

**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA  
NEGERI 4 KOTA CIREBON**

**Nur Salim**

Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon

Email: [deolafiras@gmail.com](mailto:deolafiras@gmail.com)

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap secara mendalam kepemimpinan manajerial kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 4 Kota Cirebon dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif lapangan yang bersifat deskriptif studi kasus. Metode pengumpulan data memakai observasi mendalam, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisa data dilakukan mulai dari reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan perpanjangan kehadiran, triangulasi, pembahasan teman sejawat, dan klarifikasi dengan informan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa: Perencanaan kepala sekolah dalam membangun karakter kinerja guru di SMPN 4 Kota Cirebon ialah (1) menyusun RKS; (2) merumuskan visi, misi, dan tujuan; (3) menyusun kurikulum sekolah; (4) menyelenggarakan sejumlah program dalam usaha peningkatan kinerja guru; (5) meningkatkan kompetensi kinerja; (6) menumbuhkan sifat keharmonisan dan kerjasama; (7) membangun rasa terbuka; (8) membiasakan budaya malu; (9) kreatif; (10) melalui program pengembangan keprofesionalan kepala sekolah; (11) berpanduan pada kurikulum; (12) penetapan sistem kebijakan; (13) penetapan aktivitas pendukung; (14) menganggap bawahan sebagai partner/tim; (15) disiplin; (16) profesionalitas; (17) membangkitkan semangat kerja. Proses kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 4 Kota Cirebon adalah (1) pembinaan terhadap guru; (2) melakukan kerjasama yang baik; (3) memberi semangat kepada guru dalam pengembangan kurikulum; (4) menuju keprofesionalan guru; (5) MGMP; (6) meningkatkan profesi melalui workshop; (7) memotivasi untuk meneruskan studi; (8) memperhatikan kesejahteraan guru; (9) pengaturan iklim kerja yang baik. Hasil peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan kepala sekolah ialah (1) laporan rekap hasil evaluasi; (2) membuat fakta integritas; (3) penggunaan sistem penilaian dan ketuntasan belajar (KKM) melalui komputerisasi; (4) pemberian penghargaan; (5) memberi tugas atau tambahan jabatan sebagai wakil kepala sekolah bagi guru yang memiliki nilai yang baik; (6) mengidentifikasi hasil evaluasi untuk merevisi persoalan yang ada; (7) membangun *network/internet*.

Kata Kunci: Menggerakkan, Memotivasi, Maksimal, Dedikasi

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to reveal in-depth the principal's managerial leadership of State Junior High School 4 Cirebon City in improving teacher performance. This research was the case study of descriptive qualitative field research. The instruments of data collection were in-depth observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis was carried out starting from data reduction, data presentation, and concluding. To test the validity of the data, it was done by extending attendance, triangulation, peer*  
*JIEM (Journal of Islamic Education Manajemen) Vol. 4 No.1 ISSN 2549-0877*

*discussion, and clarifying with informants. The results showed that: Planning for school principals in building the character of teacher performance in State Junior High School 4 Cirebon City were (1) preparing school work plans; (2) formulating vision, mission, and goals; (3) making the school curriculum; (4) organizing a number of programs to improve teacher performance; (5) improving performance competencies; (6) building harmony and cooperation; (7) developing openness; (8) accustoming culture of shame; (9) creative; (10) developing principals' competencies; (11) making a curriculum; (12) establishing a policy system; (13) determining supporting activities; (14) regarding subordinates as partners/teams; (15) discipline; (16) professionalism; (17) arousing enthusiasm for work. The principal's efforts to improve teacher performance were (1) teacher training; (2) good cooperation; (3) encouraging teachers in curriculum development; (4) teacher professionalism; (5) Teacher Subject Meeting; (6) improving the profession through workshops; (7) motivating to continue study; (8) paying attention to teacher welfare; (9) good work climate regulation. The results of teacher performance improvements carried out by school principals were (1) reporting the evaluation results; (2) making facts of integrity; (3) using a learning evaluation and completeness system through computerization; (4) awarding; (5) assigning duties or additional positions as vice-principal for teachers who have good grades; (6) identifying evaluation results to revise the problems; (7) building a network / internet.*

*Keywords: Moving, Motivating, Maximum, Dedication*

## **A. Pendahuluan**

Untuk mempersiapkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang bermutu dan professional, pendidikan tidak saja menekankan pada kebutuhan fisik, namun pula mesti menyentuh dasar untuk menanamkan watak pada visi dan misi pendidikan, yakni penekanan pada aspek spiritual dan etika moral yang luhur. Hal tersebut, mutu pendidikan dipengaruhi oleh seluruh komponen dalam sistem pendidikan seperti iklim pembelajaran yang kondusif, sarana prasarana yang memadai, sumber belajar, kurikulum yang disempurnakan, peningkatan mutu dan pemerataan penyebaran guru, dan didukung oleh kebijakan pemerintahan, baik di daerah maupun

di pusat.

Dengan demikian, lembaga pendidikan semestinya dikelola secara profesional atau manajemen yang baik oleh pendidik dan tenaga pendidik, sebagai sebagaimana dapat difahami bahwa lembaga pendidikan adalah salah satu prioritas pembangunan Nasional yang berhubungan dengan pengembangan SDM menyangkut peningkatan kualitas pada semua jenjang dan jenis pendidikan. Manajemen dalam lembaga pendidikan adalah kegiatan pekerjaan untuk mencapai sebuah tujuan dalam mencapai visi dan misi. Sebab pada dasarnya manajemen berkaitan dengan cara-cara manajemen suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif

(Tilaar, 2001: 10).

Manajemen adalah proses kerjasama secara individu atau kelompok dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain manajemen memilih elemen sumber daya manusia, metode, teknik, material, dan uang di dalam suatu organisasi (Anzizan, 2004: 53). Suatu institusi pendidikan akan efektif dan efisien jika investasi yang ditanamkan didalam lembaga ini sejalan atau memberi manfaat sebagaimana yang diinginkan. Suatu lembaga pendidikan akan semakin efektif dan efisien lagi jika dalam manajemennya menggunakan prinsip-prinsip yang benar dan tepat sehingga banyak aktivitas di dalam lembaga itu akan mencapai tujuan sebagaimana yang sudah direncanakan (Anzizan, 2004: 54).

Lembaga sekolah akan sukses dalam merealisasikan program-programnya apabila orang-orang yang bekerja dalam lembaga pendidikan tersebut bisa melakukan tugas-tugasnya dengan baik sejalan dengan bidang dan tanggungjawabnya. Oleh sebab itu, dibutuhkan seorang kepala sekolah yang bisa menggerakkan setiap sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin atau kepala sekolah adalah orang yang

memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya (Asmani, 2009: 92).

Disinilah kepala sekolah memiliki peran sebagai pusat pengambilan keputusan menentukan aturan dan sistem pelaksanaan pendidikan dan pencapaian tujuan sekolah yang sudah ditetapkan bersama. Sebab berhasil ataupun tidaknya tujuan lembaga pendidikan sekolah formal sangat tergantung pada dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Agar kepemimpinannya yang dilakukan dapat efektif dan efisien, diantara satu tugas yang mesti dilakukan sebagai kepala sekolah di lingkungan satuan pendidikan ialah dapat mewujudkan pengelolaannya dengan baik dan benar, yaitu dapat memberi kepuasan kepada orang yang dipimpinnya. Disamping itu juga mesti mempunyai kesanggupan dalam mengelola dan mempengaruhi perilaku guru dalam suatu kondisi agar memunculkan dan mendapatkan kinerja guru yang optimal.

Guru ialah diantara satu tenaga kependidikan yang memiliki peran sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan lembaga pendidikan formal, sebab guru yang langsung bersentuhan dengan siswa, untuk

membimbing yang ujungnya akan menghasilkan output yang sesuai dengan yang diinginkan. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikembangkan dan ditingkatkan sebagai upaya pengawasan ketat terhadap manajemen SDM dalam pendidikan (Jon dan Waltesr, 2008: 28). Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui pemberian motivasi, melakukan supervisi, memberi insentif, memberikan kesempatan yang baik untuk berkembang dalam berkarier, dan meningkatkan kemampuan yang optimal. Dalam suatu riset memperlihatkan bahwa kesuksesan pendidikan di suatu sekolah 60% tergantung dari kompetensi guru mengajar di depan kelas, 25% tergantung kepemimpinan kepala sekolah dan 15% dipengaruhi oleh penyediaan sarana dan prasarana (Departemen Agama, 2001: 3). Faktanya, ini ialah suatu tantangan bagi semua guru yang ingin pekerjaannya betul-betul dinilai profesional. Menyadari akan pentingnya mengembangkan kinerja guru yang menghasilkan *output* bermutu untuk memajukan pendidikan di sekolah, maka diperlukan serangkaian inovasi (Departemen Agama, 2001: 4).

Akan tetapi sekarang ini, masih

ada saja kepala sekolah dan guru yang belum menunaikan tugasnya sebagai tenaga pendidik yang baik sejalan dengan harapan yang ditugaskan kepadanya sebab sejumlah faktor penghambat baik internal ataupun eksternal yang menghalanginya. Kewibawaan dan kepiawaian kepala sekolah dan guru ketika menetapkan kelangsungan proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah ataupun dampaknya di luar sekolah. Keadaan ini adalah suatu tantangan untuk semua kepala sekolah dan guru yang mengharapkan pekerjaannya benar-benar professional.

Disini penulis hendak melaksanakan penelitian yang menekankan pada Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 4 Kota Cirebon, sebab penulis tertarik untuk mengungkap lebih jauh manajemen kepala sekolah dalam menggerakkan dan mengelola para pendidik di lembaga yang dipimpinnya sekaligus mendeskripsikan secara mendalam tentang program peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Mengingat betapa pentingnya manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru baik dari segi kualitas ataupun kuantitas.

Dengan demikian, berpijak

pada pra observasi di SMPN 4 Kota Cirebon adalah lembaga pendidikan menengah pertama yang dalam pengembangannya senantiasa berusaha dalam meningkatkan mutu SDM, yaitu mempunyai tenaga pendidik, baik tenaga tetap ataupun tidak tetap yang profesional dan memiliki kualifikasi pendidikan memadai. Disamping itu SMPN 4 Kota Cirebon ini mempunyai keunikan, yaitu merupakan Sekolah Standar Nasional (SSN) yang mempunyai perkembangan yang berbeda khususnya dalam perkembangan segi prestasi akademik ataupun non akademik. Hal tersebut adalah perbedaan yang mencolok, akan tetapi masih banyak perbedaan-perbedaan yang lain apabila kita tengok lebih jauh lagi.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilaksanakan penulis serta penjelasan kenyataan tersebut dan mengingat pentingnya manajemen kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengelola penyelenggaraan lembaga sekolah tersebut, maka peneliti penting melakukan studi terkait manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 4 Kota Cirebon. Sebab penulis tertarik untuk mengungkap secara mendalam manajemen kepala sekolah dalam

melakukan usaha memajukan lembaganya dengan kompetensi yang diembannya sebagai pimpinan melalui tindakan yang direncanakan dalam menggerakkan pelaksanaan serta hasil dari peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan kepala sekolah.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian yang dipakai ialah pendekatan kualitatif studi kasus. Penggunaan metode ini berupa *inquiry* secara empiris yang meng-*investigasi* fenomena sementara dalam konteks kehidupan nyata (*real life context*), saat batas antara fenomena dan konteks tidak nampak secara nyata dan sumber-sumber fakta ganda yang dipakai.

Apabila ditinjau dari sumber datanya, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*). Sedangkan jika dilihat dari sifat-sifat datanya, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kualitatif, yakni prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, perilaku, tulisan atau ucapan yang bisa diamati dari orang-orang (subjek) itu sendiri (Kurniawan, 2018: 29). Lokasi penelitian di SMPN 4 jl. Pemuda Kota Cirebon yang dilakukan dari bulan Juni – Agustus 2019. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui instrumen observasi

mendalam, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Analisa data selama di lapangan yang memakai analisa data Miles and Huberman yang sudah menggunakan sejumlah tindakan yang mesti dilalui agar memperoleh data yang akurat. Data yang akurat bisa memudahkan peneliti menyusun laporan, yakni reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

### **C. Temuan dan Pembahasan**

#### **1. Perencanaan kepala sekolah untuk membangun karakter kinerja guru di SMPN 4 Kota Cirebon**

Perencanaan adalah sejumlah tindakan untuk dilakukan di masa mendatang. Perencanaan dimaksudkan untuk mencapai seperangkat operasi yang terkoordinasi dan konsisten untuk mendapatkan hasil-hasil yang diharapkan. Perencanaan ialah fungsi utama manajemen yang dirancang sebelum menjalankan fungsi-fungsi lainnya. Fungsi manajemen adalah suatu proses intelektual yang melibatkan penyusunan keputusan. Pemimpin mesti merancang sebelum menjalankan fungsi lainnya dengan baik dan dituntut agar selalu membuat perencanaan.

Berdasarkan dengan riset ini,

maka akan diungkapkan mengenai perencanaan yang dilaksanakan kepala sekolah dalam membangun karakter kinerja guru, sebab perencanaan yang baik adalah awal yang baik, dengan perencanaan yang baik bisa menerangkan kemana, mengapa, kapan, bagaimana, siapa, dan apa dengan suatu pekerjaan yang mesti dilakukan dapat memperlancar suatu rangkaian atau proses kerja dan pada akhirnya bisa mendukung pencapaian suatu tujuan dengan lebih baik.

Berlandaskan pada temuan penelitian di SMPN 4 Kota Cirebon kepala sekolah perencanaan, yaitu: (1) merencanakan RKS; (2) merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah; (3) menetapkan kurikulum sekolah; (4) merencanakan peningkatan kinerja guru melalui program pengembangan profesionalitas kepala sekolah; (5) penetapan sistem kebijakan; (6) mengadakan sejumlah program aktivitas untuk guru; (7) meningkatkan kompetensi dan kemauan kerja; (8) menumbuhkan sifat kerjasama; (9) menumbuhkan sifat keharmonisan; (10) membangun rasa terbuka; (11) membiasakan budaya malu;

(12) menumbuhkan sifat inovatif dan kreatif; (13) menganggap bawahan sebagai partner/tim/teman; (14) disiplin; (15) profesional; (16) membangkitkan semangat kerja.

Usaha pencapaian tujuan pendidikan mesti direncanakan dengan mempertimbangkan kondisi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang optimal. Seluruh sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan aktivitas tersebut harus dikoordinasikan secara terintegrasi agar tercapai suatu suatu kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan tersebut. Integrasi kerja organisasi ini membutuhkan koordinasi, dorongan, pengarahan, dan kepemimpinan efektif (Sutopo, 2001: 5).

Permendiknas No. 13 Tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah atau madrasah, mengamanatkan bahwa sebagai kepala sekolah yang mempunyai tugas sangat berat, dituntut mempunyai sejumlah dimensi kompetensi, yakni: sosial, kewirausahaan, manajerial, kepribadian, dan supervisi. Setiap dimensi itu mempunyai penjelasan sendiri-sendiri berupa indikator sikap, sebagaimana ditunjukkan

pada kompetensi manajerial kepala sekolah.

Menyusun perencanaan sekolah untuk sejumlah tingkat perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sejalan keperluan, memimpin sekolah untuk memanfaatkan sumber daya secara maksimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah mengarah ke organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya iklim sekolah yang inovatif dan kondusif (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 7).

Terdapat sejumlah cara yang bisa dilaksanakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu: *pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan, kepala sekolah mesti meningkatkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan semua kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan semua sumber daya sekolah untuk merealisasikan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala

Sekolah mesti dapat bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). *Kedua*, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah mesti meningkatkan profesi secara dari hati ke hati dan persuasif. Kepala sekolah mesti bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada setiap tenaga kependidikan dan meningkatkan kompetensinya. *Ketiga*, memotivasi keterlibatan setiap tenaga kependidikan, ditunjukkan bahwa kepala harus berupaya memotivasi keterlibatan setiap tenaga kependidikan dalam semua aktivitas di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah dapat berpedoman pada asas keakraban, tujuan, keunggulan, empiris, persatuan, mufakat, dan asas integritas (Mulyasa, 2011: 103)

Dilihat dari jenis perencanaan, dapat terungkap bahwa ada dua jenis perencanaan yang disusun berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia, yakni perencanaan dalam bentuk Renstra; dalam wujud program kerja renstra adalah rencana strategik dalam jangka panjang, sedangkan

rencana program kerja adalah program kerja jangka pendek. Sebuah unit kerja membutuhkan program kerja atau rencana kerja yang sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai baik dalam jangka panjang, menengah, ataupun pendek. Dalam program ini mempunyai ciri-ciri, yaitu (a) jelas isinya sejalan dengan tujuan yang dicita-citakan, (b) rinci materainya sejalan dengan bidang garapannya, (c) terukur targetnya sesuai dengan pola evaluasi, (d) mempunyai program yang jelas kapan bisa dilakukan dengan tepat waktu dan tepat sasaran, (e) jelas siapa yang akan menjalankan program tersebut, sejalan dengan kasitas dan kapabilitas yang dimilikinya, profesional dalam bekerja sehingga mencapai hasil yang optimal, tidak hanya bagi unit lingkungan kerja tersebut, tetapi juga bagi masyarakat sebagai konsumennya (Sudiyono, 2005: 45).

Kepala sekolah dalam menyusun rencana tentu mempunyai tujuan-tujuan yang tertulis dalam visi dan misi sekaligus meramalkan hambatan-hambatan yang bisa muncul serta cara mengatasinya. Sebagaimana dijelaskan oleh Wahjosumidjo

bahwa fungsi pemimpin ialah membangkitkan loyalitas dan kepercayaan bawahan, mengkomunikasikan ide kepada bawahan, mempengaruhi bawahan, membuat perubahan secara efektif di dalam individu ataupun kelompok, serta menggerakkan bawahan sehingga dengan sadar ia mau melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan (Wahjosumidjo, 1999: 40).

Disamping kemampuan menggerakkan bawahan, menggunakan seluruh potensi, kepala sekolah juga mesti memberi panduan yang dapat digunakan sebagai acuan oleh bawahan. Pemimpin harus mempunyai kompetensi menggerakkan karyawannya dan semua sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberi pedoman yang dinamis, dalam aktivitas rutin ataupun temporer (Mulyasa, 2011: 107).

Kompetensi bekerjasama dan menggerakkan bawahan adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tugas seorang kepala sekolah, sebagaimana diuraikan oleh Permendiknas No. 13 Tahun 2007 bahwa kepala sekolah bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah. Dalam hal ini, kepala SMPN 4 Kota Cirebon,

Sumiyati, juga telah memperlihatkan kapasitasnya untuk menggerakkan para bawahan, bekerja sama dan menggerakkan dengan mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, ada penekanan bahwa seorang yang menjabat sebagai kepala sekolah dituntut untuk menjadi seorang pemimpin yang dapat merencanakan dengan baik, dapat mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan yang harus diutamakan sebagai salah satu pedoman untuk menyusun perencanaan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Dalam hal ini, kepala SMPN 4 Kota Cirebon telah menerapkan pemikiran tersebut, dengan bukti adanya penjelasan rencana kerja lembaga pendidikan ini. Dalam hal ini perencanaan peningkatan dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru yang dilaksanakan oleh kepala SMPN 4 Kota Cirebon adalah aktualisasi dari kompetensi yang dimilikinya untuk menggerakkan sumber daya dan memberi pedoman kerja.

2. Proses peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan kepala sekolah di SMPN 4 Kota Cirebon

Sesudah memperoleh

kepastian mengenai tujuan, teknik atau metode, dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai apa yang direncanakan oleh kepala sekolah SMPN 4 Kota Cirebon dalam meningkatkan kinerja guru, lebih lanjut ialah merealisasikan tindakan/proses agar rencana yang sudah dirancang bisa dilakukan oleh bawahan untuk mencapai tujuan. Sementara itu, proses yang dilaksanakan kepala sekolah di SMPN 4 Kota Cirebon ialah (a) pembinaan kerjasama yang baik; (b) melakukan kerjasama yang baik; (c) upaya memberi semangat guru dalam pengembangan kurikulum; (d) menuju guru yang profesional; (e) MGMP; (f) meningkatkan profesi melalui workshop; 7) memberikan motivasi meneruskan studi; 8) memperhatikan kesejahteraan guru; 9) pengaturan kondisi kerja yang baik.

Pelaksanaan/proses ialah berbagai hal yang mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan sumber daya, wewenang, dan pekerjaan diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan/proses amat penting dilaksanakan dalam manajemen sebab memposisikan orang jelas

dalam struktur dan pekerjaannya, pendistribusian dan pengalokasian kerja yang profesional, organisasi bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2012: 94).

Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah tidak lain adalah usaha untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan banyak pengarahan, dan motivasi agar semua guru bisa melaksanakan aktivitas secara maksimal sejalan dengan tugas, peran, dan tanggungjawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan ini ialah seorang guru dapat terdorong untuk mengerjakan sesuatu apabila (a) merasa yakin akan dapat mengerjakan; (b) yakin pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya; (c) tidak sedang dibebani oleh permasalahan pribadi atau tugas lain yang lebih mendesak atau penting; (d) tugas tersebut adalah kepercayaan bagi yang bersangkutan; (e) hubungan antar teman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis (Mutohar, 2013: 48).

Dalam hal ini pemimpin berperan penting dalam

mengerakkan semua civitas sekolah agar dapat menjalankan peran, tugas, dan tanggungjawab dengan baik dan diiringi dengan motivasi yang tinggi. Membangkitkan dan menggerakkan semangat adalah salah satu diantara asma Allah, yakni *al-Baits* yang bermakna membangkitkan (Q.S. al-An'am ayat 60). Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat membangkitkan semangat kerja para guru dan para staf.

Pemimpin yang dibingkai *al-Baits* akan dapat memberi energi dorongan kepada bawahan secara alamiah keagamaan. Membangkitkan semangat kerja dalam lembaga pendidikan mesti menjadi perhatian yang serius oleh para kepala sekolah, akibat sifat semangat kerja bersifat naik dan turun setiap waktu sejalan dengan iklim organisasi yang ada di sekolah. Hal tersebut menjadi diantara tugas yang harus dilaksanakan dalam sistem kepemimpinan sebab semangat kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Oleh sebab itu, guru di institusi pendidikan harus memiliki semangat kerja yang tinggi sebagai hasil kinerja guru dan kepala sekolah di sekolah (Mutohar,

2013: 5).

Eksistensi seorang guru yang mempunyai kinerja baik, loyal, dan professional pada lembaga pendidikan sangat dibutuhkan untuk dapat menindak lanjuti seluruh program yang dicetuskan oleh kepala sekolah untuk mendukung pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Pegawai khususnya guru adalah ujung tombak dalam proses pendidikan Islam. Proses pendidikan Islam tidak dapat berhasil dengan baik tanpa peran guru. Secara institusional, kemajuan suatu lembaga pendidikan lebih ditetapkan oleh pimpinan lembaga pendidikan yang bersangkutan daripada pihak-pihak lain. Namun dalam proses pembelajaran, guru berperan paling menentukan melebihi materi atau metode. Urgensi guru dalam pembelajaran terlihat dalam ungkapan bahasa arab *al-thoriqoh ahammu min al-maddah walakinna al-mudarris ahammu min al-thoriqoh* (metode lebih penting daripada materi, namun guru lebih penting daripada materi) (Qomar, 2008: 129).

Usaha kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan kinerja guru mulai dari terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif

sangat mengharuskan adanya guru yang loyal dan profesional, untuk itulah dibutuhkan manajemen kepala sekolah untuk mengelola serta membuat sejumlah program yang nyata dan baik. Sejumlah tantangan sekaligus hambatan yang akan dihadapi ialah keterbatasan dari segi kuantitas dan mutu SDM termasuk guru, untuk itu dibutuhkan sosialisasi program serta pemberian motivasi kepada guru-guru secara berkelanjutan.

Untuk mewujudkan eksistensi guru yang profesional, kepala SMPN 4 Kota Cirebon sesudah membuat rencana menata dan meningkatkan kinerja guru, menindak lanjuti sekaligus melaksanakan pembinaan kepada mereka. Salah satu tanda guru profesional ialah guru harus mempunyai kepribadian dan budi pekerti yang mulia yang bisa memotivasi para peserta didik untuk mempraktekkan ilmu yang diajarkannya dan juga bisa dijadikan sebagai panutan (Nata, 2001: 139-140).

Pembinaan agar guru menjadi professional adalah suatu keharusan. Pembinaan tersebut dimaksudkan untuk mendorong munculnya tekad yang kuat

dengan penuh percaya diri dan semangat para guru, staf dan peserta didik dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Memberi bimbingan dan mengarahkan guru-guru, staf dan peserta didik serta memberikan motivasi memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberi inspirasi sekolah mencapai tujuan (Wahjosumodjo, 1999:104).

Menyadari terhadap hal ini, maka berbagai kesempatan kepala sekolah di SMPN 4 Kota Cirebon dalam forum rapat dinas ataupun dalam komunikasi dengan para guru di sekolah, selalu memfokuskan pada pentingnya sikap yang patut dicontoh oleh para siswa. Selain guru mesti menjadi contoh para peserta didik, mereka juga harus senantiasa meningkatkan mutu kapabilitas sehingga guru benar-benar akan menjadi professional. Guru dituntut mempunyai pemahaman serta keterampilan yang tinggi, dan guru senantiasa diupayakan mengikuti konvensi, seminar, workshop, dan kursus-kursus terlibat secara luas dalam banyak kegiatan ilmiah dan sejumlah *in service training*” (Sagala, 2000: 226-217).

Dalam konteks ini, kepala

SMPN 4 Kota Cirebon telah menerapkan pemikiran tersebut, dengan bukti terdapatnya paparan proses yang dilakukan kepala sekolah dari lembaga tersebut. Hal tersebut adalah aktualisasi dari kompetensi yang dimilikinya untuk menggerakkan sumber daya dan memberi pedoman kerja.

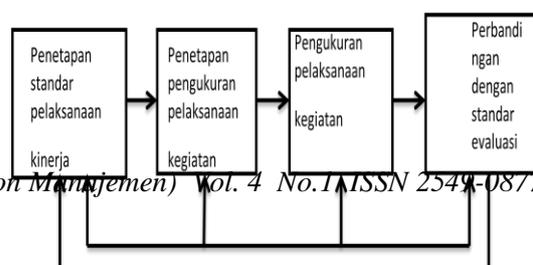
### 3. Hasil peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan kepala sekolah di SMPN 4 Kota Cirebon

Dari rangkaian setiap proses manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru melalui fungsi manajemen, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan hasil dari evaluasi. Adapun hasil peningkatan kinerja yang dilaksanakan kepala sekolah SMPN 4 Kota Cirebon ialah (a) menyusun laporan rekap hasil evaluasi; (b) menyusun fakta integritas; (c) penggunaan sistem ketuntasan dan penilaian belajar melalui komputerisasi; (d) pemberian penghargaan bagi guru yang memiliki kinerja yang baik; (e) mengidentifikasi dari hasil evaluasi sebagai bahan revisi; (f) jaringan kerja sebagai sumber informasi.

Hasil adalah bagian akhir dari fungsi manajemen yang dilaksanakan kepala sekolah untuk

meningkatkan guru. Hasil adalah tindak lanjut dari perencanaan dan pelaksanaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Untuk mengetahui hasil, maka harus dilakukan evaluasi terlebih dahulu, sebab evaluasi memegang peran penting dalam meningkatkan produktifitas kerja sumber daya manusia sehingga ada keselarasan antara apa yang sudah direncanakan dengan proses yang dilakukan serta hasil yang didapatkan (Mutohar, 2013: 50).

Evaluasi dalam lembaga pendidikan adalah suatu proses penilaian dan pelaporan rencana terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan untuk tindakan korektif untuk penyempurnaan lebih lanjut dalam meningkatkan kualitas kinerja di lembaga sekolah. Evaluasi tersebut disusun untuk menilai pelaksanaan kinerja guru agar sejalan dengan rencana yang disusun sehingga dapat mencapai hasil yang optimal, serta dapat dijadikan sebagai *feed back* dalam memperbaiki rencana dan kinerja selanjutnya (Mutohar, 2013: 51). Adapun skemanya, yaitu:



Gambar 5.1 Skema Evaluasi ((Mutohar, 2013: 52).

Evaluasi oleh kepala sekolah dengan tim *accescor* yang sudah dibentuk di sekolah ini dilaksanakan setahun dua kali pada awal atau akhir semester atau diselaraskan dengan kebutuhan. Sebab sesungguhnya evaluasi ini dilakukan untuk melihat kekuatan dan kelemahan dalam implementasi program secara berkesinambungan. Untuk itu, evaluasi kinerja sangat penting guna melihat hasil dalam peningkatan kinerja guru. Evaluasi di sekolah bisa dimaknai sebagai diantara aktivitas untuk mengetahui tindakan guru di sekolah apakah tingkat pencapaian tujuan telah sejalan dengan yang diinginkan (Mulyadi, 2007: 340).

Hasil dari evaluasi kinerja di sekolah adalah aktivitas penting bagi pengembangan profesionalitas guru yang pada prinsipnya adalah suatu manifestasi dari wujud penilaian kinerja guru. Adapun yang memberi penilaian tersebut ialah atasan langsung. Penilaian kinerja ini juga dapat sebagai umpan balik bagi para guru (Mulyadi, 2007: 341).

Pengukuran kinerja

dilakukan dengan mengukur keberhasilan semua *service center* dan *mission center* dalam pencapaian sasaran. Kinerja guru diukur secara komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja yang bersifat mikro, akan tetapi juga meluas ke kinerja pertumbuhan sumber daya. Oleh karena itu, kepala sekolah dan guru didorong untuk berpikir jangka pendek dan jangka panjang untuk menghasilkan kinerja yang baik (Mulyadi, 2007: 342).

Hasil pengukuran kinerja *service center* dan *mission center* selanjutnya dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan dalam *scorecard*-nya masing-masing. Hasil perbandingan ini dinilai guna menetapkan penghargaan yang akan diberikan oleh pemimpin kepada guru berpijak pada sistem penghargaan yang sudah ditetapkan. Penghargaan hanya diberikan kepada guru atas kerja yang dicapai memenuhi target (Mulyadi, 2007: 341).

Adapun tujuan dari hasil evaluasi mengenai pemberian penghargaan, yakni (a) meningkatnya kepastian bagi guru bahwa kinerja mereka akan dihargai; (b) meningkatnya

kepuasan guru terhadap penghargaan, sehingga akan berdampak pada peningkatan nilai penghargaan bagi pguru. Kepastian suatu kinerja diberi penghargaan dan tingginya nilai penghargaan bagi guru inilah yang menjadi pendorong upaya guru dalam menggunakan kemampuan inti melalui peran mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik. Sistem penghargaan ada enam langkah, yaitu: (a) Menetapkan aspek kinerja yang akan diberi penghargaan, (b) Menentukan bobot semua aspek dan komponen kinerja, (c) Menentukan tingkat kinerja yang dipergunakan untuk menilai semua aspek kinerja dan penghargaan yang diberikan untuk semua tingkatan kinerja, (d) Menetapkan bobot untuk semua perspektif yang dicakup sasaran, (e) Menetapkan tipe target yang akan dipergunakan sebagai pemberian penghargaan (Mulyadi, 2007: 345).

Menurut Sulistyarini agar hasil dari pelaksanaan evaluasi kinerja guru bisa dipertanggungjawabkan, maka yang dilakukan kepala sekolah ialah (a) berpijak pada ketentuan yang sudah dirumuskan dalam perencanaan sebelumnya; (b)

berdasarkan kompetensi aspek kinerja guru; (c) berlandaskan dokumen; (d) dilaksanakan secara konsisten; (e) transparan, akuntabel, adil, dan objektif; (f) berorientasi pada tujuan; (g) dan berkelanjutan (Sulistyarini, 2001: 28).

Dari sini dapat difahami, berpijak pada penjelasan di atas bahwa kepala sekolah SMPN 4 Kota Cirebon telah melaksanakan tindak lanjut sebagai aktualisasi bahwa hasil sesudah melaksanakan evaluasi terhadap kinerja guru harus dilaksanakan dan didokumentasikan sebagai pedoman untuk mengidentifikasi apabila ada persoalan yang harus diselesaikan untuk dicarikan jalan keluarnya. Disamping itu, ia juga sebagai bahan revisi untuk melangkah ke depan dalam meningkatkan kinerja guru.

#### **D. Kesimpulan**

Perencanaan kepala sekolah dalam membangun karakter kinerja guru di SMPN 4 Kota Cirebon secara umum telah menyusun rencana kerja sekolah (RKS) yang menjadi acuan sekolah. Disamping itu, pengembangan keprofesionalan kepala sekolah sendiri juga perlu

ditingkatkan sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam perencanaan yang dilaksanakan kepala sekolah tidak lepas dari visi dan misi sekolah yang menjadi tujuan keberhasilan sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah SMPN 4 Kota Cirebon untuk membangun karakter kinerja guru melalui sejumlah langkah, yaitu (1) mengadakan sejumlah program dan kebijakan yang sudah dirumuskan dan tersusun dalam rencana kerja sekolah (RKS) yang mesti dilaksanakan oleh seluruh guru sebagai bentuk peningkatan kinerjanya; (2) tetap berpedoman pada kurikulum yang digunakan pada sekolah tersebut; (3) supaya kinerja guru lebih meningkat, maka perlu ditumbuhkan karakter dalam diri guru, yakni meningkatkan kemauan bekerja, meningkatkan kompetensinya, menumbuhkan sifat keharmonisan dan kerjasama antara seluruh sivitas sekolah, membangkitkan semangat kerja, menumbuhkan sifat inovatif dan kreatif, serta membiasakan budaya malu untuk senantiasa bertanggungjawab dan berdisiplin dalam tugas yang diamanatkan.

Proses peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan kepala sekolah SMPN 4 Kota Cirebon, yaitu dengan melakukan berbagai kegiatan nyata,

yaitu (1) pembinaan terhadap guru yang rutin dilaksanakan satu bulan sekali sebagai penguatan untuk memberi motivasi bagi guru-guru agar lebih kritis dalam mengemban tugas dan meningkatkan kinerjanya; (2) menuju guru yang profesional untuk melanjutkan studi dan mengikuti program pengembangan, yaitu MGMP, training keprofesionalan, diklat, seminar, dan workshop; (3) memperhatikan kesejahteraan guru; (4) menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Hasil peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan kepala SMPN 4 Kota Cirebon sesudah evaluasi dilakukan sebagai pengukuran keberhasilan kinerja guru, hasilnya ialah (1) adanya rekap laporan perkembangan guru untuk memudahkan dalam menindak lanjuti perbaikan ke depannya; (2) pembuatan fakta integritas sebagai buku perjanjian bahwa guru dapat bekerja di sekolah sejalan dengan kebijakan yang sudah ditetapkan; (3) identifikasi untuk merevisi persoalan yang muncul; (4) pemberian penghargaan tugas tambahan dan promosi jabatan bagi guru yang berkompeten dan berprestasi; (5) KKM dari output yang dihasilkan guru semakin meningkat; (6) penggunaan *network system/internet*

sebagai sumber informasi.

### Daftar Pustaka

- Anzizan, Syarifudin. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Asmani, Jamal Ma'ruf. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Paduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press.
- Mulyasa, E. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Departemen Agama. 2001. *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- Kurniawan, Asep. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Jon, Jamen dan Donal Waltesr. 2008. *Human Resources Management in Education: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Q Media.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mutohar, Prim Masrokan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sudiyono. 2005. *Manajemen Pemberdayaan: Suatu Kajian Pengembangan Potensi*. Malang: Jurnal El-Jadid UIN Malang.
- Nata, Abudin. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Gramedia).
- Sutopo, Hedayat. 2001. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sagala, Saiful. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyarini. 2001. "Hubungan antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru". *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28 (1), 28.
- Tilaar, H. A. R., 2001. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2012. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Qomar, Mujamil. 2008. *Manajemen pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.