

## **BAB V**

### **MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 2 METRO**

Pada bab V ini akan diberikan pemaparan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti saat melakukan penelitian di SMP Negeri 2 Metro. Penjelasan yang diberikan merupakan penjabaran dari rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

#### **A. Proses Penerapan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Metro**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah seputar penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 2 Metro melalui peranannya sebagai manajer, diperoleh rerata positif seperti pertanyaan tentang peranan kepala sekolah menjalankan fungsi manajerial, melakukan upaya bimbingan pengarahan kepada guru serta mengembangkan profesionalisme pendidik.

Sebagai manajer kepala sekolah mampu menyusun program schedule, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada. Membahas peranan kepala sekolah sebagai manajer merupakan hal yang menarik, karena kepala sekolah bukan hanya sebagai pemimpin saja seperti yang dikemukakan diatas. Sebagai seorang manajer kepala sekolah juga memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan. Menyusun program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang sebagai upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk memudahkan langkah kerja yang dibuat dengan skala prioritas.

Sebagai langkah inovatif terhadap pelaksanaan manajemen kepala sekolah khususnya di SMP Negeri 2 Metro, oleh pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah senantiasa melaksanakan supervisi guna meningkatkan kinerja guru. Sebagai supervisor Kepala SMP Negeri 2 Metro mampu melaksanakan program supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan menjadi feed-back bagi kepentingan sekolah. Sebagai supervisor, maka kepala sekolah berkewajiban memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Supervisi ini dapat dilakukan ke dalam kelas (class visit) atau kantor tempat staf bekerja. Hasil supervisi itu kemudian di

komunikasikan dengan pihak terkait untuk menjadi timbal balik bagi kepentingan sekolah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut: penerapan manajerial kepala sekolah sebagai perencana di SMP Negeri 2 Metro diperoleh hasil dengan membuat perencanaan yang matang tentang pembelajaran baik program tahunan, semester, evaluasi. Bimbingan siswa, pengelolaan sumber daya manusia penyediaan sarana dan prasarana menciptakan iklim sekolah yang kondusif memberi nasehat kepada warga sekolah serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Penerapan manajerial Kepala Sekolah sebagai organisator di SMP Negeri 2 Metro diperoleh hasil adanya keterlibatan stakeholder sekolah dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh sekolah, memantau pembelajaran di kelas, pembagian tugas sesuai kemampuan guru baik ditingkat kelas maupun keterampilan yang mereka miliki, dan membentuk kepanitiaan untuk semua program sekolah

Penerapan manajerial kepala sekolah sebagai pengawas diperoleh hasil di SMP Negeri 2 Metro dengan pengawasan dari seluruh perencanaan, pengorganisasian dan penggerak dimulai dari pengawasan pembuatan program semester, pembuatan RPP, pelaksanaan proses pembelajaran baik langsung maupun tidak langsung. Semua dievaluasi secara priodik minimal pada akhir semester atau pada tahun ajaran baru.

Didalam melaksanakan pengorganisasian kepala SMP Negeri 2 Metro sudah baik, dikarenakan:

1. Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana dan memberikan kepercayaan penuh pada mereka;
2. Membagi-bagi dan menggolongkan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan, yaitu kegiatan intern di sekolah maupun kegiatan ekstren yang berhubungan langsung dengan masyarakat;
3. Terciptanya jalinan kerja yang harmonis antar para tenaga pendidik dan seluruh perangkat sekolah lainnya di SMP Negeri 2 Metro.

Fungsi pelaksanaan yang sudah berjalan di SMP Negeri 2 Metro dapat dikatakan sudah baik, karena setiap program yang dirancang dalam upaya meningkatkan kinerja guru dilaksanakan oleh tim yang sudah dipilih sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya sehingga tim tersebut dapat bertanggung jawab penuh terhadap program. Hasil dari pelaksanaan program yang berjalan

diharapkan akan ada perubahan yang signifikan terhadap hasil kinerja guru di SMP Negeri 2 Metro.

Penerapan manajerial kepala sekolah dalam hal pengawasan berjalan dengan baik meskipun belum pelaksanaan pengawasan sepenuhnya dilakukan oleh kepala sekolah. Untuk dapat mengetahui apakah kegiatan sudah dilaksanakan dan sejauhmana pelaksanaannya maka kepala sekolah senantiasa melaksanakan pengawasan. Jalannya pengawasan di SMP Negeri 2 Metro, karena:

1. berlangsungnya pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung.
2. setiap satu bulan sekali diadakan musyawarah.

Agenda musyawarah berangkat dari pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap segala kegiatan yang dilaksanakan. Ketika terjadi penyimpangan atau hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana sebelumnya maka dengan musyawarah ini kepala sekolah dan seluruh warga sekolah berusaha mencari jalan keluar serta mengadakan perbaikan-perbaikan.

Kepala sekolah sebagai seorang motivator sering memberikan motivasi baik berupa fisik maupun psikis. Kepala SMP Negeri 2 Metro tidak segan memberikan penghargaan berupa pujian bila melihat bawahannya mengerjakan tugas dengan baik dan juga menyampaikan teguran secara terhormat untuk perbaikan. Sifat-sifat kepala sekolah juga cukup dikagumi dengan keikhlasan dan kesabarannya oleh guru-guru SMP Negeri 2 Metro hidup yang sederhana menjadi kepribadiannya, bersikap tawakkal dan pengabdian yang penuh dedikasi.

Dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dapat menjadi panutan bagi komponen sekolah. Menurut ketua komite, dalam menjalankan tugasnya dan peranannya sebagai manajer di sekolah, Ibu Martati, S.Pd, M.Pd senantiasa mengedepankan musyawarah dan konsultasi kepada ketua komite. Pembuatan keputusan dan proses penetapan kebijakan juga dilakukan berdasarkan masukan dari semua elemen sekolah. Pola komunikasi yang dikembangkan bercorak terbuka dan berlangsung timbal balik sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Pembagian tugas mengajar dan lainnya ditetapkan berdasarkan forum rapat yang demokratis. Dalam hal pemberian motivasi Kepala SMP Negeri 2 Metro tidak enggan memberikan Pujian dan terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuannya masing-masing.

Proses pembuatan keputusan dan kebijakan melalui tahapan-tahapan yang kesemuanya di tempuh dengan musyawarah/rapat komite atau dewan guru.

Bentuk komunikasi yang dijalankan secara dialogis dan multi arah, dalam arti mengacu kepada potensi yang dimiliki oleh komite sekolah atau guru dan staf. Proses pengawasan berlangsung melalui evaluasi tugas mengajar, persiapan pemeriksaan mengajar dan evaluasi secara keseluruhan yang berkaitan dengan mutu pendidikan.

## **B. Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Metro**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai penerapan manajerial Kepala Sekolah, serta kinerja guru di SMP Negeri 2 Metro, maka uraian berikut ini memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penerapan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni:

### **1. Faktor pendukung**

#### **a. Faktor guru**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa SMP Negeri 2 Metro sudah terpenuhinya target kebutuhan guru. Masalah guru merupakan faktor pendukung pertama dalam suatu institusi pendidikan karena dengan tidak terpenuhinya guru niscaya tujuan pendidikan tidak akan tercapai walaupun kepala sekolahnya mampu melakukan manajerial dengan baik.

#### **b. Lingkungan sekolah yang kondusif**

Lingkungan sekolah merupakan salah satu pendukung bagi kepala SMP Negeri 2 Metro dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan baik dan menyenangkan.

#### **c. Sarana dan prasarana yang memadai**

Sarana dan prasarana sangat mempengaruhi dan mendukung dalam proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 2 Metro, dengan terpenuhinya persediaan kebutuhan sarana dan prasarana sehingga kegiatan pelaksanaan pembelajaran dapat terlaksana dengan baik.

#### **d. Dukungan dari warga sekolah**

Secara umum sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa SMP Negeri 2 Metro dalam menjalankan perannya tidak berjalan sendiri, melainkan mendapat dari berbagai pihak diantaranya komite sekolah sebagai mitra sekolah untuk sama-sama membangun sekolah. Begitu pula guru dan tenaga administrasi

yang ada di dalamnya merupakan aset utama membantu kepala sekolah dalam menjalankan programnya.

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

## **2. Faktor penghambat**

Adapun yang menjadi faktor penghambat kepala SMP Negeri 2 Metro dalam menjalankan tugas manajerialnya di SMP Negeri 2 Metro, di antaranya adalah:

### **a. Pelaksanaan supervisi**

Pelaksanaan supervisi belum semuanya dilaksanakan langsung oleh kepala sekolah. Keterbatasan waktu membuat supervisi yang dilakukan kepala sekolah hanya kepada guru-guru senior saja. Sehingga hasil dari supervisi tidak benar-benar dijadikan patokan untuk kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan.

### **b. Kompetensi pedagogick guru**

Kemampuan dasar beberapa guru yang belum mengalami perubahan, hal ini yang menyebabkan program strategi yang telah disusun secara matang, dilaksanakan dengan baik, namun pada akhirnya kembali lagi menjadi mentah karena beberapa guru enggan untuk memperbaiki kemampuan pedagogi mereka. Padahal kemampuan seorang guru dalam mengelola dan meramu pembelajaran sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu proses pembelajaran.

### **c. Sebagian besar guru belum menguasai teknologi informatika**

Motivasi Sebagian guru yang enggan untuk meningkatkan keterampilan penggunaan teknologi sebagai penunjang kerja para guru dalam pembelajaran. mereka lebih menekankan meminta orang lain untuk menyediakan media pembelajaran sesuai dengan arahan mereka, tanpa adanya keinginan dari mereka untuk membuat media pembelajaran sendiri.

Dari beberapa faktor penghambat tersebut di atas, yang dapat menjadi solusi yaitu terpenuhinya media pembelajaran sehingga guru-guru di SMP Negeri 2 Metro dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal, Kepala SMP Negeri 2 Metro hendaknya mengadakan pengarahan dan pelatihan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan tentang penggunaan dan penguasaan teknologi pendidikan, ditekankan kepada guru-guru agar dalam

pelaksanaan proses pembelajaran dapat menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi sehingga dapat membangkitkan semangat belajar peserta didik lebih meningkat dan tujuan pendidikan dapat tercapai

### **C. Hasil Proses Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Metro**

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan penelitian menunjukkan bahwa hasil proses penerapan manajerial kepala SMP Negeri 2 Metro, tidak terlepas dari tugas dan fungsi kepala sekolah yaitu:

#### **1. Kepala Sekolah sebagai Pendidik (Edukator)**

- a. Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial.
- b. Membimbing Guru/staf dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.
- c. Mengembangkan staf melalui pendidikan/pelatihan, pertemuan, seminar dan diskusi.
- d. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan lainnya.

#### **2. Kepala Sekolah sebagai Penyelia (Supervisor)**

- a. Menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran.
- b. Melaksanakan program supervisi.
- c. Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/staf dan untuk pengembangan sekolah.

#### **3. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (Leader)**

- a. Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri dan bertanggungjawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.
- b. Memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik.
- c. Memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban.
- d. Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern
- e. Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.

#### **4. Kepala Sekolah sebagai Pendorong (Motivator)**

- a. Mampu mengatur lingkungan kerja.

- b. Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai
- c. Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dari hasil penelitian, dapat diperoleh gambaran bahwa semakin baik kemampuan penerapan manajerial kepala sekolah, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap peningkatan kinerja guru. Data dilapangan, didapat rerata dari hasil proses manajerial kepala sekolah adalah 86% dan dikategorikan Baik. Seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik harus mampu menata kegiatan sekolahnya berdasarkan keadaan sekarang menuju kepada kondisi yang lebih baik. Oleh sebab itu, sangat dituntut adanya kemampuan kepala sekolah dalam merancang rencana pengembangan sekolah, mendistribusikan kegiatan, memberi motivasi dan membina guru dan staf sekolah dalam pelaksanaan tugasnya setiap hari, serta mengukur dan menilai kinerja stafnya.

Selanjutnya seorang guru yang baik harus melaksanakan tugas profesionalitasnya di bidang pendidikan secara tepat dan sistematis mulai dari perancangan perencanaan pengajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, sampai dengan penilaian hasil belajar peserta didik. Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar seorang guru sangat membutuhkan berbagai fasilitas pendukung yang relevan dengan materi pembelajaran, baik berupa perangkat pembelajaran maupun media untuk menunjang dan mempermudah pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan.

Guru juga selalu berupaya mencari dan menemukan berbagai model pembelajaran yang terbaik, namun kesemuanya ini sangat tergantung dari ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran. Dalam membina dan mengembangkan kinerja seorang guru, maka dukungan moril dan materil merupakan faktor yang sangat menentukan. Pemberian motivasi dan penghargaan dari kepala sekolah terhadap berbagai upaya guru dalam meningkatkan profesionalitas, akan memberikan dampak yang positif dalam rangka pengembangan minat dan aktivitas kinerja guru. Di samping itu, penyediaan berbagai peralatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan guru pada setiap mata pelajaran akan lebih memacu guru untuk melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Data dilapangan, hasil kinerja guru dalam kategori baik dengan rerata 86% guru telah melaksanakan kinerja dengan baik.

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