereka mampu bertindak apabila keadaan terpaksa.
3. Mengembangkan bawahan dengan cara memberikan izin kepada mereka untuk mengambil keputusan dan menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dari program-program latihan-latihan dan penemuan-penemuan.

Berdasarkan asumsi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah antara lain: (1) kualitas sumber daya manusia yaitu kemampuan atau kecakapan dan fasilitas, yang dimiliki serta didukung dengan adanya kewenangan yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, serta yang mempengaruhi dari luar, (2) kejelasan wewenang yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, (3) karakteristik lingkungan baik dari luar organisasi seperti masyarakat tempat organisasi tersebut berinteraksi dan melaksanakan aktivitasnya.

D. Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia (Mulyasa, 2006).

Wahjosumidjo (2001) bahwa kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, sehingga

kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan.

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Tetapi sebelum masing-masing peran tersebut diuraikan, perlu mengemukakan pengertian kepala sekolah.

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Sekolah” adalah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kata “Memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna yang luas, yaitu kemampuan menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktek organisasi kata memimpin mengandung konotasi

menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.

E. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung kepada kemampuan kepala sekolah. Sehubungan dengan itu, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selaku administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Di samping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan, melakukan kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah (Anonim, 2000:4-6) antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai pejabat formal
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai pemimpin
- d. Kepala sekolah sebagai pendidik
- e. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kelima tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut dijelaskan berikut ini.

1) Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan

informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: (1) latar belakang pendidikan, (2) pengalaman, (3) usia, (4) pangkat, dan (5) integritas.

Menurut Schermerhorn dalam Wahjosumidjo (2001:84) bahwa "Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*)." Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedang kepemimpinan terjadi, dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, 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, yaitu

pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, Harry Mintzberg (Wahjosumidjo, 2001).

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer 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 untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Sumber daya sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan organisasi berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara

organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Stoner (Wahjosumidjo, 2001:96) ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
- b) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d) Berpikir secara realistis dan konseptual;
- e) Adalah juru penengah;
- f) Adalah seorang politisi;
- g) Adalah seorang diplomat; dan
- h) Pengambil keputusan yang sulit.

3) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Koonz, O'Donnel dan Wehrich (Wahjosumidjo, 2001) antara lain mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum adalah merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan.

Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan yang diberikan adalah sumbangan untuk menjadikan sebuah rencana menjadi suatu kenyataan, pemimpin menyampaikan kepada anggotanya, menjelaskan maksud

dari kegiatan itu, mengatakan apa yang dibuat oleh setiap anggota, berusaha untuk membangkitkan kegembiraan, dan berusaha untuk menyelesaikan setiap perselisihan dikalangan anggotanya. Pada dasarnya sang pemimpin memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dikehendaki.

4) Kepala sekolah sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus mampu menyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para guru, staf dan siswa, yakin akan kebenaran dan kepastian, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, sikap perilaku, fisik dan estetika (nilai keindahan dalam penampilan) ke dalam kehidupan seseorang atau kelompok orang. Persuasi ini dapat dilaksanakan melalui pendekatan secara individual maupun kelompok.

5) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor berarti kepala sekolah melakukan supervisi. Menyampaikan supervisi adalah proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa. Untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

Dalam melakukan supervisi kepada guru-guru dan staf sekolah, kepala sekolah tidak boleh bersifat otoriter, mencari-cari kesalahan dan memarahi, tetapi

lebih bersifat membimbing yaitu jika dalam supervisi menemukan beberapa kekurangan, selesai supervisi kepada guru langsung diberitahu secara baik-baik dan diberikan petunjuk yang tepat untuk memperbaiki kekurangannya secara manusiawi.

F. Kinerja Kepala Sekolah

Yang dimaksud dengan kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya.

Kinerja kepala sekolah dalam tulisan ini diukur dari tiga aspek yaitu: (a) perilaku dalam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (b) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (c) hasil dari pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun

sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Berdasarkan rumusan di atas maka penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang dipimpinnya. Kinerja kepala sekolah TK dinilai oleh pengawas TK, kinerja kepala sekolah SD dinilai oleh pengawas SD, kinerja kepala sekolah SMP dinilai oleh pengawas SMP, dan kinerja kepala sekolah SMA/SMK dinilai oleh pengawas SMA/SMK. Penilaian kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala sekolah merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu.

Atas dasar itu terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah yakni: ([www:google/penilaian kinerja kepala sekolah](http://www.google.com/penilaian%20kinerja%20kepala%20sekolah), diakses 30 Maret 2011).

1. Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah.
2. Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan dan tanggung

jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.

3. Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya. Penekanan penilaian terhadap ketiga komponen di atas memungkinkan terjadinya penilaian kinerja yang obyektif dan komprehensif.

Terkait ketiga komponen penilaian di atas terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja yaitu:

1. *Relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai).
2. *Sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara kepala sekolah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.
3. *Reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat diandalkan, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsisten.
4. *Acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*, artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu: (a) spesifikasi tugas yang harus dikerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*), dan (b) adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja kepala sekolah sekolah mencakup: (a) penetapan standar atau kriteria kinerja, (b) membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut, dan (c) memberikan umpan balik dari hasil

penilaian untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, paling tidak terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Dalam menilai kelima aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal.

Pertama, penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya. **Kedua**, sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah. **Ketiga**, adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran normatif yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. **Keempat**, penilaian kinerja akan berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. *Valid* artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya keajegan hasil penilaian. **Kelima**, prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

G. Kinerja Kepala Sekolah sebagai Indikator dalam Penelitian ini

Untuk mengukur kinerja kepala sekolah merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.
([www:google/penilaian kepala sekolah](http://www.google/penilaian%20kepala%20sekolah), diakses 30 Maret 2011)

a. Kompetensi Kepribadian

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, harus dipahami betul apakah kepala sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Kepala sekolah harus: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dasar kompetensi kepribadian ini akan sangat menentukan kompetensi lainnya, khususnya dalam melaksanakan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota. Sebagai tambahan pengetahuan dan keilmuan dalam bidang perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kinerjanya berdasarkan kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan. Pengetahuan pengawas sekolah mengenai kepala sekolah yang memiliki pengetahuan, sikap dan perilaku yang muncul berdasarkan kompetensi kepala sekolah di atas, merupakan dasar pengetahuan bagaimana seharusnya menilai kinerja kepala sekolah agar tepat sasaran, walaupun tidak mudah.

Contoh menilai kinerja kepala sekolah yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian dengan sub kompetensi memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, maka pengawas sekolah harus mampu secara mendasar menilai kinerja kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuannya sebagai pemimpin sekolah. Sub-kompetensi ini dapat terwujud jika kepala sekolah memiliki pengetahuan dan keterampilan, di antaranya: (1) memahami teori-teori kepemimpinan, memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah; (2) memiliki *power* dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan dan orang lain; (3) memiliki kemampuan (intelektual dan kalbu) sebagai *smart school principal* agar mampu memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya; (4) mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat); (5) mendorong perubahan(inovasi) sekolah; (6) berkomunikasi secara lancar; (7) menggalang *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis; (8) mendorong kegiatan yang bersifat kreatif; dan (9) menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*).

Kinerja kepala sekolah yang menunjukkan subkompetensi ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah melalui interview kepada warga sekolah di antaranya kepada guru. Di sisi lain evaluasi untuk menilai kinerja ini bisa dilakukan dengan cara menyajikan sebuah ilustrasi permasalahan yang harus menuntut kepala sekolah untuk menunjukkan kemampuannya dalam memimpin sekolah. Dalam rangka mewujudkan kinerja kepala sekolah untuk kompetensi kepribadian dengan subkompetensi memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, kepala sekolah tidak hanya dituntut

untuk melakukan tugas-tugas di luar kebutuhan dirinya saja, tetapi ia perlu juga memiliki kemampuan dalam mengembangkan dirinya sendiri. Kompetensi ini bisa diwujudkan jika ia mampu untuk: (1) mengidentifikasi karakteristik kepala sekolah tangguh (efektif); (2) mengembangkan kemampuan diri pada dimensi tugasnya; (3) mengembangkan dirinya pada dimensi proses (pengambilan keputusan, pengkoordinasian/penyerasian, pemberdayaan, pemrograman, pengevaluasian, dsb.); (4) mengembangkan dirinya pada dimensi lingkungan (waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan); (5) mengembangkan keterampilan personal yang meliputi organisasi diri, hubungan antarmanusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara, dan gaya menulis.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai system yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer.

Contoh dalam memahami kinerja kepala sekolah ketika kepala sekolah menunjukkan perilakunya dan mampu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pensupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi). Selain itu pengawas sekolah juga harus mampu memahami

bahwa kepala sekolah sudah mampu menunjukkan upaya dalam meningkatkan output sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi).

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta

didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

Kemampuan yang mendukung subkompetensi mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah ini bisa diwujudkan oleh seorang kepala sekolah secara utuh jika memperoleh dukungan dari sistem yang sudah ia kembangkan bersama dengan komponen sekolah lainnya.

Sebagai contoh dalam mencapai target kinerja kepala sekolah untuk kompetensi manajerial dengan sub mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, diantaranya bahwa kepala sekolah harus mampu untuk menganalisis indikator-indikator sebagai berikut: (1) ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb.); (2) mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana ;mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah; (3) merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; (4) mengelola pembelian/pengadaan sarana dan prasarana serta asuransinya; (5) mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah; dan (6) memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar

yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Berdasarkan uraian sub kompetensi kewirausahaan ini, maka seorang pengawas sekolah harus mampu untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek ini secara jeli, misalnya bagaimana kepala sekolah menunjukkan perilaku hidup hemat dan pandai mengelola sumber daya keuangan sekolah.

Sebagai contoh dalam menilai kinerja sub dari kompetensi kewirausahaan ini yaitu untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, maka pengawas sekolah harus mampu melihat kinerja kepala sekolah dalam hal: (1) mengidentifikasi dan menyusun profil sekolah; (2) mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah; (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran sekolah; (4) melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya; (5) mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan; (6) menyusun rencana pengembangan sekolah; (7) menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; (8) menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; dan (9) membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (*milestone*).

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui penilaian terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di sekolahnya.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan

pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

H. Guru dan Tugas Pokoknya

Sejarah pendidikan telah menunjukkan bahwa sifat pendidikan di Indonesia telah menempatkan guru pada tempat yang utama untuk mencetak kepribadian anak dengan memberikan pengetahuan sebanyak-banyaknya melalui latihan mengingat fakta-fakta disertai dengan mendemonstrasikan bahan pelajaran atau perbuatan untuk ditiru. Berdasarkan hal tersebut, peranan guru dalam proses belajar mengajar meliputi sebagai; (a) pencetak kepribadian, (b) pengoper

pengetahuan melalui kata-kata, dan (c) pendemonstrasi bahan pengajaran atau perbuatan untuk ditiru.

Ihsan (1998:93) mengemukakan:

Guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan dan bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri.

Sedangkan menurut Chandler dalam Bafadal (1992:13), “guru adalah suatu profesi, dan profesi itu adalah mengajar”. Sedangkan Abdurrahman (1990:50) mengemukakan, “guru adalah suatu kedudukan fungsional melaksanakan tugas/tanggung jawab sebagai pengajar, pimpinan, dan orang tua”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengertian guru adalah orang yang profesinya mengajar dan bertanggung jawab, memberi bimbingan dan bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas mengenai pengertian guru, didalamnya tersirat pula mengenai tugas-tugas guru. Menurut Ihsan (1998:94) tugas seorang guru adalah, “(a) membimbing siterdidik, (b) menciptakan situasi untuk pendidikan”.

Guru dalam membimbing siterdidik harus selalu mencari pengenalan terhadap kebutuhannya, kesanggupan, bakat, minat dan sebagainya. Begitu pula guru dalam menciptakan situasi pendidikan di mana tindakan-tindakan pendidikan dapat berlangsung dengan baik dan hasil memuaskan.

Sedangkan Sahabuddin (1997:208) mengemukakan:

Tugas utama seorang guru ialah mendidik dengan menggunakan mengajar sebagai pelaksanaan tugasnya, siswa aktif belajar dampaknya perubahan pola pikir dan perilaku sesuai dengan yang diharapkan sebagai hasilnya.

Lebih lanjut Sahabuddin (1997:215-216) mengemukakan bahwa seorang guru dalam melaksanakan tugasnya ia harus menguasai dan melaksanakan 10 (sepuluh) kompetensi guru yaitu:

- 1) Menguasai bahan
- 2) Mengelola program belajar mengajar
- 3) Mengelola kelas
- 4) Menggunakan media/sumber belajar
- 5) Menguasai landasan-landasan kependidikan
- 6) Mengelola interaksi belajar mengajar
- 7) Menilai prestasi untuk kepentingan pengajaran
- 8) Menguasai fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10) Memahami dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan pengajaran

Dalam pandangan tradisional tugas seorang guru hanyalah membaca isi buku pelajaran, kemudian menyampaikan kepada murid, sehingga pada akhir pelajaran muridnya bisa mengetahui segala isi buku pelajaran. Apabila mengikuti pandangan seperti ini, maka cara memperbaiki pengajaran adalah dengan memperbaiki gurunya.

Sedangkan tugas guru dalam perspektif baru tidak hanya sekedar membaca buku-buku pelajaran, dan kemudian menyampaikan kepada murid-muridnya, melainkan lebih dari itu. Tugas guru sangat kompleks, berhubungan dengan jumlah komponen pengajaran sebagai suatu sistem. Pembinaan gurunya

pun tidak sekedar meminta guru untuk membaca buku-buku pelajaran sebanyak-banyaknya kepada murid.

Menurut Bafadal (1992:25) ada 5 (lima) perangkat tugas guru yaitu, “(a) menyeleksi kurikulum, (b) mendiagnosa kesiapan, (c) merancang program, (d) merencanakan pengelolaan kelas, dan (e) melaksanakan pengajaran di kelas”.

Sehubungan dengan itu, Snyder dan Anderson dalam Bafadal (1992:25) menjelaskan bahwa tugas pertama sampai empat merupakan tugas merencanakan pengajaran, sedangkan tugas kelima merupakan tugas mengajar guru secara nyata di kelas. Oleh sebab itu, sebenarnya tugas seorang guru dalam perspektif baru dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu pertama merencanakan pengajaran, dan kedua mengajar di kelas.

Lebih lanjut Bafadal (1992:27) menjelaskan bahwa tugas seorang guru di lapangan ada 3 (tiga) yang saling berhubungan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pengajaran yaitu, “(a) merencanakan pengajaran, (b) tugas mengajar di kelas, dan (c) tugas menilai pengajaran”.

Berikut ini diuraikan sebagai berikut.

1) Merencanakan Pengajaran

Tugas pertama guru sebagai pengajar adalah, merencanakan pengajaran berarti merencanakan suatu sistem yang kompleks, sehingga tugas merencanakan pengajaran bukanlah tugas yang mudah bagi seorang guru. Ia menuntut pemilihan kemampuan berpikir yang tinggi untuk memecahkan masalah-masalah pengajaran. Lebih dari itu, menuntut kemampuan yang tinggi untuk bisa mengidentifikasi unsur-unsur pengajaran dan menghubungkan-hubungkan satu

sama lainnya. Tugas guru di bidang pengajaran sama relevan dengan langkah-langkah dalam perencanaan pengajaran. Sejalan dengan itu, maka Kemp dalam Bafadal (1992:27) mengembangkan 8 (delapan) langkah dalam perencanaan pengajaran, yaitu:

- a. Memahami tujuan, mendaftar topik, dan menetapkan tujuan umum bagi setiap topik;
- b. Mengidentifikasi karakteristik pokok murid-murid;
- c. Menspesifikasi tujuan khusus pengajaran yang akan dicapai dalam bentuk hasil perilaku yang bisa diukur;
- d. Mendaftar subyek isi yang mendukung pencapaian tujuan;
- e. Mengembangkan pengukuran awal untuk menentukan latar belakang murid dan tingkat pengetahuan murid mengenai topik;
- f. Menyeleksi aktivitas-aktivitas belajar mengajar dan sumber-sumber pengajaran yang akan menyampaikan subyke isi sehingga murid dapat mencapai tujuan pengajaran;
- g. Mengkoordinasikan layanan-layanan pendukung, seperti anggaran, personil, fasilitas, jadwal untuk melaksanakan rencana pengajaran;
- h. Mengembangkan alat evaluasi belajar dengan kemungkinan revisi dan penilaian kembali semua langkah perencanaan dan perlu pengembangan.

Selain itu apabila dihubungkan dengan model yang dikembangkan di Indonesia, model perencanaan pengajaran yang digunakan adalah model Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI). Pada tahun 1975 PPSI dijadikan model perencanaan untuk semua bidang studi. Model perencanaan pengajaran PPSI tersebut mencakup 5 (lima) kegiatan yakni; (a) merumuskan tujuan instruksional, (b) menyusun alat penilaian, (c) menetapkan materi pelajaran, (d) merencanakan kegiatan belajar mengajar, dan (e) melakukan program pengajaran”.

2) Mengajar

Tugas guru yang kedua sebagai pengajar adalah mengajar di kelas. Tugas ini merujuk pada bagaimana seorang guru menciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Tugas ini mencakup antara lain; (a) membuka dan menyampaikan tujuan pengajaran, (b) menyampaikan materi pelajaran, (c) menggunakan metode-metode serta alat-alat tertentu sesuai dengan rencana, (d) menilai keberhasilan belajar murid, (e) memotivasi, membantu memecahkan masalah belajar murid.

3) Menilai Pengajaran

Tugas guru yang ketiga sebagai pengajar adalah menilai pengajaran. Tugas ini merujuk bagaimana guru menilai keberhasilan proses belajar mengajar yang telah dikelolanya. Tugas menilai pengajaran ini bermacam-macam antara lain; (a) mengembangkan butir-butir tes acuan patokan, (b) melaksanakan pengukuran kepada murid-murid, dan (c) memberikan koreksi.

Sebagai kesimpulan bahwa, tugas seorang guru dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok tugas yaitu, (1) tugas merencanakan pengajaran, (2) tugas mengajar di kelas, dan (3) tugas menilai pengajaran.

Sebenarnya banyak sekali teoritis yang telah mengelompokkan dan mendeskripsikan tugas-tugas profesional dengan cara yang berbeda-beda, namun yang pasti dalam upaya melaksanakan tugas-tugas profesional tersebut guru harus memiliki keterampilan khusus (*special skills*).

I. Peran Guru dalam Proses Belajar Mengajar

Kesuksesan proses belajar mengajar tidak terlepas dari guru sebagai salah satu komponen dalam pendidikan. Menurut Usman (1994:7) bahwa:

Salah satu komponen dalam proses belajar mengajar adalah guru yang berperan sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator, fasilitator, dan sebagai evaluator.

Sehubungan dengan hal tersebut guna kesuksesan proses belajar mengajar, maka guru mutlak berupaya menciptakan suasana kondusif dalam kegiatan belajar yang ditunjukkan melalui kemampuan mengajarnya.

Lebih jelasnya mengenai peran guru di atas, berikut diuraikan satu persatu.

1) Guru sebagai Demonstrator

Melalui perannya sebagai demonstrator, *lectuce*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya melalui proses pembelajaran dalam berbagai hal yang berkaitan dengan bidang yang diajarkan. Dengan kata lain, seorang guru pada hakikatnya ia juga sebagai pelajar. Ini berarti bahwa guru harus belajar terus menerus. Dengan cara demikian, ia akan memperkaya dirinya dengan berbagai ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar dan demonstrator sehingga mampu memperagakan apa yang diajarkannya secara didaktis.

2) Guru sebagai Pengelola Kelas

Perannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru hendaknya mampu mengelola kelas karena kelas merupakan lingkungan belajar serta merupakan suatu aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisir.

Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap lingkungan akan turut menentukan sejauhmana lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik. Lingkungan yang baik adalah lingkungan yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan belajar.

3) Guru sebagai Mediator dan Fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Di samping sebagai mediator, guru pun hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

4) Guru sebagai Evaluator

Dalam rangka mengetahui tingkat keberhasilan siswa dalam belajar, maka mereka harus dievaluasi tingkat kemampuannya dalam memahami dan penguasaan materi yang diberikan. Di samping itu, evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui keefektifan metode mengajar.

Dalam menelaah pencapaian tujuan pengajaran, guru dapat mengetahui apakah proses belajar mengajar yang dilakukan cukup efektif, cukup memberikan hasil yang baik dan memuaskan, atau bahkan sebaliknya. Oleh karena itu, guru hendaknya mampu dan terampil dalam melaksanakan penilaian karena dengan penilaian, guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa.

J. Kerangka Pikir

Sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting kepala sekolah juga berperan sebagai staf. kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam rangka meningkatkan adanya pemberian pelayanan kepada masyarakat yang sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna, maka dibutuhkan manajemen pelayanan umum yang tepat dalam mengkoordinir

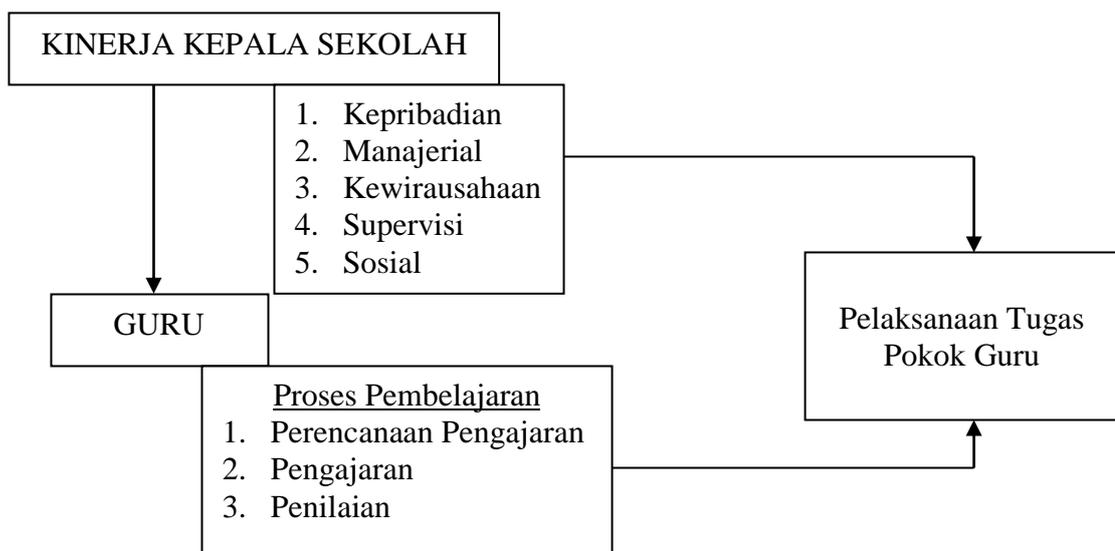
orang-orang atau unsur-unsur yang saling berkaitan, karena pelayanan merupakan serangkaian proses pemenuhan serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasak mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara orang lain. Aktivitas yang dimaksud adalah proses penggunaan akal pikiran, panca indera, dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan suatu yang diinginkan baik dalam bentuk administrasi, barang maupun jasa. Jadi pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan oleh orang lain, baik berupa pelayanann administrasi, barang dan jasa.

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan wewenang yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu untuk mengukur kinerja kepala sekolah merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Apabila kepala sekolah dan guru dapat melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan kepadanya dengan baik, maka kualitas pendidikan yang menjadi dambaan semua pihak akan mencapai tujuannya demikian pula sebaliknya dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan sangat dituntut kemampuannya untuk menerapkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya sebagai administrator dan supervisor pendidikan.

Guru sebagai pelaksana yang terjun langsung dalam proses belajar mengajar, membutuhkan koordinasi yang mantap sehingga pelaksanaan tugas pokok guru termasuk proses belajar mengajar dapat berjalan lancar. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah dituntut untuk mampu mengemban tugas dalam mengkoordinasikan semua elemen-elemen sekolah, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsi sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada skema kerangka pikir berikut ini.



Gambar 2. 1. Skema Kerangka Pikir

K. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₀ “Tidak terdapat Pengaruh yang Signifikan Kinerja Kepala Sekolah dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar”

H₁ “Terdapat Pengaruh yang Signifikan Kinerja Kepala Sekolah dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar”

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Variabel dan Disain Penelitian

1. Variabel Penelitian

Variabel yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah:

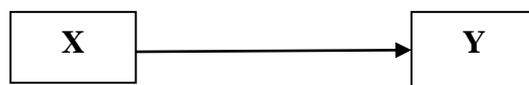
- a) Kinerja Kepala Sekolah, sebagai variabel bebas (X),
- b) Pelaksanaan Tugas Pokok Guru, sebagai variabel terikat (Y).

2. Disain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian verifikatif yang bersifat korelasional, artinya data dan fakta yang dikumpulkan dari lapangan tidak dimanipulasi, hanya untuk menguji kebenaran teori sekaligus untuk membuktikan kebenaran hipotesis.

Adapun model hubungan variabel penelitian ini adalah asimetris, sehingga yang diteliti adalah pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

Adapun model disainnya yaitu:



Dimana:

- X = Kinerja Kepala
Y = Pelaksanaan Tugas Pokok Guru

Gambar 3. 1. Disain Penelitian

B. Definisi Operasional Variabel

Agar terjadi persamaan persepsi, maka dirumuskan definisi operasional variabel penelitian ini, yaitu:

1. Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja Kepala sekolah dimaksudkan adalah, hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Adapun indikatornya adalah:

- a) Kepribadian, dimaksudkan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menunjukkan sikap dan perilakunya yang dapat dijadikan panutan bagi warga sekolah.
- b) Manajerial, adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.
- c) Kewirausahaan, adalah kemampuan kepala sekolah dalam menangkap setiap peluang dan melakukan kerjasama dengan stakeholder.
- d) Supervisi, adalah kemampuan kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap warga sekolah terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.
- e) Sosial, adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan lingkungan sekitar.

2. Pelaksanaan Tugas Pokok Guru

Pelaksanaan tugas pokok guru dimaksudkan bahwa, kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Adapun indikatornya adalah:

- a) Perencanaan pengajaran, dimaksudkan bahwa guru sebelum melaksanakan tugasnya terlebih dahulu membuat perencanaan mengenai mata pelajaran yang akan diajarkan.
- b) Pengajaran, merupakan kegiatan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang guru dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
- c) Penilaian, dimaksudkan bahwa adanya penilaian yang dilakukan oleh guru dalam setiap pelaksanaan proses belajar mengajar.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan guna pengolahan dalam menjawab permasalahan yang dikaji dalam penelitian, dibutuhkan adanya populasi sebagai sasaran penelitian.

Populasi merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian, yang dapat berwujud lembaga, individu, kelompok, atau dokumen yang merupakan satu kesatuan pada sasaran penelitian.

Sugiono (2009: 90) mengemukakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dicari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berdasarkan uraian tersebut, maka populasi penelitian ini adalah Guru di SMK Negeri 1 Makassar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 1. Keadaan Populasi Penelitian

†	Pangkat/Golongan	Populasi
	IV	33
	III	21
	Non Golongan	11
	Jumlah	65

Sumber: Bagian Tata Usaha SMK Negeri 1 Makassar, 2011

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti atau sebagian dari objek yang mewakili seluruh populasi. Menurut Sugiono (2009:91), “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah teknik sampel acak berstrata (*Proportionate Stratified Random Sampling*) . Dengan menggunakan tabel Krejcie-Morgan dengan tingkat kesalahan 5 %, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 55 orang guru di SMK Negeri 1 Makassar.

Secara rinci, sampel penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 2. Keadaan Sampel Penelitian

No.	Pangkat/Golongan	Populasi	Sampel
1.	IV	33	28
2.	III	21	18
3.	Non Golongan	11	9
	Jumlah	65	55

Sumber: Populasi setelah diolah, 2011

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi, dimaksudkan untuk memperoleh data tentang berbagai fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung melalui pengamatan objek yang diteliti.
2. Angket, sebagai teknik utama yang digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat. Angket ini menyediakan pertanyaan yang akan diberikan kepada objek penelitian untuk memberikan respon terhadap pertanyaan tersebut.

Penilaian setiap optionnya yaitu; $a = 4$, $b = 3$, $c = 2$, dan $d = 1$.

3. Dokumentasi, merupakan teknik yang digunakan untuk memperoleh data melalui dokumen yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti, seperti; keadaan guru dan sebagainya.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian terbagi atas dua; analisis statistik deskriptif dan analisis statistik infrensial yang pengolahannya dibantu dengan menggunakan SPSS 18.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Penyajian Data

Data yang disajikan adalah data mengenai “Analisis Kinerja Kepala SMK Hubungannya dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar diperoleh melalui instrumen angket.

Dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari angket atau kuesioner dimana setiap responden mempunyai total skor masing-masing pada kedua variabel yang dimaksud. Untuk analisis data digunakan perangkat lunak komputer dengan program SPSS 18 for Windows yang bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel kinerja kepala sekolah (X) dengan variabel pelaksanaan tugas pokok guru (Y). Besarnya hubungan kedua variabel dapat dilihat pada hasil perhitungan di bawah ini.

Secara ringkas tentang gambaran skor dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Skor dari masing-masing variabel penelitian

No.	Variabel	Mean	SD	N
1.	Kinerja Kepala Sekolah	39.927	4.7	55
2.	Pelaksanaan Tugas Pokok Guru	43.8909	8754 4.58125	55

a) Deskripsi Kinerja Kepala Sekolah

Gambaran kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar ditinjau dari segi: a) kepribadian, b) manajerial, c) kewirausahaan, d) supervisi, dan e) sosial. Berdasarkan olahan data angket diperoleh gambaran kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distribusi frekuensi dan persentase kinerja kepala sekolah

No	Interval Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1.	45 – 54	Sangat Baik	24	43,64
2.	35 – 44	Baik	30	54,54
3.	25 – 34	Kurang Baik	1	1,82
4.	15 – 24	Tidak Baik	0	0,00
Jumlah			55	100,00

Sumber: Olah Data Angket

Pada tabel 4.2 di atas, rentangan data di mulai dari 15 sampai dengan 55 diperoleh nilai rata-rata 43,89 yang berada pada rentang 35 – 44 dengan kategori baik dengan standar deviasi 4,58 dan point tertinggi pada kategori baik.

Hal ini menunjukkan bahwa gambaran kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar dikategorikan baik, berarti kinerja kepala SMK Negeri 1 Makassar termasuk dalam kategori baik dilihat dari segi a) kepribadian, b) manajerial, c) kewirausahaan, d) supervisi, dan e) sosial.

b) Deskripsi Pelaksanaan Tugas Pokok Guru

Selanjutnya untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas guru di SMK Negeri 1 Makassar, dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi dan presentase berikut:

Tabel 4.3. Distribusi frekuensi dan persentase pelaksanaan tugas pokok di SMK Negeri 1 Makassar

No	Interval Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1.	39 – 47	Sangat Baik	37	67,27
2.	30 – 38	Baik	18	32,73
3.	21 – 29	Kurang Baik	0	0,00
4.	12 – 20	Tidak Baik	0	0,00
Jumlah			55	100,00

Sumber: Olah Data Angket

Pada tabel 4.3 di atas, rentangan data di mulai dari 12 sampai dengan 47 diperoleh nilai rata-rata 39,93 yang berada pada rentang 39 – 47 dengan kategori sangat baik dengan standar deviasi 4,79 dan point tertinggi pada kategori sangat baik.

Hal ini menunjukkan bahwa gambaran pelaksanaan tugas pokok guru SMK Negeri 1 Makassar dalam kategori sangat baik, ditinjau dari segi; a) perencanaan pengajaran, b) pengajaran, dan c) penilaian.

2. Uji Statistik Infrensial

Pada pengumpulan data, peneliti menggunakan sampel acak berstrata (*Stratified Random Sampling*) melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah diberi bobot kepada responden. Dari skor jawaban responden selanjutnya dijumlah berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan penelitian yang telah

dilakukan, maka diperoleh tingkat jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan, yaitu:

1) Uji Normalitas Data

Maksud dari uji normalitas data yaitu untuk mengetahui kenormalan data variabel kompetensi profesional guru (X) dan kinerja guru (Y) yang terkumpul akan diuji normalitasnya. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian sudah memenuhi persyaratan penggunaan statistik yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis. Pengujian persyaratan analisis untuk penggunaan statistik adalah data yang diperoleh sekurang-kurangnya berdistribusi normal.

Kriteria pengujian variabel kompetensi profesional (X) dan kinerja guru (Y) dilakukan berdasarkan uji *kolmogorov-Smirnov* (k-S lilliefors). Dengan kriteria pengujian yaitu hipotesis nol (H_0) diterima, dan signifikansi 0,05. Jika $\beta < 0,05$ H_0 ditolak artinya data tidak berdistribusi normal.

Uji normalitas data dengan menggunakan program SPSS diperoleh dengan memasukkan data ke dalam SPSS Data Editor. Memilih Nonparametric Test pada menu Analyze dengan membuka dialog Sampel K-S untuk membuka kolom One-Sampel Kolmogorov Smirnov test dan memilih variabel-variabel ke dalam Test Variabel List dan Ok. Hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4. One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test

	Kinerja Kepala Sekolah	Pelaksanaan Tugas Pokok Guru
--	------------------------	------------------------------

N			
Normal Parameters ^a	Mean	43.8	39.9
	Std.	4.58	4.78
Deviation			
Most Extreme Differences	Absolute	.	.
	Positive	-.	-.
	Negative	.	.
Kolmogorov-Smirnov Z		.	.
Asymp. Sig. (2-tailed)		.	.

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Hasil Analisis SPSS 18 for Windows

Dari tabel hasil uji normalitas data dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov di atas terlihat bahwa semua *asymp. Sig* > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua data berdistribusi normal.

2) Analisis Korelasi

Analisis data korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y) sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Korelasi Variabel Kinerja Kepala Sekolah dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar

		Kinerja Kepala Sekolah	Pelaksanaan Tugas Pokok Guru
Pearson Correlation	Kinerja Kepala Sekolah	1.000	.475
	Pelaksanaan Tugas Pokok Guru	.475	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Kepala Sekolah	.	.000
	Pelaksanaan Tugas Pokok Guru	.000	.
N	Kinerja Kepala Sekolah	55	55
	Pelaksanaan Tugas Pokok Guru	55	55

Sumber: Hasil Analisis SPSS 18 for Windows

Hasil olahan data korelasi menunjukkan:

1. Korelasi Pearson (*Correlation Pearson*) sebesar 0,475 yang menunjukkan terjadi korelasi yang sedang antara kinerja kepala sekolah dengan pelaksanaan tugas pokok guru. Hubungan ini bersifat *positive correlation*, artinya semakin

baik kinerja kepala sekolah maka semakin baik pula pelaksanaan tugas pokok guru.

2. Persyaratan signifikan yakni $\beta < 0,05$.

Berarti korelasi tersebut signifikan. Hal ini diperkuat oleh nilai probabilitasnya (0,00) kurang dari taraf kesalahan (0,05)

3. Jumlah data yang dianalisis sebanyak 55.

3) Model Summary

Model summary mempunyai arti sangat penting dalam analisis regresi guna mengetahui nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
				R Square Change	F Change	1	2	Significant F Change	
1	.475 ^a	.226	4.2511	.11	1.1			3	

a. Predictors: (Constant), Kinerja Kepala Sekolah

b. Dependent variabel: Pelaksanaan Tugas Pokok Guru

Sumber: Hasil Analisis SPSS 18 for Windows

Hasil olahan data tersebut menunjukkan:

- a. R disebut juga koefisien korelasi. Nilai R menerangkan tingkat hubungan antara variabel Kinerja Kepala Sekolah (X) dengan variabel Pelaksanaan

Tugas Pokok Guru (Y). Dari hasil analisis diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,475.

- b. R Square disebut koefisien determinasi. koefisien determinasi menerangkan seberapa besar variasi Y (pelaksanaan tugas pokok) disebabkan oleh variasi X (kinerja kepala sekolah). Tabel model summary tersebut terbaca nilai R Square (R^2) sebesar 0,226, artinya bahwa variasi yang terjadi terhadap pelaksanaan tugas pokok guru sebesar 22,6 persen disebabkan oleh variasi kinerja guru sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 77,4 persen.

4) Anava

Untuk mengetahui apakah persamaan garis regresi linear memenuhi bentuk linear, maka dilakukan pengujian linearitas regresi dengan kriteria pengujiannya; jika nilai probabilitas (sig.) lebih kecil dari 0,05, maka asumsi linearitas regresi dipenuhi. Jika nilai probabilitas (sig.) lebih besar dari 0,05, maka asumsi linearitas regresi tidak dipenuhi.

Hasil perhitungan uji linearitas regresi dengan program SPSS 18 for Windows sebelumnya diperoleh hasil pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Anova^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	279.242	1	279.242	15,441	.000 ^a
	Residual	958.467	53	18.084		

	Total	1237.709	54			
--	-------	----------	----	--	--	--

- a. Predictors: (Constant), Kinerja Guru
b. Dependent Variable: Pelaksanaan Tugas Pokok Guru
Sumber: Hasil Analisis SPSS 18 for Windows

Dari hasil uji linearitas dengan menggunakan Analisis Varians terlihat bahwa nilai $Sig. = 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi regresi linear dipenuhi.

5) Coefficients

Untuk menguji ada atau tidak adanya pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar digunakan analisis varians dengan uji-t sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta		Lower Bound	Upper Bound
1 (constant)	18.141	1.000		.000	16.141	20.141
Kinerja Kepala Sekolah	.496	.023	.930	.000	.443	.549

- a. Dependent Variable : Pelaksanaan Tugas Pokok Guru
Sumber: Hasil Analisis SPSS 18 for Windows

Berdasarkan tabel *coefficients* diperoleh perhitungan regresi yang dilakukan diperoleh nilai $a = 18,141$ dan $b = 0,496$ sehingga persamaan regresi $\hat{Y} = a + b X$, \hat{Y}

= $18,141 + 0,496 X$, artinya setiap penambahan nilai (X), maka akan berpengaruh terhadap nilai (Y), atau dengan kata lain setiap penambahan nilai (X), maka akan berpengaruh terhadap nilai (Y), atau dengan kata lain setiap penambahan nilai kinerja guru akan berpengaruh positif terhadap varian pelaksanaan tugas pokok guru.

Demikian juga halnya dengan uji-t yang berfungsi untuk menguji signifikansi koefisien regresi, apakah kinerja kepala sekolah (X) berpengaruh secara nyata atau tidak terhadap pelaksanaan tugas pokok guru (Y).

Adapun rumusan hipotesisnya adalah:

H₀ “Tidak terdapat Pengaruh yang Signifikan Kinerja Kepala Sekolah dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar”

H₁ “Terdapat Pengaruh yang Signifikan Kinerja Kepala Sekolah dengan Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar”

H₀ diterima jika “tidak terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar”, begitu pula sebaliknya dan H₁ diterima jika “terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar”, begitu pula sebaliknya.

Dengan kriteria pengujiannya, yaitu jika nilai probabilitas (sig.) lebih besar dari 0,05, maka H₀ diterima, dan jika nilai probabilitas (sig.) lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak.

Dari tabel *Coefficients* terlihat bahwa nilai *Sig.* baik untuk konstanta regresi maupun untuk koefisien regresi keduanya jauh lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa H₀ ditolak dan H₁ yang berbunyi; “Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja

kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar” dinyatakan **diterima**.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepala SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, sehingga dapat memberikan kontribusi pelaksanaan tugas pokok guru.

Guru merupakan jajaran terdepan dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah memegang peranan dalam mendidik, membimbing, dan melatih siswa. Tercapai tidaknya tujuan pendidikan secara efektif sangat tergantung pada guru. Oleh karena itu, komponen ini perlu mendapat pembinaan dan bimbingan yang sebaik-baiknya agar mereka bersama-sama dapat mewujudkan tujuan pendidikan dan pengajaran secara optimal.

Mengingat posisi guru yang sangat menentukan dalam proses belajar mengajar atau secara spesifik untuk meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik, maka perlu adanya pembinaan serta ditumbuhkan sikap cepat tanggap, kreatif, imajinatif, serta progresif.

Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja kepala sekolah sangat diharapkan dalam hal memberikan pelayanan supervisi atau pembinaan dan bantuan kepada guru secara baik dan benar, sebab telah terbukti bahwa hal ini merupakan salah satu upaya yang dapat membuka peluang bagi guru dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajarnya.

Pelaksanaan tugas pokok guru merupakan refleksi dari berbagai kompetensi yang dimiliki oleh guru. Kinerja guru merupakan kemampuan yang

ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya terutama dalam hal perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan program pembelajaran, dan evaluasi / penilaian pembelajaran. Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah faktor kemampuan mengajar yang merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya (Saondi dan Suherman, 2010: 83). Kinerja guru mengarah kepada hasil kerja yang ditampilkan oleh seorang guru pada saat melaksanakan tugas. Hasil kerja tersebut dapat dilihat dari kemajuan hasil belajar yang dicapai oleh siswa, seperti terjadinya perubahan perilaku peserta didik dari tidak tahu menjadi tahu atau dengan kata lain terjadi perubahan perilaku dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja kepala sekolah memberikan informasi tentang bagaimana pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar. Berdasarkan pembagian kategori yang ada, kinerja guru di tempat penelitian termasuk dalam kategori sangat baik dari segi perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar.

Ditinjau dari segi perencanaan program kegiatan pembelajaran, yaitu sekitar 90 persen guru diantaranya telah membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan mengembangkan silabus dan menyesuaikan dengan kalender akademik yang dibagikan oleh wakil kepala sekolah bagian kurikulum pada setiap permulaan tahun ajaran baru. Selain itu, para guru juga menyusun RPP dengan memperhatikan unsur/komponen RPP seperti identitas silabus, Stándar Kompetensi (SK), kompetensi Dasar (KD), materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, alokasi waktu, dan sumber pembelajaran. Dengan RPP yang dibuat oleh guru, pelaksanaan pembelajaran

menjadi lebih terarah sehingga siswa dapat lebih mudah mengerti tentang materi yang diajarkan.

Ditinjau dari segi melaksanakan pembelajaran, dilakukan pada tiga aspek utama yaitu pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, serta penggunaan metode pembelajaran yang tepat. Pengelolaan kelas berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal misalnya memeriksa kesiapan ruang, alat, media, serta kesiapan siswa, menegur siswa yang melakukan perilaku yang dapat merusak konsentrasi belajar, dan menganalisis berbagai bentuk tingkah laku siswa. Selain itu, guru juga melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode yang bervariasi dan menggunakan media yang menarik. Misalnya untuk mengetahui sejauh mana penguasaan siswa terhadap materi yang telah diajarkan, guru membagi siswa secara berkelompok lalu membuat suatu permainan, dimana soal tes yang ingin diberikan kepada siswa dirancang pada suatu media sederhana. Pelaksanaan pembelajaran oleh guru di SMK Negeri 1 Makassar dapat membawa perubahan tingkah laku pada siswa, seperti siswa menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, lebih dapat memusatkan konsentrasi dalam mengikuti pelajaran, dan dapat lebih termotivasi mengikuti pembelajaran dengan menggunakan media dan metode yang bervariasi sehingga pada akhirnya hasil belajar yang dicapai oleh siswa di SMK Negeri 1 Makassar dapat lebih meningkat.

Ditinjau dari segi mengevaluasi pembelajaran, yaitu guru menyusun tes berdasarkan indikator hasil belajar yang telah ditetapkan dan melakukan remedial dan bimbingan pada siswa yang hasil belajarnya kurang memadai. Dengan adanya evaluasi pembelajaran, siswa diharapkan lebih antusias dalam memahami dan mengkaji

kembali materi yang telah diajarkan. Selain itu, dari evaluasi pembelajaran, guru dan siswa di SMK Negeri 1 Makassar juga dapat mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan pembelajaran dari aspek pengetahuan (kognitif), perilaku (afektif), dan keterampilan (psikomotorik).

Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan tugas pokok guru, walaupun hubungan antara kedua variabel ini sedang, yakni 0,475 namun signifikansi koefisien korelasi ini cukup memberikan petunjuk bahwa semakin tinggi pencapaian kinerja kepala sekolah akan cenderung semakin tinggi pula pelaksanaan tugas pokok guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat W. Gulo dalam Sanjaya (2006: 59) yang mengemukakan bahwa “istilah kompetensi dipahami sebagai kemampuan, yang tampak dan tidak tampak. Kemampuan yang tampak disebut penampilan (*performance*) dan yang tidak tampak disebut dengan kompetensi rasional (kompetensi pribadi, sosial, profesional, dan pedagogik) dimana kedua kompetensi tersebut saling terkait. Kemampuan *performance* akan berkembang jika kemampuan rasional meningkat. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang luas akan menampilkan *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan orang yang sedikit memiliki ilmu pengetahuan”.

Berdasarkan hal tersebut, maka guru sangat diharapkan dapat mengembangkan kompetensi profesional yang dimilikinya, sebab telah terbukti bahwa hal ini merupakan salah satu upaya yang dapat membantu guru untuk meningkatkan

kinerjanya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, terutama dalam proses belajar mengajar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

L. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Kinerja Kepala SMK dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam katategori baik, ditinjau dari segi;
 - a) Kepribadian
 - b) Manajerial
 - c) Kewirausahaan
 - d) Supervisi, dan
 - e) Sosial
2. Pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, ditinjau dari segi;
 - a) Perencanaan pengajaran
 - b) Pengajaran
 - c) Penilaian
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

M. Saran-saran

Berkaitan dengan kesimpulan di atas, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Pendidikan Kota Makassar, kiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan tentang perlunya kepala sekolah berkinerja dalam rangka pelaksanaan tugas pokok guru.
2. Bagi Kepala SMK Negeri 1 Makassar, kiranya fungsi dan tugas sebagai kepala sekolah sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah lebih dioptimalkan.
3. Khusus kepada Guru SMK Negeri 1 Makassar untuk terus meningkatkan/mengembangkan sikap profesionalismenya oleh karena peran guru sangat menentukan dalam peningkatan kualitas pendidikan.
4. Tetap terjalin kerjasama yang harmonis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang dengan sendirinya berdampak terhadap citra SMK Negeri 1 Makassar itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Djaenuru Aries, 1997, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: IIP Press.
- Dwiyanto Agus, 1996, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Yogyakarta University Press.
- Hardjosoekarto Soedarsono, 1998, *Strategi Pelayanan Prima*, Jakarta: LAN-RI.
- KEPMEN DIKNAS RI No.162/U/2003 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.*
- Koentjaraningrat, 1990, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Lukman Sampara, 1999, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Mangkunegara,, A.A. Anwar Prabu. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Martoyo Susilo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF.
- Moelyono, 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia.
- Moenir.H.A.S, 1995, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa.E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Porwadarmoninta, W.J.S. 2001. *Peranan Pendidikan dalam Meningkatkan Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: Liberti.
- Rasyid Ryaas.M, 1997, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta: Yarsif.
- Sianipar.J.P, 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Jakarta: LAN-RI.
- Simamora Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakar STIE YPKN.
- Snambela, Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith.J, 1990, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi K-14, Bandung ; Alfabeta
- Soekanto Soejono, 1982, *Sosilogi suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali.
- Suryabrata Sumadi, 1989, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali.
- Terry, George R. 1990. *Principle of Management*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha Miftah, 1996, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja.* Jakarta:: Bayumedia. Publishing.

Dinas Pendidikan Kota Makassar, 2011, Data kepegawaian sekolah-sekolah



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
LEMBAGA PENELITIAN

Kampus UNM Jl. A. Pangerang Pettarani, Makassar - 90222
Telepon (0411) 884533 - 868687 Fax. 884533

- * Puslit Kependudukan dan Lingkungan Hidup
- * Puslit Pemberdayaan Perempuan
- * Puslit Budaya dan Seni Etnik Sulawesi

- * Puslit Makanan Tradisional, Gizi dan Kesehatan
- * Puslit Pengembangan Ilmu Pendidikan
- * Puslit Pemuda dan Olahraga

**SURAT PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENELITIAN PNBPFIS UNM
NOMOR : 194/H36.9/PL/2011**

Pada hari ini **Rabu** tanggal **Dua puluh dua** bulan **Juni** tahun **dua ribu sebelas**, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- 1 Prof.H.M.Asfah Rahman, M.Ed., Ph.D : Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Makassar dalam hal ini bertindak atas nama Perguruan Tinggi Universitas Negeri Makassar, selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
- 2 Drs.Amiruddin, M.Pd Dekan FIS Universitas Negeri Makassar dalam hal ini bertindak sebagai Ketua Proyek Pelaksanaan Penelitian PNBPFIS. Universitas Negeri Makassar, selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.
- 3 Drs .Syamsul Sunusi,M.Pd : Dosen FIS Universitas Negeri Makassar dalam hal ini bertindak sebagai Ketua Pelaksana Penelitian PNBPFIS. Universitas Negeri Makassar, selanjutnya disebut **PIHAK KETIGA**

Ketiga pihak secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu perjanjian pelaksanaan penelitian dengan ketentuan dan syarat-syarat yang diatur dalam pasal-pasal berikut:

Pasal 1

PIHAK PERTAMA memberi tugas kepada **PIHAK KEDUA**, dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas tersebut untuk mengkoordinir pelaksanaan tugas penelitian dan **PIHAK KETIGA** melaksanakan Penelitian dengan judul:

Kinerja kepala SMK Negeri dikota Makasaar

Pasal 2

PIHAK KEDUA memberikan dana penelitian kepada pihak ketiga sebagaimana dimaksud pada pasal 1 sebesar Rp.3.500.000,- (*Tiga juta lima ratus ribu rupiah*) sesuai Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Makassar Nomor: 1588/UN 36/PL/2011 tanggal 21 Juni 2011 yang dibebankan kepada DIPA Universitas Negeri Makassar Nomor: 0762/023-04.2.01/23/2011 tanggal 20 Desember Tahun 2010.

Pasal 3

1. Pembayaran biaya penelitian akan dibayarkan secara bertahap ke rekening **PIHAK KETIGA** sebagai berikut :
 - a. Pencairan dana tahap pertama 70% sebesar *Rp. 2.450.000 (Dua juta empat ratus lima puluh ribu rupiah)* setelah surat perjanjian pelaksanaan pekerjaan penelitian ini ditandatangani oleh kedua belah pihak, seminar penelitian.
 - b. Pencairan dana tahap kedua 30% sebesar *Rp. 1.050.000 (Satu juta lima puluh ribu rupiah)* setelah menyerahkan laporan lengkap penelitian ke Lembaga Penelitian Universitas Negeri Makassar
 - c. **PIHAK PERTAMA** berkewajiban mengorganisir dan memfasilitasi : Seminar Penelitian, sesuai fungsi dan peran Lembaga Penelitian Universitas Negeri Makassar.
2. Dana kegiatan pelaksanaan penelitian PNBPFIS UNM sebagaimana dimaksud pada pasal 2 dibayarkan kepada **PIHAK KETIGA** :

Nama pada Rekening : Drs.SYAMSUL SUNUSI
Nomor Rekening : 152-00-9803485-9 (Bank Mandiri)

Pasal 4

1. Penelitian ini dilaksanakan selama 5 bulan (Juni s.d. Oktober 2011), terhitung mulai tanggal yang tercantum dalam surat perjanjian pelaksanaan penelitian.
2. Apabila **PIHAK KETIGA** karena satu dan lain hal bermaksud mengubah pelaksanaan lokasi/jangka waktu yang telah disepakati dalam perjanjian ini maka **PIHAK KETIGA** harus mengajukan permohonan tersebut kepada **PIHAK PERTAMA**.
3. Perubahan pelaksanaan penelitian hanya dibenarkan apabila telah mendapat persetujuan lebih dahulu dari **PIHAK PERTAMA**.
4. Apabila batas waktu penelitian telah habis sedangkan **PIHAK KETIGA** belum menyerahkan hasil pekerjaan seluruhnya kepada **PIHAK PERTAMA**, maka **PIHAK KETIGA** dikenakan denda sebesar 1% (satu permil) setiap hari keterlambatan dihitung dari tanggal jatuh tempo yang ditetapkan dan atau maksimal 5% (lima persen) dari jumlah nilai keseluruhan.
5. Apabila **PIHAK KETIGA** tidak dapat memenuhi pekerjaan pelaksanaan tugas penelitian ini, maka **PIHAK KETIGA** wajib mengembalikan kepada **PIHAK KEDUA** dana penelitian yang diterimanya, untuk selanjutnya disetor ke Kas Negara

Pasal 5

PIHAK KETIGA berkewajiban untuk:

1. Menjamin bahwa judul penelitian sebagaimana disebut pada pasal 1 bukan plagiat atau duplikasi penelitian. Jika ternyata bahwa penelitian yang dilakukan adalah plagiat atau duplikasi dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran dan itikat yang kurang baik yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah, maka penelitian tersebut dinyatakan batal, dan **PIHAK KETIGA** berkewajiban mengembalikan semua dana yang telah diterima dari **PIHAK KEDUA**, untuk selanjutnya disetor ke Kas Negara
2. Menyampaikan laporan akhir hasil penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** sebanyak 3 (tiga) eksemplar bersama dengan artikel dan 1 (satu) buah *soft copy* artikel.
3. Memaparkan pelaksanaan penelitian pada seminar penelitian.

Pasal 6

Laporan Seminar penelitian yang tersebut pada pasal 5 harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Bentuk/ukuran kertas kuarto.
- b. Warna sampul Coklat Tua dan Cetak Punggung.
- c. Dibagian bawah kulit ditulis: Dibiayai oleh DIPA Universitas Negeri Makassar Nomor: 0762/023-04.2.01/23/2011 Sesuai Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Makassar Nomor: 1588/UN 36/PL/2011 tanggal 21 Juni 2011

Pasal 7

Surat perjanjian pelaksanaan penelitian ini dibuat rangkap 3 (tiga), dibubuhi materai sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan biaya materai dibebankan kepada **PIHAK KETIGA**.

Pasal 8

1. Apabila terjadi perselisihan antara kedua belah pihak dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah.
2. Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini ditentukan kemudian oleh kedua belah pihak secara musyawarah.

PIHAK PERTAMA
Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Negeri Makassar,

PIHAK KEDUA
Dekan,
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR

Prof.H.M. Asfah Rahman, M.Ed., Ph.D
NIP. 19520521 197602 1001

Drs.Amiruddin, M.Pd
NIP. 196012311987021004

PIHAK KETIGA
Ketua Peneliti,

Drs.Syamsul Sunusi,M.Pd
NIP.19540703 198703 1 002



PEMERINTAH KOTAMAKASSAR
DINAS PENDIDIKAN
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI SATU
(SMKN.1)

Alamat: Jl. A. Mangerangi No.38 Telp. (0411) 872701 Fax. (0411) 872701 Makassar

SURAT KETERANGAN

Nomor: 800/315/XII/SMKN.1/2011

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMK Negeri 1 Makassar menerangkan bahwa:

Nama : Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd.
NIP : 19540703 198703 1 002
Jabatan : Lektor
Instansi : Fakultas Ilmu Sosial UNM

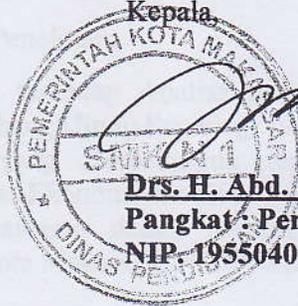
Telah melaksanakan penelitian pada SMK Negeri 1 Makassar mulai 30 September 2011 s.d 30 November 2011 dengan judul:

“KINERJA KEPALA SMK DI KOTA MAKASSAR”

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 1 Desember 2011

Kepala



Drs. H. Abd. Wahab Habbe, MM.

Pangkat: Pembina Tk. 1

NIP. 19550404 198703 1 001

Lampiran 5

CURRICULUM VITAE (Ketua)

1. Nama Lengkap : **Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd**
2. NIP : 19540703 198703 1 002
3. Tempat / Tanggal lahir : Pare-pare, 3 Juli 1954
4. Jenis Kelamin : Laki-Laki
5. Pangkat/Gol. : Pembina / IV.a
6. Fakultas : FIS
7. Alamat Kantor : Jl. A.P. Pettarani Kampus FIS UNM Gunung Sari Baru Makassar
8. Alamat Rumah : Kompleks UNM Blok D2 No. 15 Makassar
HP. 08114208792

9. Riwayat Pendidikan

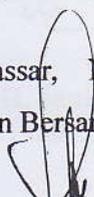
Sarjana	Bidang Ilmu	Institusi	Thn. Lulus
S1	Ekonomi Perusahaan	UMI	1986
S2	Administrasi Umum	UNM Makassar	2005
S3	Administrasi Publik	UNM Makassar	2010 sementara

10. Pengalaman dalam bidang Penelitian:

- a. Faktor Pengawasan terhadap Analisa Penetapan Tarif pada Perum Listrik Wil. VIII Cabang Ujung Pandang, 1986
- b. Beberapa Aspek yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UNM, 2005
- c. Implementasi Pengawasan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar, PNBK, Ketua, 2009

Makassar, November 2011

Dosen Bersangkutan,



Drs. Syamsul Sunusi, M.Pd
NIP. 19540703 198703 1 002

CURRICULUM VITAE (Anggota II)

1. Nama Lengkap : Drs. H. Muhammad Jufri, M.Pd.
2. Tempat/Tanggal Lahir : Bone-Mare / 31 Desember 1960
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Prodi/Fakultas : Pendidikan Administrasi Niaga/FE
5. Pangkat/Gol./NIP : Pembina Tk.1 / IV.b / 19601231 198603 1 275
6. Bidang Keahlian : Manajemen Pendidikan
7. Alamat Kantor : Jl. A.P. Pettarani Kampus FE UNM Gunung Sari Baru Makassar
8. Alamat Rumah : Jl.Dg.Tata Komp. Hartaco Indah Blok 4AB/22 Makassar
HP 081342492923

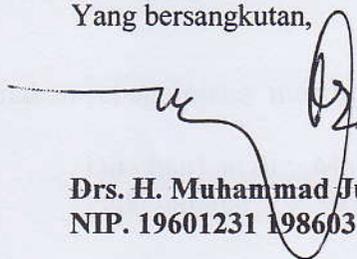
Riwayat Pendidikan

Sarjana	Bidang Ilmu	Institusi	Thn. Lulus
S1	Teknik Sipil	IKIP UP	1985
S2	Manajemen Pendidikan	UNM	2003
S3	Pendidikan Ekonomi	UNM	2011 (Sementara)

Pengalaman Penelitian:

- a. Beberapa Aspek Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah Kaitannya Dengan Etos Kerja Guru Pada SMK Negeri di Kota Makassar, Tesis, 2003
- b. Peningkatan Kualitas Guru Dalam Proses Belajar Mengajar Melalui Supervisi Pendidikan di SMK Negeri 1 Makassar, 2010

Makassar, November 2011
Yang bersangkutan,



Drs. H. Muhammad Jufri, M.Pd.
NIP. 19601231 198603 1 275



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR

DINAS PENDIDIKAN

Jl. Letjen Hertasning No. Telp. (0411) 868073, 864521, 458233,
Fax 869256 Makassar 90222

IZIN PENELITIAN

NOMOR : 070/ 1380 / IX / 2011

Dasar : Surat Ketua Lembaga Penelitian Kota Makassar
Nomor : 457/UN36/PL/2011 Tanggal 11 Juli 2011
Maka Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar

MENGIZINKAN

Kepada :

NAMA : Drs. SYAMSUL SUNUSI, M.Pd
NIM : 19540703 198703 1 002
FAK/PROG/JURUSAN : Ekonomi/Pend. Ekonomi Bisnis UNM
Anggota Tim Peneliti : 1. Muh. Zulpadli, SH.M.Hum
2. Drs. H. Muhammad Jufri, M.Pd

Untuk : Mengadakan Penelitian di Dinas Pendidikan Kota Makassar.
Dalam rangka penyusunan Disertasi (S3) UNM Makassar.

“KINERJA KEPALA SMK NEGERI DI KOTA MAKASSAR”

1. Harus melapor pada Kepala Sekolah yang bersangkutan
2. Tidak mengganggu proses belajar mengajar di sekolah
3. Harus mematuhi peraturan dan tata tertib yang ada di Sekolah
4. Hasil penelitian 1 (Satu) exemplar dilaporkan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar

Demikian Izin Penelitian ini diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Makassar
Pada tanggal : 30 September 2011



KEPALA DINAS PENDIDIKAN
KOTA MAKASSAR

DR. MAHMUD BM, M.Pd

Pangkat : Pembina Utama Muda

NIP : 19581231 198601 1 037

Tembusan

1. Walikota Makassar
2. Kepala Sekolah yang bersangkutan
3. Pertinggal

ARTIKEL HASIL PENELITIAN

KINERJA KEPALA SMK NEGERI DI KOTA MAKASSAR¹

(Syamsul Sunusi, Muhamamad Zulfadli, H. Muhammad Jufri², 2011)

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan “Seberapa Besar Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan Tugas Pokok Guru di SMK Negeri 1 Makassar”. Untuk itu, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat: (1) sebagai bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Kota Makassar dalam menilai kinerja kepala sekolah pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru, (2) sebagai bahan masukan bagi Kepala SMK di Kota Makassar khususnya di SMK Negeri 1 Makassar tentang pentingnya kinerja kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru, (3) untuk pengembangan pengetahuan tentang kinerja dan pelaksanaan tugas pokok guru, dan (4) sebagai bahan referensi.

Penelitian Penelitian ini adalah penelitian verifikatif yang bersifat korelasional, artinya data dan fakta yang dikumpulkan dari lapangan tidak dimanipulasi, hanya untuk menguji kebenaran teori sekaligus untuk membuktikan kebenaran hipotesis. Adapun model hubungan variabel penelitian ini adalah asimetris, sehingga yang diteliti adalah pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar, dengan jumlah sampel sebanyak 55 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu angket, observasi, angket, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu; analisis statistik deskriptif dan analisis statistik infrensial dalam pengolahannya menggunakan SPSS 18 for Windows.

¹ Dibiayai oleh DIPA Universitas Negeri Makassar Nomor: 0762/023-04.2.01/23/2011 sesuai Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Makassar Nomor: 1588/UN36/PL/2011 tanggal 21 Juni 2011

² Dosen Program Studi Pendidikan IPS Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar

Hasil penelitian menunjukkan:

1. Kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, ditinjau dari segi;
 - a) Kepribadian
 - b) Manajerial
 - c) Kewirausahaan
 - d) Supervisi, dan
 - e) Sosial
2. Pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, ditinjau dari segi;
 - a) Perencanaan pengajaran
 - b) Pengajaran
 - c) Penilaian
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

PENDAHULUAN

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah aparatur pemerintah yang bertugas memberi layanan kepada masyarakat di sekolah, menurut Rohiat (2001), dalam manajemen sekolah, peranan pemimpin atau manajer sangatlah penting, karena ia bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah, Nawawi (1983:3) mengemukakan:

Setiap petugas pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan formal tidak saja terlibat dalam kegiatan kependidikan secara profesional akan tetapi terlibat juga dalam kegiatan manajemen yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan keahlian (*expertise*), dalam penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pengarahan, pengaturan koordinasi, dan sebagainya.

Kepala SMK Negeri di Kota Makassar sebagai pemimpin yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar, dan merupakan aparatur pemerintah terdepan dalam melayani, sehingga dituntut memiliki kemampuan dan disiplin yang tinggi dalam pelayanan kepada masyarakat. Realitas penyelenggaraan kepemimpinan kepala sekolah tersebut mengindikasikan kalau kemampuan aparat berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas dan fungsinya, aparat yang berkemampuan rendah memperlihatkan kinerja yang rendah pula. Dengan demikian, kemampuan aparat merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja secara Etimologi berarti sesuatu yang dicapai. Prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Tim penyusun kamus (1997:503). Kata kinerja adalah padanan *kata performance*, artinya melakukan, melaksanakan, dan memenuhi atau menjalankan kewajiban, menggambarkan suatu karakter dalam suatu pekerjaan.

Dalam Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas (LAN RI,1999) memberikan pengertian kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

Pengertian tersebut sejalan dengan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Suyadi (1999) bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai standar, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan pekerjaan itu.

Selanjutnya Rao (1996,105) mengemukakan bahwa prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya dan dipengaruhi kecakapannya, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai bersangkutan.

Kinerja memiliki arti penting bagi setiap organisasi karena menurut Yeremias T. Keban (dalam Sianipar, 1999:5) adalah: Bagi setiap organisasi penelitian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting penilaian dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Penilaian terhadap kinerja dimaksudkan untuk mengukur tingkat kinerja organisasi terutama untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Penilaian bertujuan agar sedini mungkin dapat mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat atau kendala sehingga dapat ditemukan solusinya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berdasarkan asumsi yang dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah antara lain: (1) kualitas sumber daya manusia yaitu kemampuan atau kecakapan dan fasilitas, yang dimiliki serta didukung dengan adanya kewenangan yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, serta yang mempengaruhi dari luar, (2) kejelasan wewenang yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, (3) karakteristik lingkungan baik dari luar organisasi seperti masyarakat tempat organisasi tersebut berinteraksi dan melaksanakan aktivitasnya.

Kepala Sekolah

Berdasarkan asumsi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah antara lain: (1) kualitas sumber daya manusia yaitu kemampuan atau kecakapan dan fasilitas, yang dimiliki serta didukung dengan adanya kewenangan yang dapat mengarahkan dan mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, serta yang mempengaruhi dari luar, (2) kejelasan wewenang yang dapat mengarahkan dan

mengendalikan segenap potensi yang ada secara maksimal, (3) karakteristik lingkungan baik dari luar organisasi seperti masyarakat tempat organisasi tersebut berinteraksi dan melaksanakan aktivitasnya.

Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung kepada kemampuan kepala sekolah. Sehubungan dengan itu, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selaku administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Di samping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan, melakukan kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah (Anonim, 2000:4-6) antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai pejabat formal
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai pemimpin
- d. Kepala sekolah sebagai pendidik
- e. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kelima tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut dijelaskan berikut ini.

1) Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang

akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: (1) latar belakang pendidikan, (2) pengalaman, (3) usia, (4) pangkat, dan (5) integritas.

Menurut Schermerhorn dalam Wahjosumidjo (2001:84) bahwa "Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*).” Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedang kepemimpinan terjadi, dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, 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, yaitu pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, Harry Mintzberg (Wahjosumidjo, 2001).

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer 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 untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan

seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Sumber daya sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan organisasi berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Stoner (Wahjosumidjo, 2001:96) ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
- b) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d) Berpikir secara realistis dan konseptual;
- e) Adalah juru penengah;
- f) Adalah seorang politisi;
- g) Adalah seorang diplomat; dan
- h) Pengambil keputusan yang sulit.

3) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Koonz, O'Donnell dan Wehrich (Wahjosumidjo, 2001) antara lain mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum

adalah merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan.

Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan yang diberikan adalah sumbangan untuk menjadikan sebuah rencana menjadi suatu kenyataan, pemimpin menyampaikan kepada anggotanya, menjelaskan maksud dari kegiatan itu, mengatakan apa yang dibuat oleh setiap anggota, berusaha untuk membangkitkan kegembiraan, dan berusaha untuk menyelesaikan setiap perselisihan dikalangan anggotanya. Pada dasarnya sang pemimpin memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dikehendaki.

4) Kepala sekolah sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus mampu menyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para guru, staf dan siswa, yakin akan kebenaran dan kepastian, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, sikap perilaku, fisik dan estetika (nilai keindahan dalam penampilan) ke dalam kehidupan seseorang atau kelompok orang. Persuasi ini dapat dilaksanakan melalui pendekatan secara individual maupun kelompok.

5) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor berarti kepala sekolah melakukan supervisi. Menyampaikan supervisi adalah proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa. Untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

Dalam melakukan supervisi kepada guru-guru dan staf sekolah, kepala sekolah tidak boleh bersifat otoriter, mencari-cari kesalahan dan memarahi, tetapi lebih bersifat membimbing yaitu jika dalam supervisi menemukan beberapa kekurangan, selesai supervisi kepada guru langsung diberitahu secara baik-baik

dan diberikan petunjuk yang tepat untuk memperbaiki kekurangannya secara manusiawi.

Kinerja Kepala Sekolah

Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung kepada kemampuan kepala sekolah. Sehubungan dengan itu, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selaku administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Di samping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan, melakukan kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah (Anonim, 2000:4-6) antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai pejabat formal
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai pemimpin
- d. Kepala sekolah sebagai pendidik
- e. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kelima tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut dijelaskan berikut ini.

1) Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta

persyaratan-persyaratan tertentu seperti: (1) latar belakang pendidikan, (2) pengalaman, (3) usia, (4) pangkat, dan (5) integritas.

Menurut Schermerhorn dalam Wahjosumidjo (2001:84) bahwa "Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*)." Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedang kepemimpinan terjadi, dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, 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, yaitu pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, Harry Mintzberg (Wahjosumidjo, 2001).

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer 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 untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan

seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Sumber daya sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan organisasi berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Stoner (Wahjosumidjo, 2001:96) ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
- b) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d) Berpikir secara realistis dan konseptual;
- e) Adalah juru penengah;
- f) Adalah seorang politisi;
- g) Adalah seorang diplomat; dan
- h) Pengambil keputusan yang sulit.

3) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Koonz, O'Donnell dan Wehrich (Wahjosumidjo, 2001) antara lain mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum

adalah merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan.

Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan yang diberikan adalah sumbangan untuk menjadikan sebuah rencana menjadi suatu kenyataan, pemimpin menyampaikan kepada anggotanya, menjelaskan maksud dari kegiatan itu, mengatakan apa yang dibuat oleh setiap anggota, berusaha untuk membangkitkan kegembiraan, dan berusaha untuk menyelesaikan setiap perselisihan dikalangan anggotanya. Pada dasarnya sang pemimpin memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dikehendaki.

4) Kepala sekolah sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus mampu menyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para guru, staf dan siswa, yakin akan kebenaran dan kepastian, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, sikap perilaku, fisik dan estetika (nilai keindahan dalam penampilan) ke dalam kehidupan seseorang atau kelompok orang. Persuasi ini dapat dilaksanakan melalui pendekatan secara individual maupun kelompok.

5) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor berarti kepala sekolah melakukan supervisi. Menyampaikan supervisi adalah proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa. Untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

Dalam melakukan supervisi kepada guru-guru dan staf sekolah, kepala sekolah tidak boleh bersifat otoriter, mencari-cari kesalahan dan memarahi, tetapi lebih bersifat membimbing yaitu jika dalam supervisi menemukan beberapa kekurangan, selesai supervisi kepada guru langsung diberitahu secara baik-baik

dan diberikan petunjuk yang tepat untuk memperbaiki kekurangannya secara manusiawi.

Kinerja Kepala Sekolah sebagai Indikator dalam Penelitian Ini

Untuk mengukur kinerja kepala sekolah merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut. (www:google/penilaian kepala sekolah, diakses 30 Maret 2011)

a. Kompetensi Kepribadian

Sebelum menilai kinerja kepala sekolah, harus dipahami betul apakah kepala sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Kepala sekolah harus: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dasar kompetensi kepribadian ini akan sangat menentukan kompetensi lainnya, khususnya dalam melaksanakan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota. Sebagai tambahan pengetahuan dan keilmuan dalam bidang perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kinerjanya berdasarkan kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan. Pengetahuan pengawas sekolah mengenai kepala sekolah yang memiliki pengetahuan, sikap dan perilaku yang muncul berdasarkan kompetensi kepala sekolah di atas, merupakan dasar pengetahuan bagaimana seharusnya menilai kinerja kepala sekolah agar tepat sasaran, walaupun tidak mudah.

Kinerja kepala sekolah yang menunjukkan subkompetensi ini dapat dievaluasi oleh pengawas sekolah melalui interview kepada warga sekolah di antaranya kepada guru. Di sisi lain evaluasi untuk menilai kinerja ini bisa dilakukan dengan cara menyajikan sebuah ilustrasi permasalahan yang harus menuntut kepala sekolah untuk menunjukkan kemampuannya dalam memimpin sekolah. Dalam rangka mewujudkan kinerja kepala sekolah untuk kompetensi kepribadian dengan subkompetensi memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk melakukan tugas-tugas di luar kebutuhan dirinya saja, tetapi ia perlu juga memiliki kemampuan dalam mengembangkan dirinya sendiri. Kompetensi ini bisa diwujudkan jika ia mampu untuk: (1) mengidentifikasi karakteristik kepala sekolah tangguh (efektif); (2) mengembangkan kemampuan diri pada dimensi tugasnya; (3) mengembangkan dirinya pada dimensi proses (pengambilan keputusan, pengkoordinasian/penyerasian, pemberdayaan, pemrograman, pengevaluasian, dsb.); (4) mengembangkan dirinya pada dimensi lingkungan (waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan); (5) mengembangkan keterampilan personal yang meliputi organisasi diri, hubungan antarmanusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara, dan gaya menulis.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai system yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer.

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d)

mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan

struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Berdasarkan uraian sub kompetensi kewirausahaan ini, maka seorang pengawas sekolah harus mampu untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek ini secara jeli, misalnya bagaimana kepala sekolah menunjukkan perilaku hidup hemat dan pandai mengelola sumber daya keuangan sekolah.

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan

supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui penilaiin terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di sekolahnya.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan pengawas sekolah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan

pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Guru dan Tugas Pokoknya

Sejarah pendidikan telah menunjukkan bahwa sifat pendidikan di Indonesia telah menempatkan guru pada tempat yang utama untuk mencetak kepribadian anak dengan memberikan pengetahuan sebanyak-banyaknya melalui latihan mengingat fakta-fakta disertai dengan mendemonstrasikan bahan pelajaran atau perbuatan untuk ditiru. Berdasarkan hal tersebut, peranan guru dalam proses belajar mengajar meliputi sebagai; (a) pencetak kepribadian, (b) pengoper pengetahuan melalui kata-kata, dan (c) pendemonstrasi bahan pengajaran atau perbuatan untuk ditiru.

Ihsan (1998:93) mengemukakan:

Guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan dan bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri.

Sedangkan menurut Chandler dalam Bafadal (1992:13), “guru adalah suatu profesi, dan profesi itu adalah mengajar”. Sedangkan Abdurrahman (1990:50) mengemukakan, “guru adalah suatu kedudukan fungsional melaksanakan tugas/tanggung jawab sebagai pengajar, pimpinan, dan orang tua”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengertian guru adalah orang yang profesinya mengajar dan bertanggung jawab, memberi bimbingan dan bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas mengenai pengertian guru, didalamnya tersirat pula mengenai tugas-tugas guru. Menurut Ihsan (1998:94) tugas seorang guru adalah, “(a) membimbing siterdidik, (b) menciptakan situasi untuk pendidikan”.

Guru dalam membimbing siterdidik harus selalu mencari pengenalan terhadap kebutuhannya, kesanggupan, bakat, minat dan sebagainya. Begitu pula

guru dalam menciptakan situasi pendidikan di mana tindakan-tindakan pendidikan dapat berlangsung dengan baik dan hasil memuaskan.

Sedangkan Sahabuddin (1997:208) mengemukakan:

Tugas utama seorang guru ialah mendidik dengan menggunakan mengajar sebagai pelaksanaan tugasnya, siswa aktif belajar dampaknya perubahan pola pikir dan perilaku sesuai dengan yang diharapkan sebagai hasilnya.

Lebih lanjut Sahabuddin (1997:215-216) mengemukakan bahwa seorang guru dalam melaksanakan tugasnya ia harus menguasai dan melaksanakan 10 (sepuluh) kompetensi guru yaitu:

- 1) Menguasai bahan
- 2) Mengelola program belajar mengajar
- 3) Mengelola kelas
- 4) Menggunakan media/sumber belajar
- 5) Menguasai landasan-landasan kependidikan
- 6) Mengelola interaksi belajar mengajar
- 7) Menilai prestasi untuk kepentingan pengajaran
- 8) Menguasai fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10) Memahami dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan pengajaran

Menurut Bafadal (1992:25) ada 5 (lima) perangkat tugas guru yaitu, “(a) menyeleksi kurikulum, (b) mendiagnosa kesiapan, (c) merancang program, (d) merencanakan pengelolaan kelas, dan (e) melaksanakan pengajaran di kelas”.

Lebih lanjut Bafadal (1992:27) menjelaskan bahwa tugas seorang guru di lapangan ada 3 (tiga) yang saling berhubungan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pengajaran yaitu, “(a) merencanakan pengajaran, (b) tugas mengajar di kelas, dan (c) tugas menilai pengajaran”.

Berikut ini diuraikan sebagai berikut.

1) Merencanakan Pengajaran

Tugas pertama guru sebagai pengajar adalah, merencanakan pengajaran berarti merencanakan suatu sistem yang kompleks, sehingga tugas merencanakan pengajaran bukanlah tugas yang mudah bagi seorang guru. Ia menuntut pemilikan kemampuan berpikir yang tinggi untuk memecahkan masalah-masalah

pengajaran. Lebih dari itu, menuntut kemampuan yang tinggi untuk bisa mengidentifikasi unsur-unsur pengajaran dan menghubungkan satu sama lainnya. Tugas guru di bidang pengajaran sama relevan dengan langkah-langkah dalam perencanaan pengajaran. Sejalan dengan itu, maka Kemp dalam Bafadal (1992:27) mengembangkan 8 (delapan) langkah dalam perencanaan pengajaran, yaitu:

- a. Memahami tujuan, mendaftar topik, dan menetapkan tujuan umum bagi setiap topik;
- b. Mengidentifikasi karakteristik pokok murid-murid;
- c. Menspesifikasi tujuan khusus pengajaran yang akan dicapai dalam bentuk hasil perilaku yang bisa diukur;
- d. Mendaftar subyek isi yang mendukung pencapaian tujuan;
- e. Mengembangkan pengukuran awal untuk menentukan latar belakang murid dan tingkat pengetahuan murid mengenai topik;
- f. Menyeleksi aktivitas-aktivitas belajar mengajar dan sumber-sumber pengajaran yang akan menyampaikan subyke isi sehingga murid dapat mencapai tujuan pengajaran;
- g. Mengkoordinasikan layanan-layanan pendukung, seperti anggaran, personil, fasilitas, jadwal untuk melaksanakan rencana pengajaran;
- h. Mengembangkan alat evaluasi belajar dengan kemungkinan revisi dan penilaian kembali semua langkah perencanaan dan perlu pengembangan.

2) Mengajar

Tugas guru yang kedua sebagai pengajar adalah mengajar di kelas. Tugas ini merujuk pada bagaimana seorang guru menciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Tugas ini mencakup antara lain; (a) membuka dan menyampaikan tujuan pengajaran, (b) menyampaikan materi pelajaran, (c) menggunakan metode-metode serta alat-alat tertentu sesuai dengan rencana, (d) menilai keberhasilan belajar murid, (e) memotivasi, membantu memecahkan masalah belajar murid.

3) Menilai Pengajaran

Tugas guru yang ketiga sebagai pengajar adalah menilai pengajaran. Tugas ini merujuk bagaimana guru menilai keberhasilan proses belajar mengajar yang telah dikelolanya. Tugas menilai pengajaran ini bermacam-macam antara

lain; (a) mengembangkan butir-butir tes acuan patokan, (b) melaksanakan pengukuran kepada murid-murid, dan (c) memberikan koreksi.

Sebagai kesimpulan bahwa, tugas seorang guru dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok tugas yaitu, (1) tugas merencanakan pengajaran, (2) tugas mengajar di kelas, dan (3) tugas menilai pengajaran.

Sebenarnya banyak sekali teoritis yang telah mengelompokkan dan mendeskripsikan tugas-tugas profesional dengan cara yang berbeda-beda, namun yang pasti dalam upaya melaksanakan tugas-tugas profesional tersebut guru harus memiliki keterampilan khusus (*special skills*).

Peran Guru dalam Proses Belajar Mengajar

Kesuksesan proses belajar mengajar tidak terlepas dari guru sebagai salah satu komponen dalam pendidikan. Menurut Usman (1994:7) bahwa:

Salah satu komponen dalam proses belajar mengajar adalah guru yang berperan sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator, fasilitator, dan sebagai evaluator.

Sehubungan dengan hal tersebut guna kesuksesan proses belajar mengajar, maka guru mutlak berupaya menciptakan suasana kondusif dalam kegiatan belajar yang ditunjukkan melalui kemampuan mengajarnya.

Lebih jelasnya mengenai peran guru di atas, berikut diuraikan satu persatu.

1) Guru sebagai Demonstrator

Melalui perannya sebagai demonstrator, *lectuce*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya melalui proses pembelajaran dalam berbagai hal yang berkaitan dengan bidang yang diajarkan. Dengan kata lain, seorang guru pada hakikatnya ia juga sebagai pelajar. Ini berarti bahwa guru harus belajar terus menerus. Dengan cara demikian, ia akan memperkaya dirinya dengan berbagai ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar dan demonstrator sehingga mampu memperagakan apa yang diajarkannya secara didaktis.

2) Guru sebagai Pengelola Kelas

Perannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru hendaknya mampu mengelola kelas karena kelas merupakan lingkungan belajar serta merupakan suatu aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisir.

Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap lingkungan akan turut menentukan sejauhmana lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik. Lingkungan yang baik adalah lingkungan yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan belajar.

3) Guru sebagai Mediator dan Fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Di samping sebagai mediator, guru pun hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

4) Guru sebagai Evaluator

Dalam rangka mengetahui tingkat keberhasilan siswa dalam belajar, maka mereka harus dievaluasi tingkat kemampuannya dalam memahami dan penguasaan materi yang diberikan. Di samping itu, evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui keefektifan metode mengajar.

Dalam menelaah pencapaian tujuan pengajaran, guru dapat mengetahui apakah proses belajar mengajar yang dilakukan cukup efektif, cukup memberikan hasil yang baik dan memuaskan, atau bahkan sebaliknya. Oleh karena itu, guru

hendaknya mampu dan terampil dalam melaksanakan penilaian karena dengan penilaian, guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian verifikatif yang bersifat korelasional, artinya data dan fakta yang dikumpulkan dari lapangan tidak dimanipulasi, hanya untuk menguji kebenaran teori sekaligus untuk membuktikan kebenaran hipotesis.

Adapun model hubungan variabel penelitian ini adalah asimetris, sehingga yang diteliti adalah pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

Agar terjadi persamaan persepsi, maka dirumuskan definisi operasional variabel penelitian ini, yaitu:

1. Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja Kepala sekolah dimaksudkan adalah, hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Adapun indikatornya adalah:

- a) Kepribadian, dimaksudkan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menunjukkan sikap dan perilakunya yang dapat dijadikan panutan bagi warga sekolah.
- b) Manajerial, adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.
- c) Kewirausahaan, adalah kemampuan kepala sekolah dalam menangkap setiap peluang dan melakukan kerjasama dengan stakeholder.
- d) Supervisi, adalah kemampuan kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap warga sekolah terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.
- e) Sosial, adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan lingkungan sekitar.

2. Pelaksanaan Tugas Pokok Guru

Pelaksanaan tugas pokok guru dimaksudkan bahwa, kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Adapun indikatornya adalah:

- a) Perencanaan pengajaran, dimaksudkan bahwa guru sebelum melaksanakan tugasnya terlebih dahulu membuat perencanaan mengenai mata pelajaran yang akan diajarkan.
- b) Pengajaran, merupakan kegiatan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang guru dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
- c) Penilaian, dimaksudkan bahwa adanya penilaian yang dilakukan oleh guru dalam setiap pelaksanaan proses belajar mengajar.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Negeri 1 Makassar yang berjumlah 65 orang, teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah teknik sampel acak berstrata (*Proportionate Stratified Random Sampling*). Dengan menggunakan tabel Krejcie-Morgan dengan tingkat kesalahan 5%, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 55 orang guru di SMK Negeri 1 Makassar.

Upaya untuk menyaring data di lapangan, maka digunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, angket, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang pengolahannya dibantu dengan menggunakan SPSS 18.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepala SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, sehingga dapat memberikan kontribusi pelaksanaan tugas pokok guru.

Guru merupakan jajaran terdepan dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah memegang peranan dalam mendidik, membimbing, dan melatih siswa. Tercapai tidaknya tujuan pendidikan secara efektif sangat tergantung pada guru. Oleh karena itu, komponen ini perlu mendapat pembinaan

dan bimbingan yang sebaik-baiknya agar mereka bersama-sama dapat mewujudkan tujuan pendidikan dan pengajaran secara optimal.

Mengingat posisi guru yang sangat menentukan dalam proses belajar mengajar atau secara spesifik untuk meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik, maka perlu adanya pembinaan serta ditumbuhkan sikap cepat tanggap, kreatif, imajinatif, serta progresif.

Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja kepala sekolah sangat diharapkan dalam hal memberikan pelayanan supervisi atau pembinaan dan bantuan kepada guru secara baik dan benar, sebab telah terbukti bahwa hal ini merupakan salah satu upaya yang dapat membuka peluang bagi guru dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajarnya.

Pelaksanaan tugas pokok guru merupakan refleksi dari berbagai kompetensi yang dimiliki oleh guru. Kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya terutama dalam hal perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan program pembelajaran, dan evaluasi / penilaian pembelajaran. Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah faktor kemampuan mengajar yang merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya (Saondi dan Suherman, 2010: 83). Kinerja guru mengarah kepada hasil kerja yang ditampilkan oleh seorang guru pada saat melaksanakan tugas. Hasil kerja tersebut dapat dilihat dari kemajuan hasil belajar yang dicapai oleh siswa, seperti terjadinya perubahan perilaku peserta didik dari tidak tahu menjadi tahu atau dengan kata lain terjadi perubahan perilaku dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja kepala sekolah memberikan informasi tentang bagaimana pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar. Berdasarkan pembagian kategori yang ada, kinerja guru di tempat penelitian termasuk dalam kategori sangat baik dari segi perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar.

Ditinjau dari segi perencanaan program kegiatan pembelajaran, yaitu sekitar 90 persen guru diantaranya telah membuat Rencana Pelaksanaan

Pembelajaran (RPP) dengan mengembangkan silabus dan menyesuaikan dengan kalender akademik yang dibagikan oleh wakil kepala sekolah bagian kurikulum pada setiap permulaan tahun ajaran baru. Selain itu, para guru juga menyusun RPP dengan memperhatikan unsur/komponen RPP seperti identitas silabus, Stándar Kompetensi (SK), kompetensi Dasar (KD), materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, alokasi waktu, dan sumber pembelajaran. Dengan RPP yang dibuat oleh guru, pelaksanaan pembelajaran menjadi lebih terarah sehingga siswa dapat lebih mudah mengerti tentang materi yang diajarkan.

Ditinjau dari segi melaksanakan pembelajaran, dilakukan pada tiga aspek utama yaitu pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, serta penggunaan metode pembelajaran yang tepat. Pengelolaan kelas berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal misalnya memeriksa kesiapan ruang, alat, media, serta kesiapan siswa, menegur siswa yang melakukan perilaku yang dapat merusak konsentrasi belajar, dan menganalisis berbagai bentuk tingkah laku siswa. Selain itu, guru juga melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode yang bervariasi dan menggunakan media yang menarik. Misalnya untuk mengetahui sejauh mana penguasaan siswa terhadap materi yang telah diajarkan, guru membagi siswa secara berkelompok lalu membuat suatu permainan, dimana soal tes yang ingin diberikan kepada siswa dirancang pada suatu media sederhana. Pelaksanaan pembelajaran oleh guru di SMK Negeri 1 Makassar dapat membawa perubahan tingkah laku pada siswa, seperti siswa menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, lebih dapat memusatkan konsentrasi dalam mengikuti pelajaran, dan dapat lebih termotivasi mengikuti pembelajaran dengan menggunakan media dan metode yang bervariasi sehingga pada akhirnya hasil belajar yang dicapai oleh siswa di SMK Negeri 1 Makassar dapat lebih meningkat.

Ditinjau dari segi mengevaluasi pembelajaran, yaitu guru menyusun tes berdasarkan indikator hasil belajar yang telah ditetapkan dan melakukan remedial dan bimbingan pada siswa yang hasil belajarnya kurang memadai. Dengan adanya evaluasi pembelajaran, siswa diharapkan lebih antusias dalam memahami dan mengkaji kembali materi yang telah diajarkan. Selain itu, dari evaluasi

pembelajaran, guru dan siswa di SMK Negeri 1 Makassar juga dapat mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan pembelajaran dari aspek pengetahuan (kognitif), perilaku (afektif), dan keterampilan (psikomotorik).

Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan tugas pokok guru, walaupun hubungan antara kedua variabel ini sedang, yakni 0,475 namun signifikansi koefisien korelasi ini cukup memberikan petunjuk bahwa semakin tinggi pencapaian kinerja kepala sekolah akan cenderung semakin tinggi pula pelaksanaan tugas pokok guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat W. Gulo dalam Sanjaya (2006: 59) yang mengemukakan bahwa “istilah kompetensi dipahami sebagai kemampuan, yang tampak dan tidak tampak. Kemampuan yang tampak disebut penampilan (*performance*) dan yang tidak tampak disebut dengan kompetensi rasional (kompetensi pribadi, sosial, profesional, dan pedagogik) dimana kedua kompetensi tersebut saling terkait. Kemampuan *performance* akan berkembang jika kemampuan rasional meningkat. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang luas akan menampilkan *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan orang yang sedikit memiliki ilmu pengetahuan”.

Berdasarkan hal tersebut, maka guru sangat diharapkan dapat mengembangkan kompetensi profesional yang dimilikinya, sebab telah terbukti bahwa hal ini merupakan salah satu upaya yang dapat membantu guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, terutama dalam proses belajar mengajar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Kinerja Kepala SMK dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja Kepala SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, ditinjau dari segi;
 - a) Kepribadian

- b) Manajerial
 - c) Kewirausahaan
 - d) Supervisi, dan
 - e) Sosial
2. Pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar tergolong dalam kategori baik, ditinjau dari segi;
 - a) Perencanaan pengajaran
 - b) Pengajaran
 - c) Penilaian
 3. Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok guru di SMK Negeri 1 Makassar.

SARAN-SARAN

Berkaitan dengan kesimpulan di atas, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Dinas Pendidikan Kota Makassar, kiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan tentang perlunya kepala sekolah berkinerja dalam rangka pelaksanaan tugas pokok guru.
2. Bagi Kepala SMK Negeri 1 Makassar, kiranya fungsi dan tugas sebagai kepala sekolah sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah lebih dioptimalkan.
3. Khusus kepada Guru SMK Negeri 1 Makassar untuk terus meningkatkan/mengembangkan sikap profesionalismenya oleh karena peran guru sangat menentukan dalam peningkatan kualitas pendidikan.
4. Tetap terjalin kerjasama yang harmonis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang dengan sendirinya berdampak terhadap citra SMK Negeri 1 Makassar itu sendiri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan segala keterbatasan dan kerendahan hati penulis dapat menghantarkan "Artikel Hasil Penelitian" ini, sembari menghaturkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Rektor, Ketua Lembaga Penelitian, dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar atas petunjuk dan persetujuannya, sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan berdasarkan Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian dengan Kontrak Nomor: 194/H36.9/PL/2011, tanggal 22 Juni 2011.
2. Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar, Kepala SMK Negeri 1 Makassar yang telah memberikan izin, serta seluruh guru yang terpilih sebagai responden yang telah memberikan partisipasinya selama pengumpulan data di lapangan.

Akhirnya kepada Allah SWT, senantiasa memohon petunjuk dan berharap semoga artikel hasil penelitian ini menambah khasanah keilmuan dan bermanfaat kepada almamater dan Dinas Pendidikan kota Makassar.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Djaenuru Aries, 1997, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: IIP Press.
- Dwiyanto Agus, 1996, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Yogyakarta University Press.
- Hardjosoekarto Soedarsono, 1998, *Strategi Pelayanan Prima*, Jakarta: LAN-RI.
- KEPMEN DIKNAS RI No.162/U/2003 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.*
- Koentjaraningrat, 1990, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Lukman Sampara, 1999, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Mangkunegara,, A.A. Anwar Prabu. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Martoyo Susilo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Moelyono, 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia.

- Moenir.H.A.S, 1995, *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa.E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Porwadarmoninta, W.J.S. 2001. *Peranan Pendidikan dalam Meningkatkan Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: Liberti.
- Rasyid Ryaas.M, 1997, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta: Yarsif.
- Sianipar.J.P, 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Jakarta: LAN-RI.
- Simamora Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YPKN.
- Snambela, Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith.J, 1990, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi K-14, Bandung ; Alfabeta
- Soekanto Soejono, 1982, *Sosilogi suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali.
- Suryabrata Sumadi, 1989, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali.
- Terry, George R. 1990. *Principle of Management*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha Miftah, 1996, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta:: Bayumedia. Publishing.
- Dinas Pendidikan Kota Makassar, 2011, Data kepegawaian sekolah-sekolah
- Undang-Undang RI. Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (<http://www.isi-dps.ac.id>) tanggal akses 13 Januari 2011
- Usman, A. 2003, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ke-2, cetakan ke-4*, Yogyakarta ; Amara Books