

BAB V

PEMBAHASAN

A. Peranan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Bandar Mataram

Dalam pembahasan kali ini tentang peranan kepala sekolah pada peningkatan peforma kerja pendidik di SMP Negeri 1 Bandar Mataram Peneliti mendeskripsikan seperti berikut : 1) Peranan kepala sekolah menjadi pendidik (*educator*), 2) Peranan kepala sekolah menjadi manajer, 3) Peranan kepala sekolah menjadi administrator, 4) Peranan kepala sekolah sebagai supervisor, 5) Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*), 6) Peranan kepala sekolah menjadi motivator, dan 7) Peranan kepala sekolah menjadi innovator.

1. Peranan kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*)

Dari pengamatan yang peneliti lakukan selama beberapa bulan di SMP Negeri 1 Bandar Mataram Kabupaten Lampung Tengah, peneliti dapat melihat bagaimana kepala sekolah mempunyai jiwa pendidik yang sangat bagus. Hal ini dapat kelihatan dari kecintaannya terhadap profesi yang disandangnya, kecintaannya terhadap dunia anak, dan memiliki kompetensi sebagai guru. Tiga hal tersebut membuat kepala sekolah sebagai pendidik dapat memberikan teladan kepada guru-guru pada melaksanakan tugasnya sehingga apa yang dilakukan jadi ringan dan menyenangkan baik bagi guru itu sendiri terlebih bagi siswa yang diajarnya.

Peneliti mengamati kepala sekolah dalam perannya sebagai pendidik, sangat mencintai dunia anak. Kecintaannya terhadap dunia anak ini, membuat anak-anak senang dalam proses belajar mengajar yang dilakukannya. Kecintaan beliau pada dunia anak membuat beliau mudah memahami perilaku anak sehingga memudahkan juga dalam mengubah perilaku negatif anak karna penanganan kasusnya diselesaikan dengan melakukan pendekatan terhadap anak, sehingga anak tidak merasa tertekan dan dapat berfikir dengan jernih dalam menerima nasehat-nasehat. Sebagai kepala sekolah yang baik, memiliki jiwa pendidik tidak hanya semata-mata pada diri kepala sekolah, tetapi harus disampaikan, ditanamkan, pada semua guru. Apalagi kepala sekolah adalah pimpinan lembaga satuan pendidikan yang orientasinnya pada meningkatkan kualitas sekolah. Kualitas sekolah akan ditentukan oleh kualitas dari tenaga

pendidik atau guru yang mengajar di satuan pendidikan tersebut. Kepala sekolah memiliki kepentingan dan kewajiban meningkatkan kualitas tenaga pendidik atau guru di satuan pendidikannya. Melakukan pembinaan, pengarahan, dan memberikan keteladanan kepada para tenaga pendidik atau guru agar guru menjadi profesional.

Menurut Rusman (2012:19) menyatakan bahwa guru yang profesional merupakan penentu atau ujung tombak kegiatan pendidikan yang bermutu. Guna jadi pendidik yang profesional, ia wajib bisa mendapatkan jati diri serta diri pengaktuaaln diri selaras pada korelasi pendidik profesional. Pada dunia pendidikan pendidik pada seseorang guru, pembina, pelatih, tauladan, serta mengembangkan kurikulum yang bisa membuat keadaan pembelajaran yang kondusif. Keadaan kondusif yang ditujukan ialah keadaan pembelajaran yang membahagiakan, bagus, mengasih perasaan nyaman serta aman, mengasih tempat yang luas untuk siswa didik guna berpikir aktif, kreatif serta inovatif pada mengali kemampuan. Kecintaan pada profesi sangat penting ditanamkan pada semua tenaga pendidik atau guru, agar tenaga pendidik atau guru bekerja sebagai panggilan jiwa, dan bukan bekerja karena keterpaksaan ataupun hanya berfikir finansial semata. Kecintaan pada profesi sebagai pendidik atau guru akan melahirkan kekuatan untuk menjunjung tinggi profesi yang disandangnya. Kesuksesan dalam profesinya pun bisa memunculkan perasaan bangga kepada tugasnya yang disebut padanya, dikarenakan tugas mencerminkan anak bangsa ialah tugas pokok dari peningkatan bangsa. Seperti Rusman (2012:55) mengatakan jika menjalankan tugas menjadi pendidik wajib ditunjang oleh sebuah rasa bangga bisa tugas yang di percayainya padanya guna mendapatkan generasi mutu dimana mendatang. Tugas pendidik tidak hanya menyalurkan ilmu pengetahuan, tapi mengubah perbuatan siswa dari tak bagus jadi baik, berdasarkan baik jadi semakin bagus dari tidak mengetahui jadi mengetahui, berdasarkan malas jadi rajin, dari yang telah rajin jadi semakin rajin kembali.

Dari paparan di atas kepala sekolah dapat dikatakan menjadi seorang pendidik (educator) yang baik adalah dengan memberikan bimbingan, pengarahan, dan contoh keteladanan, menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap peningkatan dan pengembangan kualitas lembaga satuan pendidikan. Selain itu kepala sekolah wajib mampu menanamkan jiwa profesional. Jika peranan kepala sekolah menjadi guru dilaksanakan secara bagus, jadi peforma

kerja tenaga pendidik (guru) akan meningkat, yang tentunya akan membawa peningkatan pada mutu satuan pendidikan.

2. Peranan kepala sekolah sebagai Manager

Hasil pengamatan yang dilaksanakan kepada Kepala sekolah di SMP Negeri 1 Bandar Mataram, terkait pada peranannya kepala sekolah menjadi manajer ialah kepala sekolah telah melakukan perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, menjalankan atau melaksanakan penyelenggaraan pendidikan, melakukan kontrol dan pengawasan, serta melaksanakan proses evaluasi. Dalam melaksanakan peranannya sebagai manajer kepala sekolah di bantu oleh tiga orang wakil kepala sekolah serta kepala Tenaga Administrasi atau kepala TU dan 1 staf TU.

Kepala sekolah dalam membuat perencanaan pendidikan tidak sendiri tetapi dibantu oleh wakil kepala sekolah. Pembuatan perencanaan program satuan pendidikan berdasarkan evaluasi program sebelumnya dan berdasarkan kebutuhan yang akan datang. Program dirancang dan dibuat sebelum tahun pelajaran baru dimulai. Setelah dirancang, program satuan pendidikan dibuat dan disosialisasikan dalam rapat kerja awal tahun pelajaran. Rapat kerja ini dihadiri oleh tenaga guru, serta tenaga kependidikannya yang diharapkan dalam rapat kerja ini mendapat masukan, saran terhadap program-program yang telah dirancang agar dapat secara optimal dalam pelaksanaan program tersebut.

Peneliti melakukan penelitian, interview serta dokumentasi yang terkumpulkan oleh pengamat programnya yang dirancang di SMP Negeri 1 Bandar Mataram melibatkan semua tenaga pendidik atau guru serta tenaga kependidikan. Tenaga pendidik memberikan masukan berdasarkan kebutuhan program kelas. Baik program yang berkaitan dengan pencapaian target proses pembelajaran, pengembangan peserta didik maupun program yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan dirinya. Tenaga pendidik atau guru merasa program yang dirancang sudah sesuai dengan kebutuhan mereka.

Program di satuan pendidikan SMP Negeri 1 Bandar Mataram yang dibuat oleh tim ditambah dengan masukan tenaga pendidik atau guru meliputi, kurikulum dan program pengajaran, kesiswaan, pembuatan rancangan anggaran dan belanja satuan pendidikan, sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat sekitar. Program yang dibuat satuan pendidikan adalah program

yang secara teknis menyangkut kegiatan untuk kesuksesan proses pembelajaran selama satu tahun kedepan.

Pengelolaan seluruh program di SMP Negeri 1 Bandar Mataram berada dibawah kewenangan kepala sekolah, kemudian dibantu oleh 4 orang wakil kepala sekolah. Guna melaksanakan program implementasi kurikulum serta kegiatan belajar mengajar kepala sekolah mendelegasikan tugas dan wewenang kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum memantau pengelolaan tenaga pendidik atau guru terhadap kelas dan siswa, serta mengimplementasikan kurikulum, pembelajaran di kelas, memantau terhadap keberlangsungan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), serta penanganan perkembangan spiritual, sosial dan akademik peserta didik. Selain itu wakil kepala sekolah bidang kurikulum bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pelatihan peningkatan pembelajaran pendidik atau guru.

Untuk program yang berada dibawah wakil kepala sekolah bidang kesiswaan diantaranya adalah kegiatan ekstrakurikuler, melaksanakan dengan pendidik yang udah dituju serta mempunyai kecakapan guna pembimbing serta mengembangkan setiap potensinya, minat dan bakat peserta didik. Contoh kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di SMP Negeri 1 Bandar Mataram adalah bidang Pramuka, olimpiade, bela diri, olahraga, seni, dan lain sebagainya.

Pengelolaan sarana prasaran di SMP Negeri 1 Bandar Mataram oleh kepala sekolah ditunjuk wakil kepala bidang fasilitas. Pengelolaan keuangan dibawah tanggungjawab kepala sekolah dengan dibantu bendahara sekolah. Keuangan yang dikelola SMP Negeri 1 Bandar Mataram adalah dari dana BOS yang dialokasikan untuk semua kegiatan yang bertujuan untuk terselenggaranya proses pendidikan di satuan pendidikan.

Program pengelolaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Bandar Mataram meliputi kegiatan diantaranya, pengelolaan penempatan tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan atau tenaga administrasi sekolah disesuaikan dengan potensi dan kecakapan yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya manusia yang ada sekaligus dengan melihat dan memperhatikan latar belakang pendidikannya. Meskipun kepala sekolah sudah berusaha menepatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan bidangnya tetapi masih ditemukan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang belum sesuai dengan ketentuan atau tuntutan kebutuhan. Sebagai contoh data yang

diperoleh untuk tenaga kependidikan masih ditemukan posisi jabatan tertentu yang diisi oleh tenaga yang kualifikasi pendidikannya belum memenuhi syarat. Hal ini dikarenakan memang belum tersedia tenaga kependidikan yang sesuai dengan persyaratan dari pemerintah. Dalam hal tenaga kependidikan juga seperti itu, masih ditemukan tenaga pendidik atau guru yang mengampu mata pelajaran yang belum sesuai dengan kualifikasi akademiknya meskipun jumlahnya sedikit.

Hasil pengamatan tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Rivai (2017:13) yang menyatakan manajemen pendidikan meliputi empat hal pokok yaitu:

- a. Perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk persiapan semua komponen pendidikan, agar dapat dilaksanakan proses belajar mengajar dengan baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapaisasaran pendidikan seperti yang diharapkan.
- b. Pengorganisasian pendidikan ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya.
- c. Kegiatan pendidikan adalah pelaksanaan dari penyelenggaraan pendidika dengan memperhatikan rambu-rambu yang telah ditetapkan dalam perencanaan dalam rangka pencapaian hasil pendidikan yang optimal.
- d. Pengendalian pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggara pendidikan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan yang dijabarkan dalam sasaran-sasaran yang menghasilkan output secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan.

Terkait dengan pengelolaan sarana prasarana di SMP Negeri 1 Bandar Mataram pada dasarnya secara keseluruhan sudah baik. Pengelolaan sarana prasarana ini meliputi seluruh proses perencanaan pengadaan barang, pendayagunaan, dan pengawasan sarana prasarana yang digunakan, agar tujuan pendidikan di satuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif. Menurut Rohiat (2010:26) kegiatan manajemen sarana prasarana meliputi 1) perencanaan kebutuhan, 2) pengadaan, 3) penyimpanan, 4) penginventarisasian, 5) pemeliharaan, dan 6) penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang manajer memiliki posisi yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan satuan pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan salah satunya ditentukan oleh tersedianya

manajer yang handal, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik atau guru, sehingga mutu pendidikanpun akan meningkat. Kepala sekolah di SMP Negeri 1 Bandar Mataram telah melaksanakan peranannya sebagai manajer yang baik, meskipun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan, seperti penempatan SDM yang sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi pendidikan. Sebagai salah satu solusinya adalah dengan memberikan pembinaan dan pengarahan secara terus menerus kepada tenaga kependidikan agar melanjutkan pendidikan supaya menunjang jenjang karir yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Bagi tenaga kependidikan atau guru yang mengampu mata pelajaran yang belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan hendaknya diupayakan disesuaikan dengan bidang yang sesuai.

3. Peranan kepala sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah SMP Negeri 1 Bandar Mataram dalam melaksanakan peranannya sebagai tenaga administrator dibantu oleh tenaga administrasi sekolah sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Selain dibantu oleh bagian tenaga kependidikan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai administrasi juga dibantu oleh wakil kepala sekolah beserta tim masing-masing bagian yang telah ditugaskan. Kelemahan kepala sekolah dalam pengadministrasian dokumen adalah pada sarana prasarana penyimpanan dokumen administrasi. Di SMP Negeri 1 Bandar Mataram belum memiliki tempat khusus untuk pengarsipan, sehingga dokumen-dokumen pelaporan masih diletakkan di beberapa tempat dan belum tertata dengan rapi. Pengelolaan oleh staf bagian administrasi juga masih belum tertata dengan rapi. Selain itu kemampuan kepala sekolah dan tenaga administrasi yang membantu kepala sekolah dalam pengadministrasian perlu ditingkatkan terutama dalam kaitannya dengan penguasaan teknologi, karena di SMP Negeri 1 Bandar Mataram staf administrasinya belum semuanya memahami ataupun menguasai teknologi. Penguasaan terhadap teknologi ini diharapkan mampu mempermudah kerja-kerja yang berkaitan dengan administrasi.

Pengelolaan administrasi yang dilakukan kepala SMP Negeri 1 Bandar Mataram dapat dikatakan terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengarsipan yang berupa laporan yang baik dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh pelaksana program di satuan pendidikan. Kegiatan pengelolaan administrasi meliputi, administrasi proses pembelajaran, pengumpulan

perangkat pembelajaran, dokumentasi program kegiatan-kegiatan, kegiatan kesiswaan, ketenagaan atau kepegawaian, keuangan, sarana prasarana dan surat menyurat. Berdasarkan pengamatan, hasil wawancara dengan informan maupun dokumentasi yang didapatkan peneliti SMP Negeri 1 Bandar Mataram, kegiatan administrasi memiliki porsi yang cukup besar. Kegiatan administrasi menyita waktu dan tugas-tugas kepala sekolah yang lainnya. Hal ini terjadi dikarenakan memang tuntutan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan sekolah formal yang dikehendaki oleh pemerintah melalui dinas pendidikan dan kebudayaan. Kepala sekolah sebagai administrator berusaha menjalankan peranannya secara maksimal.

Menurut Mulyasa (2011:107) kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi kepegawaian, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, mengelola administrasi keuangan. Terkait dengan peranan kepala sekolah ini sebagai administrasi, seperti diungkapkan oleh Daryanto (2006:7) bahwa administrasi adalah keseluruhan prose penyelenggaraan dalam usaha kerjasama dua orang atau lebih dengan cara rasional untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya secara efisien..

Dapat disimpulkan peranan kepala sekolah sebagai administrator sangatlah penting bagi satuan pendidikan agar administrasi di satuan pendidikan dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktek, kegiatan perpustakaan, administrasi peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, administrasi sarana prasarana maupun surat menyurat. Selain itu juga dalam hal keuangan pengadministrasian atau pelaporannya harus rapi, cermat. Peningkatan kompetensi guru tidak terlepas dari pembiayaan. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat kompetensi guru. Meskipun secara umum pengelolaan administrasi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram sudah cukup baik namun masih banyak yang harus ditingkatkan terutama ketersediaan sarana khusus untuk tempat

pendokumentasian kearsipan, meningkatkan kompetensi tenaga administrasi yang belum memadai dan meningkatkan penggunaan teknologi untuk mempermudah pekerjaan yang terkait administrasi.

4. Peranan kepala sekolah sebagai Supervisor

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan pengumpulan dokumentasi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram, membuat program supervisi yang dituangkan dalam program tahunan satuan pendidikan. Pada hakekatnya tugas supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, namun mengingat peranan kepala sekolah cukup banyak, maka perlu melibatkan supervisor lain untuk membantu melaksanakan supervisi. Supervisi dilakukan untuk membantu meningkatkan kinerja tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan, selain itu sebagai data pembanding bagi kepala sekolah terkait kinerja tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan. Di SMP Negeri 1 Bandar Mataram, dalam melaksanakan peranannya sebagai supervisor kepala sekolah dibantu tim supervisi yang terdiri dari wakil kepala sekolah dan guru senior yang ditunjuk melalui surat keputusan kepala sekolah untuk melaksanakan tugas supervisi. Supervisi yang dilakukan adalah supervisi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, supervisi pembelajaran, supervisi kelas, supervisi sarana prasarana, supervisi MGMP serta supervisi keuangan dan ketatausahaan.

Hasil supervisi yang dilaksanakan oleh tim supervisi dilaporkan kepada kepala sekolah, kemudian dibahas bersama antara tim supervisi dengan kepala sekolah untuk kemudian dibuat rencana tindak lanjut dari hasil supervisi tersebut. Hasil supervisi yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Bandar Mataram, tenaga pendidik atau guru sangat memerlukan pengembangan metode, teknik dan gaya baru dalam mengajar. Perlu sering diingatkan bahwa guru adalah fasilitator, sehingga peserta didiklah yang seharusnya menemukan, mengelola, menyimpulkan pengetahuan yang didapatnya. Guru sebagai tempat mengkonfirmasi dari hasil temuan peserta didik. Selain itu hasil supervisi menunjukkan perlunya peningkatan pengetahuan guru terhadap permasalahan-permasalahan peserta didik yang berbeda setiap generasinya. Perlunya peningkatan kreativitas guru, perlunya peningkatan guru dalam menguasai dan menggunakan metode pembelajaran dan peningkatan guru dalam menguasai peserta didik, mendesain kelas, kemampuan menata kelas yang nyaman,

edukatif, rapi, indah dan mampu memunculkan motivasi pada diri peserta didik dalam belajar.

Dari wawancara dengan tenaga pendidik sebagai informan. Guru atau tenaga pendidik merasakan penting dilakukannya supervisi secara berkala bagi peningkatan mutu dan kinerja guru dalam mengajar. Setelah melakukan supervisi maka kepala sekolah dan tim melakukan tindak lanjut terkait hal apa saja yang perlu diperbaiki pada guru. Tindak lanjut ini dilakukan dengan membuat program kegiatan peningkatan kualitas guru dalam profesinya. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa pelatihan, workshop, MGMP tingkat satuan pendidikan, dan lain-lainnya..

Menurut Daryanto (2006:196) supervisi pendidikan merupakan kegiatan pembinaan dengan memberikan bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik sebaiknya dilaksanakan secara berkesinambungan. Peranan kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana pendapat Rivai (2017:149) menyatakan bahwa pimpinan sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya harus memahami peranannya sebagai pengawas, harus mengerti bahwa pengawas itu harus melakukan pengamatan, pengawasan, membimbing kegiatan-kegiatan dengan maksud untuk memperbaiki. Perbaikan adalah kata kunci bagi kepala sekolah untuk pelaksanaan kepengawasan.

Berdasarkan pengamatan yang ada di lapangan seperti paparan di atas kegiatan supervisi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan. Para gurupun memandang perlunya supervisi dilakukan secara terus menerus untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang telah mereka lakukan dan perbaikan apa saja yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan mutu kerja guru. Perbaikan hendaknya dilakukan secara terus menerus mengingat dunia pendidikan mengalami dinamika sesuai dengan perkembangan jaman. Setiap guru dituntut untuk terus mengembangkan ilmu pengetahuan, komunikasi, metode mengajar dan penguasaan terhadap teknologi.

5. Peranan kepala sekolah sebagai Pemimpin (Leader)

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting sekali karena menjadi penentu keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Pada tingkat operasional kepala sekolah adalah orang yang ada dalam garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan kinerja guru dan pada akhirnya mampu meningkatkan mutu sekolah yang akan berimbas kepada kualitas pendidikan yang semakin meningkat. Hasil pengamatan dan wawancara dengan informan di SMP Negeri 1 Bandar Mataram didapatkan informasi bahwa kepala sekolah memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja guru dan karyawan. Integritas dan keteladanan kepala sekolah yang cukup baik dimata para guru dan karyawan menjadi motivasi tersendiri bagi mereka untuk bekerja dengan baik. Integritas kepala sekolah yang dirasakan para guru adalah komitmen kepala sekolah terhadap nilai-nilai agama, tegas dalam menegakkan aturan, komitmen dan konsisten dalam menjalankannya.

Keteladanan yang selalu dicontohkan kepada para guru terkait kedisiplinan saat hadir dan pulang. Kedisiplinan dalam menjalankan aturan, tata tertib, kedisiplinan dalam target mengerjakan tugas. Keteladanan menjadi guru profesional selain itu keteladanan ini ternyata cukup efektif untuk mengerakkan guru-guru untuk mencontoh perilaku tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Contohnya dengan guru hadir terlambat sementara kepala sekolah sudah lebih dahulu hadir, itu membuat guru-guru merasa malu sehingga untuk selanjutnya tidak akan mengulanginya lagi.

Kepala SMP Negeri 1 Bandar Mataram selaku pimpinan memiliki karakter kepemimpinan yang demokratis, terbuka terhadap kritikan, saran dari semua guru dan karyawan. Tenaga pendidik atau guru merasakan bahwa kebijakan dan program yang dibuat mengakomodir kepentingan warga sekolah seperti guru, tenaga administrasi sekolah, dan siswa. Sehingga dukungan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah sangat besar. Kepala sekolah menunjukkan komunikasi dua arah sehingga keterbukaan dirasakan oleh seluruh warga sekolah. hal tersebut membuat ide-ide, kritikan dan saran mudah diutarakan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala sekolah memahami dengan baik karekteristik visi, misi SMP Negeri 1 Bandar Mataram, sehingga seluruh program, sasaran program, dan aktivitas kegiatan tidak terlepas dari visi dan misi tersebut. Dukungan dari guru dan tenaga kependidikan sangat membantu kepala sekolah dalam mencapai target-target yang diinginkan oleh sekolah. Dalam melaksanakan

kepemiminannya kepala sekolah mampu memberikan petunjuk dan pengawasan yang baik, meningkatkan kemauan, membuka komunikasi dan mendelegasikan tugas. Berdasarkan observasi kepala sekolah mampu menjadi pemimpin atau leader, dengan berbagai strategi yang dimiliki kepala sekolah mampu mendorong timbulnya kemauan dan semangat yang kuat kepada guru, dan para peserta didik. Sehingga guru, dalam melaksanakan tugas tertentu dapat memperbaiki kekurangan yang dimiliki dan sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

Dari hasil wawancara didapatkan pula bahwa kepala sekolah sangat berhati-hati dalam bertindak ataupun memecahkan masalah, karenanya hal tersebut dianggap lambat dalam menangani beberapa permasalahan yang muncul. Sehingga permasalahan yang ada tidak cepat terselesaikan dan berimbas pada hal-hal lainnya. Dalam melaksanakan peran Kepala sekolah sebagai leader atau pemimpin Menurut Sonedi, dkk. (2018:18) kepala sekolah dalam memimpin hendaknya mendelegasikan tugas, tanggungjawab kepada bawahan sesuai juknis, menjunjung tinggi persamaan hak dan kewajiban, membangun budaya berkeadilan, tidak pilih kasih, transparan, saling terbuka, memberikan kesempatan pelatihan-pelatihan dan meningkatkan jenjang karir. Menurut Rivai (2005:2) mengatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas untuk mencapai sasaran atau tujuan, memelihara hubungan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin atau leader memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah hendaknya dapat menjadi teladan yang baik bagi guru dan tenaga kependidikan serta peserta didik. Kepala sekolah memiliki keterbukaan dan komunikasi yang baik terhadap seluruh warga sekolah sehingga diharapkan seluruh keinginan warga sekolah dapat didengarkan dan harapannya dapat diwujudkan. Hal ini diharapkan dapat memberikan semangat dan motivasi yang tinggi kepada pendidik dan tenaga pendidik serta peserta didik

6. Peranan kepala sekolah sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai motivator diharapkan memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan terbangun efektifitas dan efisiensi kerja sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan kinerja yang baik. Pada temuan yang didapatkan oleh peneliti di SMP Negeri 1 Bandar Mataram, kepala sekolah telah menunjukkan bahwa dia mampu menjalankan perannya sebagai motivator bagi warga sekolah. Cara kepala sekolah memberikan motivasi kepada tenaga pendidik atau guru, tenaga kependidikan dan siswa diantaranya pengaturan suasana kerja atau lingkungan fisik. Lingkungan fisik ini meliputi pengaturan ruang kerja yang kondusif, dan menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman sehingga mampu memberikan semangat kerja yang tinggi dalam pembelajaran. Suasana kerja yang menyenangkan sangat terlihat saat peneliti melaksanakan penelitian. Kepala sekolah berusaha memenuhi kebutuhan fisik yang menunjang pekerjaan guru dan tenaga kependidikan serta peserta didik, diantaranya dengan penataan ruang kerja, penambahan fasilitas-fasilitas di ruang kerja guru dan tenaga administrasi serta fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang pembelajaran di kelas.

Motivasi lainnya yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan menanamkan kekuatan mental dikalangan tenaga pendidik atau guru, tenaga kependidikan maupun pada peserta didik. Kepala sekolah seringkali mengajak tenaga pendidik dan kependidikan berbincang, memberikan nasehat, pengarahan, menyampaikan pengalaman-pengalaman yang dapat menumbuhkan semangat kerja, hal ini dikatakan oleh semua informan dalam penelitian ini. Kepala sekolah sangat memperhatikan prestasi kerja. Kepala sekolah sadar perhatian akan prestasi kerja sangatlah penting. Setiap orang ingin dihargai, ingin diakui keberadaannya oleh pemimpinnya. Usaha kepala SMP Negeri 1 Bandar Mataram dalam hal ini adalah dengan memberikan reward berupa pujian kepada guru yang melakukan pekerjaan dengan baik. Berbeda dengan peserta didik, jika peserta didik mampu mengukir prestasi maka akan ada reward berupa piagam, piala, sertifikat ataupun uang pembinaan. Uang pembinaan ini dapat berupa uang tunai yang diberikan oleh sekolah ke peserta didik atau dapat berupa keringanan biaya pendidikan. Apa yang dilakukan kepala sekolah dengan memberikan motivasi melalui pendekatan ini diakui oleh para informan cukup efektif dalam meningkatkan

kinerja guru dan tenaga kependidikan. Namun ada yang masih menjadi harapan guru dan tenaga kependidikan bahwa reward yang diberikan tidak hanya berupa pujian saja tetapi diupayakan dalam bentuk pemberian reward berupa materi seperti barang dan uang.

Semangat untuk terus bertumbuh menjadi lebih baik juga ditunjukkan oleh kepala SMP Negeri 1 Bandar Mataram dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut, diantaranya dengan cara meningkatkan kinerja guru melalui penyediaan sumber dan media pembelajaran agar proses pembelajaran lebih efektif, pemberian motivasi yang dilakukan terus menerus, menjalin hubungan yang harmonis dengan semua pendidik dan tenaga pendidika bahkan dengan peserta didik. Kepala sekolah terus berusaha meningkatkan penyediaan sumber dan media pembelajaran diantaranya dengan pengadaan peralatan penunjang pembelajaran, fasilitas kawasan bebas wifi, penyediaan sarana komputer dan ruang komputer, penambahan koleksi buku-buku setiap tahunnya dalam jumlah yang cukup besar. Namun demikian seluruh keinginan warga sekolah terkait dengan penyediaan sumber dan media pembelajaran tetap perlu ditingkatkan dan diupayakan terus oleh kepala sekolah. Perbaikan sarana dan prasarana juga masih perlu ditingkatkan lagi, seperti ruang perpustakaan yang perlu ditambah mengingat setiap tahun buku-buku pelajaran semakin banyak, demikian juga dengan ruang kelas yang masih kurang dari jumlah rombel yang ada, ditambah lagi dengan ruang lab IPA yang beralih fungsi menjadi ruang kelas serta lab computer yang masih ditempatkan pada perumahan kepala sekolah yang didesain menjadi ruang lab computer, dan yang lebih penting adalah bukan sekedar tersediannya sarana dan prasarana saja tetapi peningkatan kemampuan guru dalam memanfaatkan sumber dan media pembelajaran juga sangat penting, peningkatan penguasaan dalam teknologi dan wawasan yang luas sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Faktanya dari 33 tenaga pendidik atau guru yang ada yang mampu memanfaatkan atau menggunakan media pembelajaran hanya 19 guru, lainnya masih belum memanfaatkannya karena keterbatasan pengetahuan terhadap media tersebut. Akibatnya guru kurang mampu mengelola pembelajaran dengan baik. Siswa juga masih banyak yang kurang bersemangat dalam melakukan proses pembelajaran. Pembelajaran dilakukan dengan metode lama yaitu ceramah.

Tugas kepala sekolah dalam memberikan semangat atau membangun mental dan karakter guru, tenaga kependidikan maupun peserta didik. Kehadiran kepala sekolah di tengah-tengah lingkungan sekolah sangat didambakan sebagai motivator baik ekstrinsik sebagai mitra kerja atau secara intrinsik. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Ambarita (2015:92) menyatakan kepala sekolah mampu berperan sebagai motivator yang menyemangati dan membesarkan hati guru, pegawai, siswa dan wali murid agar bekerja mendukung tercapainya tujuan sekolah. Menurut Sagala (2018:79) menyatakan keberhasilan memimpin seorang pemimpin di lembaga satuan pendidikan adalah bagaimana pemimpin mampu membawa seluruh warga satuan pendidikan ke arah tujuan yang ditetapkan. Salah satu upayanya dengan memberikan pembinaan pada guru agar guru melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab efektif dan efisien.

Paparan di atas menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah sebagai motivator bagi warga sekolah terutama bagi peningkatan kinerja guru. Dimana kinerja akan meningkat, proses pembelajaran akan berjalan dengan baik jika guru selalu diberikan pembinaan, arahan dan bimbingan, penguatan mental dan karakter yang dapat membangun semangat kerja, penyediaan sarana dan prasarana. Hal di atas telah banyak dilakukan oleh kepala namun masih banyak lagi yang harus ditingkatkan. Pemberian semangat melalui reward yang telah diberikan masih sebatas pada pujian, para guru menghendaki reward dapat diberikan selain dalam bentuk pujian juga dalam bentuk uang atau barang. Kendala lainnya adalah keterbatasan pengetahuan dalam pemanfaatan sumber belajar oleh guru. Akibatnya guru kurang mampu mengelola pembelajaran dengan baik. Siswa juga masih banyak yang kurang bersemangat dalam melakukan proses pembelajaran.

7. Peranan kepala sekolah sebagai Innovator

Kepala sekolah dalam peranannya sebagai innovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh pendidik atau guru dan tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Upaya kepala SMP Negeri 1 Bandar Mataram dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya, mengikutsertakan pendidik dalam kegiatan-kegiatan seminar dan pelatihan-

pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan pendidik agar ada peningkatan dalam SDM pendidik. Sekolah sering melakukan pelatihan atau workshop yang dilaksanakan di sekolah dengan nara sumber dari pengawas dinas pendidikan kabupaten maupun provinsi, maupun nara sumber yang berasal dari dalam sekolah tersebut. Namun pada saat pandemi berlangsung pelatihan-pelatihan yang sering diikuti oleh guru adalah melalui media online seperti webinar dan lain sebagainya.

Kepala sekolah berusaha meningkatkan penguasaan teknologi para pendidik dengan pemanfaatan sumber dan media pembelajaran yang dimiliki dengan memberikan pendampingan-pendampingan kepada guru-guru yang belum menguasai teknologi. Pendidikan terus berkembang pesat dengan perkembangan teknologi yang pesat pula. Sehingga tuntutan penguasaan teknologi yang profesional adalah sebuah keharusan. Keberhasilan guru dalam peningkatan penguasaan teknologi tentu akan dapat meningkatkan semangat belajar dan prestasi peserta didik. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dalam memberikan pembinaan pada setiap warga sekolah. Mulyasa (2005:151) menyatakan setiap pendidik memiliki karakter khusus yang berbeda satu dengan lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kerjanya. Perbedaan pendidik tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya dorongan (motivasi). Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pendidik, kepala sekolah harus memperhatikan dorongan atau motivasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong pendidik agar mau dan mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Prinsip-prinsip tersebut menurut Mulyasa (2005:121) sebagai berikut:

1. Pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Pendidik juga dilibatkan dalam penyusunan tujuan kegiatan tersebut.
3. Pendidik harus diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaan.

Jika prinsip-prinsip tersebut diterapkan oleh kepala sekolah, pendidik akan merasa dihargai dan diakui eksistensinya sehingga kinerja pendidik akan meningkat. Sebagai inovator kepala sekolah dituntut memiliki ide-ide cemerlang

dalam peningkatan kinerja bawahannya. Selain mengikutsertakan para guru dalam pelatihan-pelatihan, kepala sekolah berusaha mengubah pola sentralistik yang terpusat pada kepala sekolah menjadi pola demokratis dimana tenaga pendidik dan kependidikan dilibatkan dalam perencanaan kegiatan sehingga mereka mengetahui tujuan dari diadakannya kegiatan tersebut.

Dari paparan di atas, peranan kepala sekolah sebagai inovator sangatlah penting dalam peningkatan kinerja guru. Semakin besar inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dampaknya ditengah-tengah kinerja guru akan sangat bermanfaat. Pada gilirannya meningkatnya kinerja guru akan membawa pula pada peningkatan kualitas peserta didik.

Beberapa hal yang harus ditingkatkan kembali adalah keterlibatan pendidik atau guru dalam merencanakan kegiatan sebagai bentuk penghargaan terhadap guru, penguasaan guru terhadap perkembangan teknologi, dengan jalan mendampingi guru agar terus mau belajar tentang media-media pembelajaran, informasi-informasi terkini, sehingga guru pun terus belajar lebih baik lagi agar tidak ketinggalan informasi dari peserta didik. Meningkatkan keterlibatan guru dalam pelatihan-pelatihan dilingkungan sekolah maupun di luar sekolah. Kepala sekolah diharapkan terus melakukan inovasi-inovasi.

B. Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Bandar Mataram

Kinerja guru dapat dilihat dari seberapa bagus kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap guru terhadap pekerjaan, kerjasama, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggungjawab, dan pemanfaatan waktu secara efektif. Indikator standar kinerja guru diantaranya; pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan, pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan dan pengembangan.

SMP Negeri 1 Bandar Mataram mengukur kinerja guru dengan 10 aspek penilaian yang secara terus menerus di adakan pengecekan atau pemeriksaan secara berkala minimal 1 bulan sekali, dari hasil pengecekan tersebut kemudian di evaluasi oleh kepala sekolah di bantu dengan tim menejemen sekolah yang selanjutnya akan dilakukan pembinaan ke tahap berikutnya. Aspek penilaian untuk mengukur kinerja guru di SMP Negeri 1 Bandar Mataram antara lain :

1. Kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran
2. Kemampuan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat
3. Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi
4. Melaksanakan tugas dengan tertib dan teratur
5. Guru meninggalkan sekolah seijin kepala sekolah
6. Guru mengisi buku agenda mengajar
7. Guru mencatat kehadiran peserta didik setiap hari
8. Guru menggunakan media pembelajaran
9. Guru memeriksa setiap pekerjaan peserta didik
10. Guru datang dan pulang tepat waktu

Keberhasilan pembaharuan dan peningkatan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh guru-gurunya, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator dan sekaligus pusat inisiatif pembelajaran begitupun yang terjadi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram maka guru diharapkan dapat senantiasa mengembangkan diri secara mandiri serta tidak bergantung pada inisiatif kepala sekolah dan supervisor.

C. Peranan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Bandar Mataram.

Peranan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Bandar Mataram memperoleh hasil sesuai dengan harapan yaitu terjadinya peningkatan kinerja guru. terjadinya peningkatan kinerja guru tersebut diperoleh dari hasil dokumentasi dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan juga dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah dan guru. Berikut ini ditampilkan secara jelas tentang hasil kinerja guru dari tahun ajaran 2020/2021 dengan kinerja guru pada tahun 2021/2022 adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Data Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Bandar Mataram tahun pelajaran 2020/2021 dan tahun pelajaran 2021/2022.

NO	KETERANGAN	TAHUN 2020/2021			TAHUN 2021/2022		
		JUMLAH GURU	MELAK SANAKAN	PER SEN TASE	JUMLAH GURU	MELAK SANAKAN	PERSEN TASE
1	Kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran	33	26	79	33	32	97

2	Kemampuan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat	33	17	52	33	30	91
3	Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi	33	26	79	33	30	91
4	Melaksanakan tugas dengan tertib dan teratur	33	21	64	33	29	88
5	Guru meninggalkan sekolah seijin kepala sekolah	33	18	55	33	33	100
6	Guru mengisi buku agenda mengajar	33	27	82	33	33	100
7	Guru mencatat kehadiran peserta didik setiap hari	33	29	88	33	33	100
8	Guru menggunakan media pembelajaran	33	11	33	33	28	85
9	Guru memeriksa setiap pekerjaan peserta didik	33	24	73	33	30	91
10	Guru datang dan pulang tepat waktu	33	20	61	33	33	100
	Rata-rata	33	22	66,6	33	31	94,3

Dokumentasi bidang Kurikulum SMP Negeri 1 Bandar Mataram tahun pelajaran 2020/2021 dan tahun pelajaran 2021/2022.

Berdasarkan data tersebut di atas diketahui bahwa terdapat peningkatan kinerja guru yang signifikan antara tahun pelajaran 2020/2021 dan tahun pelajaran 2021/2022. Terdapat peningkatan hasil kinerja sebesar 27,7% dimana kinerja guru pada tahun pelajaran 2020/2021 sebesar 66,6% sedangkan pada tahun pelajaran 2021/2022 meningkat menjadi 94,3%. Hal tersebut terlihat dari masing-masing kriteria penilaian kinerja guru yang mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Dari analisa data pada temuan penelitian diketahui bahwa 10 aspek penilaian kinerja guru semuanya telah mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ajaran 2020/2021 jika dibandingkan dengan kinerja guru pada tahun ajaran 2021/2022.

Pada aspek Kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran mengalami peningkatan sebesar 18% dari awalnya 79% menjadi 97%. Kemudian pada aspek penilaian kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat juga mengalami peningkatan sebesar 39% dari sebelumnya sebesar 53%

menjadi 91%. Pada aspek penilaian yang ke tiga yaitu Kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi juga mengalami peningkatan sebesar 12% dimana pada tahun pelajaran 2020/2021 sebesar 79% dan meningkat pada tahun pelajaran 2021/2022 menjadi 91%. Pada aspek penilaian yang ke 4 yaitu Kemampuan Guru dalam melaksanakan tugas dengan tertib dan teratur juga mengalami peningkatan sebesar 24% dari sebelumnya 64% menjadi 88%. Pada aspek penilaian yang ke lima yaitu Guru meninggalkan sekolah seijin kepala sekolah juga mengalami perubahan sebesar 45% dari tahun sebelumnya hanya 55% meningkat menjadi 100%. Pada aspek penilaian yang ke enam yaitu Guru mengisi buku agenda mengajar diketahui bahwa hal ini pun mengalami peningkatan sebesar 18% dimana sebelumnya hanya sebesar 82% menjadi 100%. Pada aspek penilaian yang ke tujuh yaitu Guru mencatat kehadiran peserta didik juga mengalami peningkatan sebesar 12% dari tahun sebelumnya 88% menjadi 100%. Pada aspek penilaian yang ke delapan yaitu Guru menggunakan media pembelajaran juga mengalami peningkatan sebesar 52% dari sebelumnya 33% menjadi 85%. Pada aspek penilaian yang ke sembilan yaitu Guru memeriksa setiap pekerjaan peserta didik juga mengalami peningkatan sebesar 18% dari sebelumnya hanya 73% menjadi 91%. Sedangkan pada aspek penilaian yang ke sepuluh yaitu Guru datang dan pulang tepat waktu pun juga mengalami perubahan sebesar 39% dari sebelumnya 61% meningkat menjadi 100%.