



MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP SALAFIAH WONOREJO KABUPATEN PASURUAN

Ahmad Fauzi

fauzi99909@gmail.com

Universitas KH. Abdul Chalim, Pacet, Mojokerto dan

Muslihun

muslihunmaksum1990@gmail.com

Universitas KH. Abdul Chalim, Pacet, Mojokerto dan

Abstract

This study aims to analyze the role of school principal leadership management in enhancing teacher performance at SMP Salafiah Wonorejo, Pasuruan Regency. The research focuses on the leadership strategies employed by the principal to develop teacher professionalism and quality, as well as the challenges encountered in the process. The study utilizes a qualitative approach with a case study method. Data were collected through direct observation, in-depth interviews with the principal and teachers, and analysis of relevant documents. The findings reveal that the principal implements leadership strategies that include building work discipline, fostering positive attitudes and mindsets, and providing welfare and recognition to teachers. However, several challenges, such as a lack of teacher discipline, low community participation, and limited school resources and facilities, hinder efforts to improve teacher performance. The implications of this study emphasize the importance of the principal's role as a visionary leader who not only functions as an administrator but also as a driver of change through the application of educational management principles, such as strategic planning, effective organization, inspirational direction, and continuous evaluation. With effective leadership management, it is expected that the quality of education at SMP Salafiah Wonorejo can be enhanced, ultimately positively impacting student achievement and the sustainability of the educational institution.

Keywords: *Leadership Management, Teacher Performance, Education.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Salafiah Wonorejo, Kabupaten Pasuruan. Fokus penelitian adalah pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme dan kualitas guru, serta tantangan yang dihadapi dalam proses tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru, serta analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan

yang meliputi pembangunan disiplin kerja, peningkatan sikap dan mental positif, serta pemberian kesejahteraan dan penghargaan kepada guru. Namun, beberapa tantangan seperti kurangnya kedisiplinan guru, rendahnya partisipasi masyarakat, dan keterbatasan sumber daya serta fasilitas sekolah menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin visioner yang tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai penggerak perubahan melalui penerapan prinsip manajemen pendidikan, seperti perencanaan strategis, pengorganisasian efektif, pengarahan inspiratif, dan evaluasi berkelanjutan.

Kata Kunci: *Manajemen Kepemimpinan, Kinerja Guru, Pendidikan.*

PENDAHULUAN

Manusia diciptakan sebagai pemimpin di muka bumi, dan kualitas kepemimpinan memegang peran vital dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.¹ Pada masa-masa seperti ini, diperlukan pemimpin-pemimpin yang sesuai, yang disebut pemimpin profesional.² Jadi Pemimpin yang tidak hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin, tetapi juga dituntut pada dua hal, yaitu pemimpin yang tidak hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin, tetapi juga yang dapat mengimplementasikan nilai-nilai moral dalam sistem pendidikan, serta pemimpin yang memiliki dan menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai perkembangan zaman. Hal ini berarti kepemimpinan tidak hanya sekadar dilandasi oleh kemampuan dalam menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual, di mana pemimpin dijadikan model/panutan bagi bawahannya.

Kepemimpinan merupakan topik kompleks yang terus diteliti, melahirkan berbagai teori mulai dari fokus pada kualitas pemimpin, faktor situasional, hingga keterampilan individu, dengan delapan jenis teori utama yang dikenal dalam literatur.³ Kepala sekolah adalah manajer yang mengorganisasikan seluruh elemen yang ada di sekolah dengan menggunakan prinsip 'teamwork', yaitu: rasa kebersamaan, pandai merasakan, saling membantu, saling penuh kehadiran, saling menghargai, saling memahami, dan saling menghormati.⁴ Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur

¹ Hefniy Rozak, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Al-Qur'an* (Yogyakarta: Teras, 2014).h 1

² Tilaar Har, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).h 159

³ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015).h 17

⁴ Donni Juni Priansah, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional* (Bandung: CV Pustaka, 2017).h

seluruh aspek organisasi dan kerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam setiap lembaga sekolah, setiap kepala sekolah memiliki inovasi tersendiri dalam rangka pengembangan mutu sumber daya guru.

Kepemimpinan merupakan topik kompleks yang terus diteliti, melahirkan berbagai teori mulai dari fokus pada kualitas pemimpin, faktor situasional, hingga keterampilan individu, dengan delapan jenis teori utama yang dikenal dalam literatur.⁵ Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja guru adalah tersedianya guru profesional yang mampu melaksanakan tugas pembelajaran dengan efektif dan penuh tanggung jawab. Kualitas pembelajaran yang merupakan hasil kerja guru sangat berpengaruh terhadap mutu satuan pendidikan tertentu.

Guru atau pendidik dalam undang-undang diartikan sebagai salah satu tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya yang sesuai dengan keahlian serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁶ Artinya, pendidik pada jenjang pendidikan dasar umumnya dikenal dengan istilah guru. Adapun standar minimal pendidik dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada Bab VI Pasal 28, yaitu: 'Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.' Hal ini menyiratkan bahwa syarat dikatakan sebagai pendidik profesional merupakan guru profesional yang bekerja sesuai dengan keahliannya dan dibuktikan dengan adanya ijazah ataupun sertifikat pendidik sesuai dengan keahliannya.

Mulyasa menyatakan bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM).⁷ Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas untuk mencapai kinerja yang baik ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: Pertama, variabel individu, yang meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin; Kedua, variabel organisasi, yang

⁵ El. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).h 511

⁶ Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (2003).

⁷ Hary Susanto, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan," *Jurnal Pendidikan Vokasi* 2, no. 2 (2012).h 199-200

mencakup antara lain: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan; Ketiga, variabel psikologis, yang meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.⁸

Malik Fajar, ketika mengamati, mencatat bahwa tantangan yang dihadapi oleh pendidikan Islam dari sisi guru menyangkut kualitas serta kualifikasi akademik.⁹ Untuk menjawab permasalahan tentang perbaikan guru di sekolah, diperlukan konsep kiat upaya dan pemikiran tentang perbaikan kinerja guru, agar kelemahan sekolah mengenai rendahnya kualitas sumber daya guru tidak berlarut-larut dan dapat diatasi dengan cepat. Strategi menurut Sudarsono adalah metode berfikir dalam rangka mewujudkan keinginan dengan memilih cara bertindak yang paling tepat dan diselesaikan dengan rencana yang tersedia.¹⁰

SMP Salafiah Wonorejo di Kabupaten Pasuruan menerapkan strategi perbaikan kinerja guru melalui pendekatan personal dan pelatihan profesional. Menurut Hafiluddin, kepala sekolah mengajak guru berdiskusi untuk menciptakan pembelajaran aktif, efektif, dan inovatif, serta mengirim tenaga pendidik ke seminar, workshop, dan diklat. Sekolah ini menjadi favorit masyarakat dengan jumlah pendaftar melebihi kuota, berkat kolaborasi seluruh elemen lembaga, termasuk tenaga kependidikan. Selama pandemi, kepala sekolah aktif mengawal pembelajaran daring dan tatap muka, serta memantau kinerja guru secara berkala.

Penelitian ini fokus pada tiga aspek kepemimpinan kepala sekolah: (1) strategi mengelola perbaikan kinerja guru, (2) problematika yang dihadapi, dan (3) implikasi kepemimpinan terhadap peningkatan kualitas guru. Tujuannya adalah mendeskripsikan strategi, tantangan, dan dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks SMP Salafiah Wonorejo. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Manfaat penelitian terbagi menjadi teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil studi memperkaya kajian manajemen pendidikan tentang peran kepemimpinan kepala sekolah. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi acuan bagi lembaga pendidikan dan

⁸ Yuliani Indrawati, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika Dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)," *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* 2, no. 2 (2012).h 42

⁹ Malik Fajar, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas* (Bandung: Mizan, n.d.).h 42

¹⁰ Sudarsono, *Disiplin Nasional: Landasan Arab Dan Strategi Pengembangannya Makalah Disajikan Dalam Seminar Nasional* (Malang: IKIP Malang, n.d.).

pemangku kebijakan dalam merancang program peningkatan kinerja guru serta membangun sinergi antar-elemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

METODE

Peneliti menggambarkan kompleksitas situasi, menganalisis kata-kata, menyusun laporan terperinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.¹¹ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Salafiah Wonorejo, Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan teori, strategi-strategi kepemimpinan kepala sekolah, problematika kepemimpinan kepala sekolah, dan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam perbaikan kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai jenis penelitian, dengan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Analisis data menggunakan teknik analisis kualitatif, dengan teknik keabsahan data menggunakan perpanjangan keikutsertaan, triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perubahan Kinerja Guru adalah taktik, akal, dan metode yang digunakan kepala sekolah dalam rangka menghasilkan profesionalisme dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun strategi kepala SMP Salafiah Wonorejo dalam Perubahan Kinerja Guru sebagai berikut:

1. Membangun disiplin kerja

Kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang berintegritas. Bagi seorang guru, kedisiplinan memiliki arti yang luas, tidak hanya terbatas pada beban dan tanggung jawabnya dalam mengajar di kelas, tetapi juga dalam seluruh kegiatan yang ada di dalam sekolah, terutama dalam kinerja guru. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor dalam perubahan kinerja guru. Oleh karena itu, agar tidak menjadi suatu

¹¹ J. W Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design* (California: SAGE Publications, 1998).h 15

penghambat perkembangan kemampuan seorang guru, sekolah memprogramkan piket/interval tugas guru bila ada jam kosong atau guru yang tidak hadir di kelas.

Disiplin merupakan faktor terpenting dalam mendukung keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagi seorang guru, kedisiplinan memiliki arti yang sangat luas, tidak hanya terbatas pada disiplin waktu datang dan pulang, tetapi juga dalam mengisi waktu datang dan pulang, disiplin dalam mengikuti program perubahan kinerja yang lebih baik, berperilaku, dan juga berdisiplin dalam mencapai target pengajaran yang telah ditetapkan. Jadi, kedisiplinan seorang guru, terutama dalam kehadiran mengajar, harus benar-benar diperhatikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa yang menyatakan bahwa: “Ada erat hubungannya antara peningkatan kinerja kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah dan iklim sekolah.”¹² Dalam mengantisipasi ketidakdisiplinan guru dalam melaksanakan tugasnya, maka kepala sekolah merencanakan kegiatan-kegiatan lain yang positif atau pun dapat mengingatkan atau mendorong kepada guru lain agar tercipta kegiatan pembelajaran yang efektif dan kondusif

2. Membangun Sikap dan Mental Positif

Untuk menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, dan membentuk komitmen dari kepala sekolah dan dari lembaga pendidikan, terutama di Madrasah Ibtidaiyah Sabil Taqwa, karena menjadi seorang profesional tidak semudah membalikkan tangan, namun perlu dilakukan dengan hati-hati. Untuk itu, pengembangan kualitas guru harus dilakukan dengan cara mengubah pola pikir guru, yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan. Pola pikir guru yang diinginkan adalah guru yang memiliki pola pikir positif terhadap profesi dan jabatannya.

Kinerja guru nampak dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas atau amanah profesi yang diembannya dan rasa tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat pada kehadiran dan loyalitas dalam menjalankan tugas keguruannya di kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap ini akan diikuti pula dengan rasa tanggung jawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Juga tidak kalah pentingnya, yaitu mempertimbangkan berbagai macam strategi dan metodologi yang akan digunakan,

¹² El Mulyasa, *Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005).h 24

termasuk di dalamnya pemanfaatan media pendidikan serta alat penilaian yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran.¹³

Upaya strategi yang dilakukan oleh pimpinan SMP Salafiah Wonorejo tersebut kalau diterlah sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh Hafildidin. Ia mengungkapkan bahwa strategi dalam perubahan kinerja guru dan kualitas guru harus dilakukan melalui mengubah pola pikir guru, yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan, seperti kebiasaan guru mencari-cari alasan yang berada di luar kompetensi dirinya untuk mengesahkan sebuah kegagalan. Mereka lebih suka menyalahkan para siswa yang kondisinya jelek, kondisi gedung yang tidak memadai, sarana prasarana yang tidak lengkap, dan alasan-alasan lainnya. Di samping itu, para guru masih sulit menerima hal-hal yang baru, suka menunda-nunda pekerjaan, banyak membuat alasan, dan cepat merasa puas dengan apa yang telah mereka raih sehingga mereka sulit untuk berubah menjadi lebih baik.

3. Memberikan Tunjangan Gaji Terhadap Guru

Selain upaya tersebut di atas, upaya lain yang dilakukan di SMP Salafiah Wonorejo dalam perubahan kinerja guru untuk menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, dan komitmen terhadap lembaga adalah dengan cara memberikan kesejahteraan kepada guru. Kesejahteraan sangat erat kaitannya dengan mutu dan kualitas seorang guru. Karena pengabdian seseorang diimbangi dengan pemberian kesejahteraan.

Kesejahteraan harus diartikan materi (misal gaji, honorarium, dan fasilitas fisik) dan non-materi yang mengarah kepada kepuasan kerja. Hal yang perlu diingat adalah bahwa guru adalah orang terdidik dan seorang pendidik sehingga kesejahteraan non-materi seringkali sangat perlu. Kesejahteraan guru dan karyawan adalah hal yang sangat diperhatikan oleh pimpinan di SMP Salafiah Wonorejo dalam perubahan kinerja guru. Hal ini berangkat dari sebuah pemikiran bahwa guru akan bekerja maksimal apabila orang memberikan tunjangan kepada semua guru dan pegawai yang ada di lingkungan SMP Salafiah Wonorejo dalam perubahan kinerja guru, memberikan tunjangan menikah, tunjangan melahirkan, tunjangan sakit, dan tunjangan meninggal dunia.

Lebih jauh dapat diterlah bahwa upaya memenuhi kesejahteraan yang dilakukan oleh SMP Salafiah Wonorejo dalam perubahan kinerja guru bertujuan untuk meningkatkan mutu guru, karena guru yang sudah dipenuhi kesejahteraannya tentunya

¹³ Sulhan Muwahid, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Teras, 2013).h 97

tidak akan memikirkan hal lain. Oleh karena itu, Tila'ar menyatakan ada hubungan yang erat antara kesejahteraan guru dengan peningkatan kualitas guru baik secara personal maupun profesional. Pemberian kesejahteraan di SMP Salafiah Wonorejo dalam perubahan kinerja guru merupakan tindakan pemberian imbalan (rewarding). Sedangkan menurut Nawawi, reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal.¹⁴

Istilah reward pada manajemen SDM sering dikonotasikan dengan istilah kompensasi. Lebih lanjut, Notoatmojo menyatakan bahwa kompensasi sangat penting bagi guru itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan penentuan atau ukuran nilai pekerjaan guru. Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, para guru akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, jika kompensasi tersebut diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Menurut Surya, faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilatarbelakangi oleh faktor-faktor: imbalan jasa, rasa aman, hubungan antar pribadi, kondisi lingkungan kerja, dan kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri. Untuk itu, bila lembaga tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi guru dan karyawan, tidak mustahil lembaga lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Problematika Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perubahan Kinerja Guru

Dalam usaha yang dilakukan untuk mencapai keberhasilan, tidak serta merta tercapai. Layaknya orang yang mencapai keberhasilan, tentu tidak lepas dari problem yang dihadapi oleh kepala sekolah. Begitu pula dalam perubahan kinerja guru di Sekolah Ibtidaiyah Sabilul Muttaqien, memiliki kompetensi pedagogik dalam kategori cukup. Salah satu dimensi kompetensi pedagogik yang dapat dikategorikan baik adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran.

¹⁴ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005).h 311

Dimensi yang lain meliputi: memahami karakteristik anak didik, pemahaman teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, pengembangan kurikulum mata pelajaran yang diajarkan, penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, upaya memfasilitasi pengembangan dan pengaktualisasian berbagai potensi yang dimiliki anak didik, serta kemampuan berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun kepada seluruh anak didik.¹⁵

Dalam dimensi kompetensi kepribadian, dikategorikan baik dalam hal patuh pada norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional. Namun, rata-rata cukup dalam hal kejujuran, akhlak mulia, keteladanan, pribadi yang mantap, dan lain-lain. Sementara dimensi kompetensi sosial para guru, rata-rata memiliki skor baik. Antara lain dalam hal: sikap inklusif, bertindak objektif, tidak diskriminatif terhadap anak didik, berkomunikasi, dan beradaptasi dengan seluruh lapisan dan tempat bekerja. Sementara dalam dimensi kompetensi profesional, para guru memiliki skor baik dalam hal pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri. Namun, mereka hanya berkisar cukup dalam hal pemahaman materi, struktur, konsep, pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diajarkan, pemahaman standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran, pengembangan materi pembelajaran secara kreatif, dan pengembangan keprofesionalan secara berkelanjutan.

Kegagalan kepala sekolah dalam memimpin para anggotanya menyebabkan sekolah terjadi konflik. Dari skala paling kecil berupa konflik intrapersonal (misalnya konflik antara tugas sekolah dengan acara pribadi), interpersonal (konflik antar tenaga pendidik dalam satuan pendidikan), skala sedang seperti konflik intragroup (konflik beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran), intraorganisasi (konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan), hingga skala besar seperti konflik interorganisasi (konflik antara pihak sekolah dengan organisasi masyarakat). Ragam perselisihan ini, ketika tidak terkelola dengan baik, akan memicu pertentangan yang lebih luas sehingga berpotensi merusak kinerja setiap individu di dalam satuan pendidikan.¹⁶

Kurangnya kemampuan kepala sekolah mengadakan supervisi secara efektif merupakan salah satu penghambat kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan

¹⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009).h 17

¹⁶ Syarwan Ahmad, "Problematika Kurikulum 2013 Dan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah," *Jurnal Penelitian* 8, no. 2 (2014).h 105

kinerja guru. Sedangkan menurut Hallinger & Murphy (1985), kepemimpinan memiliki tiga dimensi, yaitu: merumuskan visi-misi sekolah, mengelola program pengajaran, dan menciptakan iklim pembelajaran bersama guru. Jadi, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan dalam memimpin sekolah menjalankan tiga dimensi tersebut sebagai perwujudan dari keberpihakan atau prioritas kepemimpinannya kepada akademik.¹⁷ Hal ini tampak jelas bahwa peran pemimpin di dalam lembaga pendidikan sangatlah penting, dikarenakan keberhasilan sekolah tergantung dari seorang pemimpin.

Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perubahan Kinerja Guru

Peranan kepala sekolah adalah strategi yang digunakan kepala SMP Salafiah Wonorejo dalam Perubahan Kinerja Guru, profesional, dan komitmen untuk mencapai visi misi tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun upaya kepala SMP Salafiah Wonorejo dalam Perubahan Kinerja Guru adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan Kegiatan Perubahan Kinerja Guru

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Artinya, dengan kata lain, perencanaan adalah kegiatan menetapkan terlebih dahulu tentang apa-apa yang akan dilakukan, prosedurnya, serta metode pelaksanaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan pada SMP Salafiah Wonorejo merupakan persiapan tentang apa-apa yang akan dilakukan skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Apa yang akan dilakukan, dikerjakan, bagaimana, kapan, dan berapa perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil seperti apa yang diharapkan. Pada umumnya, perencanaan yang baik, menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada. Menurut Sukanto Reksoprodjo, perencanaan adalah penertiban segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan.¹⁸ Jadi, perencanaan adalah penertiban segala

¹⁷ P. Hallinger and J Murphy, "Assessing the Instructional Behavior of Principals," *Elementary School Journal*, 1985.h 217-247

¹⁸ Sukanto Reksoprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1986).h 21

sesuatu yang berfungsi sebagai seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan program-program dari alternatif yang ada yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan.

Dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan jenis dan jenjang pendidikan, termasuk sekolah, harus mempunyai SNP tersebut. Secara gamblang dalam Permendiknas No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan harus memuat: (a) Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (b) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah.

Dari pemikiran di atas, SMP Salafiah Wonorejo harus mampu menghasilkan lulusan (outcome) yang memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk melanjutkan jenjang yang lebih tinggi. SMP Salafiah Wonorejo harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas. Menyediakan, mengembangkan, mengelola, dan menggerakkan sarana dan prasarana pendidikan serta sumber daya lainnya sehingga menjadi efektif. Sekolah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mewujudkan hal tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai hal tersebut harus melaksanakan perencanaan atas semua yang ingin dilakukan dengan membuat Rencana Kerja Sekolah. Sehingga dapat memahami secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran sekolah dapat tercapai.

2. Pengorganisasian Kegiatan Perubahan Kinerja Guru

Pengorganisasian (organizing) manajerial sekolah yang efektif adalah suatu organisasi yang perlu mengalokasikan dan mengorganisasikan kegiatan di antara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi, yaitu pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan serangkaian kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam hal pengorganisasian ini, kepala sekolah sudah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala SMP Salafiah Wonorejo, yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru, memilih guru yang kompeten dan berbakat di bidangnya.

Kemudian memberikan surat penugasan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan job description masing-masing. Terkait dengan yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Salafiah Wonorejo, bahwa menurut Handoko dalam kutipan Hursaini Ismail, bahwa pengorganisasian adalah: “penertiban sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi.” Menurut George R. Terry, organizing mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.¹⁹ Artinya, orang yang tepat di tempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus diperkirakan atau ditempatkan pada keahliannya. Misalnya, orang yang ahli di bidang administrasi, ahli di bidang keuangan, maka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga pembagian tugas harus dilakukan dengan cermat.

3. Pengarahan Kegiatan Perubahan Kinerja Guru

Pengarahan (directing) manajerial sekolah yang efektif diartikan sebagai proses di mana seorang manajer membimbing dan mengawasi para pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adanya keinginan untuk orang lain mengikuti keinginannya dengan mengesampingkan kepentingan pribadi atau kedudukan jabatan secara efektif pada tempatnya demi jangka panjang seluruh organisasi. Tujuannya agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik. Pada hakikatnya, pengarahan mengandung kegiatan motivasi (motivating) yang terdapat pada kegiatan directing sebagai suatu

¹⁹ George R Terry, *Guide to Management. Terjemahan J. Smith* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).h 17

fasilitas atau sarana melaksanakan pengarahan terhadap para personel dalam seluruh organisasi. Directing merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menurut sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Directing juga mencakup kegiatan yang dirancang untuk memberikan orientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi tentang hubungan antar bagian, antar pribadi, dan tentang sejarah, kebijakan, dan tujuan dari organisasi.²⁰

Didalam aspek pengarahan akan timbul hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang melibatkan bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, manajer atau kepala sekolah dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk atau nasihat, berpikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya. Begitu juga dengan kepala SMP Salafiah Wonorejo yang selalu memberikan contoh teladan dengan menerapkan disiplin yang tinggi serta aktif dalam menjalankan tugas, khususnya tugas mengajar, membantu memecahkan masalah yang dialami guru dan murid. Dapat berkomunikasi dengan baik kepada bawahan dan turut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh murid, misalnya pada saat event lomba mewakili sekolah. Kepala sekolah harus selalu memberikan semangat untuk seluruh dewan guru, begitu juga sebaliknya, berani dan menerima kritik serta saran dari siapapun. Dengan kata lain, kepala sekolah juga harus mau menerima masukan dari bawahannya dan bawahannya juga harus mau merespon perintah kepala sekolah.

4. Mengevaluasi Kegiatan Perubahan Kinerja Guru

Pelaksanaan suatu pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Evaluasi merupakan suatu proses pengumpulan untuk merentangkan tujuan dalam mengembangkan program perubahan kinerja guru. Tujuan diadakannya evaluasi yaitu supaya kepala sekolah dan warga sekolah memahami terhadap perkembangan program kerja guru yang perlu ditingkatkan dan kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki kembali sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat

²⁰ Terry.h 18

Guba dan Lincoln yang mendefinisikan evaluasi sebagai "a process for describing an evaluand and judging its merit and worth," yang artinya: suatu proses untuk menggambarkan evaluasi (orang yang dievaluasi) dan menimbang makna dan nilainya. Sax juga berpendapat bahwa "evaluation is a process through which a valuer's judgment or decision is made from a variety of observations and from the background and training of the evaluator," yang artinya evaluasi adalah suatu proses di mana pertimbangan atau keputusan suatu nilai dibentuk dari berbagai pengamatan, latar belakang, serta pelatihan dari evaluator.²¹ Langkah-langkah yang dilakukan di SMP Salafiah Wonorejo dalam melaksanakan pelatihan agar berjalan sukses yaitu menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, merumuskan sasaran dan materi program pelatihan, merumuskan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan, serta mengevaluasi program.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam perubahan kinerja guru di SMP Salafiah Wonorejo, Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:

1. Strategi perubahan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi membangun disiplin kerja, membangun sikap dan mental positif, serta memberikan tunjangan gaji dan kesejahteraan terhadap guru.
2. Problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam perubahan kinerja guru adalah kurangnya disiplin kerja dan kurangnya partisipasi dari masyarakat.
3. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki implikasi yang signifikan dalam perubahan kinerja guru, yaitu sebagai manajer yang merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengevaluasi kegiatan perubahan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2014). Problematika kurikulum 2013 dan kepemimpinan instruksional kepala sekolah. *Jurnal Penelitian*, 8(2).
- Arifin, Z. (2012). *Evaluasi pembelajaran*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design*. SAGE Publications.

²¹ Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, 2012).h 8

- Efendi, N. (2015). *Islamic educational leadership*. Kalimedia.
- Fajar, M. (n.d.). *Madrasah dan tantangan modernitas*. Mizan.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). *Assessing the instructional behavior of principals*. Elementary School Journal.
- Har, T. (2000). *Paradigma baru pendidikan nasional*. Rineka Cipta.
- Indonesia, R. (2003). *Undang-undang republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional*.
- Indrawati, Y. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru matematika dalam pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi (KBK). *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 2(2).
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Muwahid, S. (2013). *Model kepemimpinan kepala sekolah*. Teras.
- Mulyasa, E. (2005). *Guru profesional, menciptakan pembelajaran dan menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2005). *Metode penelitian bidang sosial*. Gadjah Mada University Press.
- Priansah, D. J. (2017). *Menjadi kepala sekolah dan guru profesional*. CV Pustaka.
- Reksohadiprodjo, S. (1986). *Dasar-dasar manajemen*. BPFE-Yogyakarta.
- Rozak, H. (2014). *Kepemimpinan pendidikan dalam Al-Qur'an*. Teras.
- Sudarsono. (n.d.). *Disiplin nasional: Landasan arah dan strategi pengembangannya*. IKIP Malang.
- Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2).
- Terry, G. R. (2006). *Guide to management*. Bumi Aksara.