

**KOMPETENSI MANAGERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SMP NEGERI 9 PURWOREJO**

Siti Nurlaili Chasanah
(SMP Negeri 9 Purworejo)
nurlaily.chsh@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui dan menganalisis *technical skill* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo, (2) mengetahui dan menganalisis *human skill* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo, (3) mengetahui dan menganalisis *conseptual skill* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data utama adalah manusia dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan informannya adalah wakil kepala sekolah dan guru SMP Negeri 9 Purworejo. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data. Analisis data menggunakan teknik pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kemampuan teknik (*technical skill*) kepala SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dengan baik. Kemampuan teknik merupakan keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kemampuan teknik meliputi aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pengajaran, tehnik evaluasi siswa, tehnik pembuatan satuan acara pembelajaran, tehnik-tehnik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta tehnik mengarahkan dan membina para guru di sekolah. (2) Kemampuan manusiawi (*human skill*) kepala SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan kinerja guru berjalan dengan baik. Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan kepala sekolah bekerja sama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru. Diwujudkan dengan memberikan motivasi, kesempatan pengembangan diri, penghargaan, sikap kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan dalam mendelegasikan tugas. (3) Kemampuan konsep (*conseptual skill*) kepala SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dengan baik. Kemampuan konsep berupa keterampilan kepala sekolah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan yang tercantum dalam visi, misi dan tujuan sekolah rencana kegiatan sekolah untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Kata kunci : *kompetensi, kepala sekolah, manajerial*

PENDAHULUAN

Masalah rendahnya mutu pendidikan menjadi topik hangat yang banyak dibicarakan oleh berbagai kalangan dunia pendidikan. Program pembangunan dibidang pendidikan belum dapat diwujudkan sepenuhnya di semua jenjang pendidikan dan jenis pendidikan. Dan lembaga pendidikan di Indonesia mengalami pasang surut kemajuannya. Masih banyak sekolah-sekolah yang belum tersentuh oleh lembaga pendidikan ataupun pemerintah terutama dipelosok-pelosok negeri ini. Itu semua terjadi karena ada persoalan internal dan eksternal dari lembaga pendidikan. Dari sisi faktor internal lebih banyak dari

kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga agar dapat menjalankan roda kepemimpinannya dalam rangka untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Penyelenggaraan pendidikan yang baik pada dasarnya sebagai peningkatan kualitas pendidikan, salah satu faktor pendorong keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah sumber daya manusia yang baik dan berkompeten dalam bidang pendidikan.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk juga dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah. Sumber daya manusia sebagai penentu keberhasilan karena dapat dijadikan investasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Mutu pendidikan akan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya tersedia dan terlaksana dengan baik. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah guru yang bermutu atau berkualitas.¹⁴⁷

Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, oleh karena itu mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.¹⁴⁸

Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Berkaitan dengan pentingnya guru dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, H.A.R. Tilaar mengatakan bahwa pendidik (guru) abad 21 harus memenuhi empat kriteria yaitu: (1) mempunyai kepribadian yang matang (*mature and developing personality*), (2) menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) mempunyai keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan (4) mengembangkan profesinya secara kesinambungan.¹⁴⁹ Dari pendapat Tilaar tersebut tugas pendidik sangat kompleks dan penuh dengan tantangan untuk diaplikasikan dalam profesinya, oleh sebab itu guru dituntut untuk terus mengembangkan profesionalitasnya.

Seorang guru yang profesional menurut Muhaimin harus mempunyai karakteristik yakni: (1) komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continuous improvement*. (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan "transfer ilmu/pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (implementasi)". (3) memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya

¹⁴⁷ Damayanti, Sri. *Profesionalisme Kepala Sekolah*. (online), ([http:// Akhmadsudrajat.wordpress](http://Akhmadsudrajat.wordpress.com), 2008).

¹⁴⁸ Aqib, Zainal. *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. (Surabaya: Cendikia University Press, 2002), hlm. 22.

¹⁴⁹ Tilaar, H. A. R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif 21*, (Magelang: Tera, 1999), hlm. 23.

secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.¹⁵⁰ Berdasarkan pendapat Muhaimin tersebut, peningkatan kinerja guru harus menjadi prioritas utama pemerintah dan instansi terkait demi terwujudnya guru yang profesional.

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi sekolah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel sekolah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip 4 dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan stakeholders, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka/*open management*.¹⁵¹ Oleh sebab itu, kedudukan kepala sekolah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi sekolah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di sekolah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola sekolah termasuk melakukan pengelolaan dan pengembangan kinerja guru.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kompetensi atau kemampuan manajerial. Secara operasional kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggungjawab dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya (*resources*) sekolah serta dapat mengevaluasinya. Kepala sekolah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang dipimpinnya menuju sekolah yang bermutu, bermutu di bidang pelayanan, di bidang pembelajaran, di bidang sarana prasarana, profesionalisme guru, dan di bidang prestasi akademik dan non akademik.

Penelitian tentang kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang

¹⁵⁰ Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 217.

¹⁵¹ Kusnan. *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: Jurnal IQRA' Volume 3 Januari 2007), hlm. 1.

memadai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di sekolah.¹⁵²

Hasil penelitian Lamatenggo menyebutkan bahwa ada korelasi yang positif dan meyakinkan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Dasar di daerah Gorontalo. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat perilaku kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerja para guru.¹⁵³

De Roche, pakar pendidikan mengungkapkan bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Sergiovanni menyatakan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik.¹⁵⁴ Wahjosumidjo berpendapat bahwa :

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjalankan peran dan tanggungjawabnya sebagai seorang edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.¹⁵⁵

Profesionalisme kepala sekolah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan memiliki kompetensi tertentu yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007. Ada lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yakni: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dengan terbitnya Permendiknas tersebut, pemerintah akan melakukan sertifikasi bagi calon kepala sekolah di seluruh Indonesia. Adapun sertifikasi calon kepala sekolah meliputi: (1) penetapan formasi kepala sekolah, (2) rekrutmen calon kepala sekolah, (3) seleksi calon kepala sekolah, (4) pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, (5) uji kompetensi calon kepala sekolah, dan (6) uji akseptabilitas calon kepala sekolah.¹⁵⁶

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu indikasi sebuah sekolah bermutu adalah tersedianya guru yang profesional, tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam mengelola dan

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ Lamatenggo. *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*. Tesis. (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2001), hlm. 98.

¹⁵⁴ Sergiovanni, Thomas J. *Educational Governance and Administration*. (Prentice Hall Inc, 1987).

¹⁵⁵ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 3.

¹⁵⁶ Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).

meningkatkan kinerja guru. Dengan kata lain semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin besar harapan meningkatnya kinerja guru di sekolah.

Berdasarkan paparan di atas, penulis terdorong untuk mengkaji dan meneliti tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menjadi sebuah penelitian. Penelitian ini sangat relevan dilakukan di SMP Negeri 9 Purworejo karena sekolah ini termasuk sekolah yang cukup menarik untuk diteliti. SMP Negeri 9 Purworejo berdiri sejak tahun 1975 yang berlokasi di desa Malangrejo Kecamatan Banyuurip Kabupaten Purworejo. SMP Negeri 9 Purworejo ini berdiri pertama kali di kecamatan Banyuurip dibandingkan dengan sekolah negeri lainnya di wilayah kecamatan Banyuurip. Namun prestasi SMP Negeri 9 Purworejo masih harus banyak berbenah agar bisa meningkatkan kualitasnya lebih baik, baik dari segi manajerial kepala sekolah maupun kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajarnya.

Menurut Ibu Dra. Dwi Endah Prihatiningsih selaku kepala sekolah SMP Negeri 9 Purworejo sejak tahun 2015 menyampaikan bahwa manajerial kepala SMP Negeri 9 Purworejo sebelumnya berjalan dengan lancar akan tetapi prestasi sekolah belum ada peningkatan yang signifikan. Oleh karena itu Ibu Dra. Dwi Endah Prihatiningsih selaku kepala sekolah baru di SMP Negeri 9 Purworejo berusaha keras untuk meningkatkan prestasi sekolah dengan mengubah manajerial kepala sekolah sebelumnya untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan manajerial kepala sekolah yang baru diharapkan dapat mengubah prestasi sekolah serta dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.¹⁵⁷

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas penulis mencoba melakukan kajian lebih mendalam mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo. tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis technical skill, human skill, dan conceptual skill kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo.

KAJIAN LITERATUR

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam peningkatan kualitas sekolah. Rahman mengungkapkan bahwa "kepala sekolah adalah seorang kepala sekolah/madrasah yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah."¹⁵⁸ Uray Isnandar mengemukakan bahwa, " kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah."¹⁵⁹ Kepala sekolah merupakan pemimpin satuan pendidikan yang bertanggung jawab meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan

¹⁵⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala SMP Negeri 9 Purworejo.

¹⁵⁸ Rahman, dkk. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hlm. 106.

¹⁵⁹ Eliyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Kebumen: IAINU Kebumen, 2018).

agar mampu membujuk segenap warga sekolah (guru, staf, dan siswa) untuk senantiasa mengembangkan dan mempercepat proses perubahan sekolah.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting bagi perkembangan dan kelangsungan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi yang memadai, antara lain kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah. Selain itu kepala sekolah juga harus memahami peran dan syarat menjadi pemimpin sekolah sebagaimana telah dibahas di depan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya akan lebih efektif.

Kompetensi pada dasarnya merupakan kapasitas atau kemampuan seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Menurut Spencer & Spencer, kompetensi di samping menentukan perilaku dan kinerja seseorang, juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan ataukah tidak.¹⁶⁰ Untuk mengerjakan pekerjaannya tersebut, seseorang harus mempunyai kemampuan, baik berupa pengetahuan, ketrampilan, maupun sikap yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sebagaimana Piet A. Sahertian & Ida Aleida Sahertian, bahwa "kompetensi itu bersifat kognitif, afektif, maupun performance."¹⁶¹

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk kepada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Sagala menyatakan bahwa "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya".¹⁶²

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal

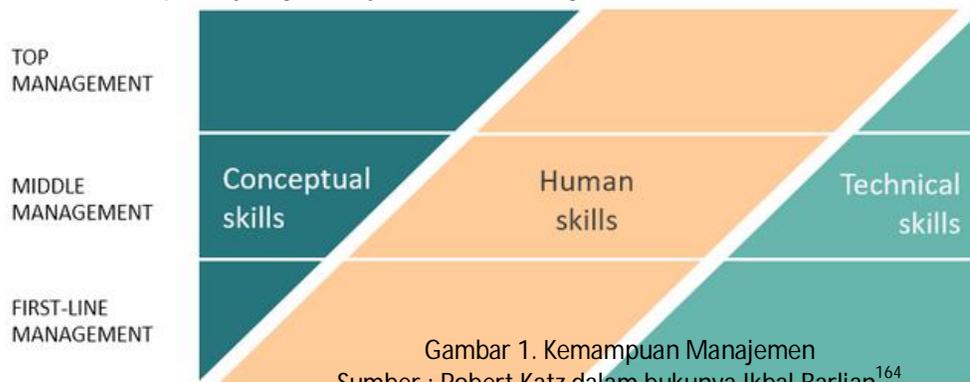
¹⁶⁰ Spencer, M., Lyle, Jr and Signe M. Spencer. *Competency at work Models for Superior Performance*. (New York: John Wiley & Sons Inc, 1993), hlm. 9.

¹⁶¹ Sahertian, Piet. A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), hlm. 4.

¹⁶² Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 126.

kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.¹⁶³

Penelitian ini berdasar pada teori Robert Katz, seorang ahli psikolog sosial, membagi tiga kemampuan managerial yang dibutuhkan oleh seorang manajer atau pemimpin agar bisa sukses, seperti yang ditunjukkan oleh diagram berikut:



Ketika karier seseorang meningkat ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi, makin sedikit kemampuan teknis yang diperlukan, maka pada saat yang sama makin banyak kemampuan konseptual yang diperlukan. Adapun maksud yang terkandung dari tiga kemampuan di atas adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan teknis (*technical skill*)

Kemampuan teknis merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menerapkan pengetahuannya dengan menggunakan metode, tehnik-tehnik tertentu, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas yang diperoleh berdasarkan pengalaman, pendidikan dan pelatihan.

Di sekolah jenis kemampuan ini harus dimiliki oleh seorang pendidik maupun tenaga pendidikan lainnya. Setiap pendidik perlu memiliki kemampuan profesional menyampaikan materi dengan lancar, luwes, dan menyemangati, serta mampu membuat alat peraga sederhana dan lengkap untuk memperlancar penyerapan materi pembelajaran oleh setiap peserta didiknya. Sedangkan kemampuan teknis tenaga kependidikan lainnya, seperti operator komputer harus memiliki kemampuan mengoperasikan komputer.

b. Kemampuan sosial (*social/human skill*)

Kemampuan sosial ini merupakan kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

c. Kemampuan konseptual (*conseptual skill*)

¹⁶³ Silahahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung, Sinar baru Algensindo, 2002), hlm. 135.

¹⁶⁴ Barlian, Ikbal. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 35.

Kemampuan konseptual merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh, tidak hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya. Kemampuan inilah yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh kepala sekolah untuk kemajuan prestasi sekolah, seperti prestasi dalam bentuk pengembangan kelembagaan. Contohnya, kualitas akreditasi C ke B atau akreditasi B ke A. Bisa juga bentuk sekolah dari sekolah rintisan menjadi sekolah potensial. Selanjutnya dari sekolah potensial menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN), serta mencapai standar "sekolah sehat" dengan penambahan fasilitas-fasilitas serta peningkatan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan. Prestasi lainnya berupa peningkatan prestasi akademik dan nonakademik yang dicapai oleh peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan serta kepala sekolah sendiri.

Kepemimpinan di sekolah memang unik. Konsep kemampuan pemimpin yang ditawarkan di atas tidak berlaku secara utuh karena kepala sekolah selain memimpin organisasi pembelajaran, juga memimpin kegiatan administratif. Seorang kepala sekolah di satu sisi harus mengembangkan kemampuan konseptualnya agar sekolah dapat berkembang, dan di sisi lain ia harus tetap mengembangkan kemampuan sosial dan teknis profesionalnya sebagai seorang pendidik. Ia harus mengikuti perkembangan teknologi dan metode pembelajaran yang lebih mutakhir, karena sebagai seorang teladan di sekolah ia akan memberikan contoh bagaimana menyampaikan materi yang sulit dipahami oleh para peserta didik. Penguasaan ketiga kemampuan ini wajar dimiliki oleh sosok kepala sekolah, berhubung sosok kepala sekolah adalah pendidik yang diberi tugas tambahan sebagai seorang kepala sekolah.

Kegiatan kepemimpinan kepala sekolah ditunjukkan, melalui perilaku kepemimpinan dengan cara: 1) mempengaruhi, 2) memberdayakan, 3) memobilisasi, 4) membimbing, 5) membentuk kultur, 6) memberikan contoh teladan, 7) menjaga integritas, 8) berani mengambil resiko, 9) melakukan inovasi dan eksperimen, 10) memotivasi, 11) menghargai martabat manusia lebih tinggi dari lainnya, 12) menghargai seseorang atas kontribusinya, 13) bertindak responsif dan proaktif, 14) memahami diri dan mengembangkan diri, 15) menerapkan organisasi belajar, 16) menghargai kebhinekaan, dan meresolusi konflik yang muncul di sekolah. Tindakan-tindakan kepemimpinan kepala sekolah tersebut akan ditaati atau ditoleransi oleh para stafnya baik staf administratif ataupun staf akademik,

karena dalam hal jabatan, kepala sekolah diberikan kuasa dalam mengatur bawahannya.¹⁶⁵

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti pekerjaan, perbuatan. Menurut Ruky, kata *performance* memberikan tiga arti yaitu: (1). Prestasi seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*" atau mobil yang sangat cepat. (2). Pertunjukan, seperti dalam konteks atau kalimat "*Folk dance performance*" atau pertunjukan tari-tarian rakyat. (3). Pelaksanaan tugas, seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his/her duties*" atau dalam pelaksanaan kewajibannya.¹⁶⁶

Kinerja dalam arti di atas dimaksudkan sebagai prestasi kerja. Hasil kerja seseorang dalam periode tertentu jika dibandingkan dengan sasaran, standar yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama. Bila diaplikasikan dalam lembaga pendidikan kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan atau prestasi, dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Samsudin memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶⁷ Pendapat ini didukung oleh Nawawi yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.¹⁶⁸ Pendapat senada juga dikemukakan oleh Mulyasa, yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.¹⁶⁹

Hal tersebut akan tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan sekolah. Seseorang dengan kinerja tinggi di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas.

¹⁶⁵ *Ibid*, hlm. 37.

¹⁶⁶ Supardi. *Kinerja Guru*, (Jakarta: Grafindo, 2014), hlm. 45.

¹⁶⁷ Sadili, Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Pustaka Media, 2006), hlm. 159.

¹⁶⁸ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 234.

¹⁶⁹ Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 136.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang guru tidak dapat terlepas dari kompetensi yang melekat dan harus dikuasai. Kompetensi guru merupakan bagian penting yang dapat menentukan tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar yang merupakan hasil kerja dan dapat diperlihatkan melalui suatu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecepatan dan komunikasi yang baik. Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan.

b. Peningkatan Kinerja Guru

Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹⁷⁰

Untuk menjadi guru yang profesional guru harus memiliki empat kompetensi yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, sosial dan professional. Seorang guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap peserta didik sebagaimana orang tua yang menjadi sebab lahirnya dan dapat hidup di dunia, sedang guru menjadi sebab anak itu memperoleh bekal hidup. Guru adalah orang yang memberikan kegunaan hidup dunia akhirat, walaupun dia mengajarkan ilmu dunia tetapi akan berpengaruh pada dirinya tentang kehidupan di akhirat.

Untuk menjadi guru, seseorang harus memiliki kepribadian yang kuat dan terpuji. Menurut Suyanto, kepribadian yang harus dimiliki seorang guru adalah kepribadian yang mantap dan stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. Kepribadian yang mantap dan stabil dengan indikator bertindak sesuai dengan norma hukum, norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak dan berperilaku.¹⁷¹

Kepribadian yang dewasa memiliki indikator tampil mandiri dalam bertindak sebagai pendidik dan mempunyai etos kerja yang tinggi. Kepribadian yang arif memiliki indikator menampilkan tindakan yang berdasarkan pada kemanfaatan siswa, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak. Kepribadian berwibawa dengan indikator memiliki perilaku yang berpengaruh positif

¹⁷⁰ Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*, (Bandung: Citra Umbara, 2006).

¹⁷¹ Suyanto, Asep Johat. *Menjadi Guru Profesional*. (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 15.

terhadap proses dan hasil belajar siswa, berakhlak mulia, jujur, ikhlas dan suka menolong.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Februari 2019 sampai dengan bulan April 2019, dan tempat penelitian adalah di SMP Negeri 9 Purworejo.

Subjek dan informan penelitian ini yaitu orang-orang yang berhubungan dengan kompetensi managerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru SMP Negeri 9 Purworejo.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.¹⁷² Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).¹⁷³

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. *Technical Skill* Kepala SMP Negeri 9 Purworejo dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Keterampilan tehnikal yang perlukan oleh kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang bagaimana cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pengajaran, tehnik evaluasi siswa, tehnik pembuatan satuan acara pembelajaran, tehnik-tehnik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta tehnik mengarahkan dan membina para guru di sekolah agar kinerja guru semakin meningkat. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas mempunyai peran ganda sebagai administrator, sebagai pemimpin, dan sebagai supervisor pendidikan.

¹⁷² Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 280.

¹⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hal. 254.

Keterampilan teknik (*technical skill*) ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Keterampilan tehnikal yang diperlukan oleh kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pengajaran, tehnik evaluasi siswa, tehnik pembuatan satuan acara pembelajaran, tehnik-tehnik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta tehnik mengarahkan dan membina para guru di sekolah. Keterampilan hubungan dengan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah bekerja sama, berkomunikasi dengan personil di sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan teknik yang dimiliki oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo telah terwujud dalam beberapa aktivitas berikut meliputi: (a) deskripsi pembagian tugas melalui struktur organisasi, (b) pelaksanaan kegiatan sekolah secara umum, (c) pelaksanaan bidang kesiswaan yang terdiri dari pelaksanaan PPDB, pemberian layanan konseling, ekstrakurikuler, pembinaan prestasi unggulan dan pelacakan terhadap alumni, (d) pelaksanaan bidang kurikulum dan pembelajaran yang terdiri dari penyusunan dokumen KTSP, kalender pendidikan, pelaksanaan program pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, pengelolaan penilaian hasil belajar siswa, serta memiliki peraturan akademik yang mengatur kegiatan pembelajaran dan ketentuan penggunaan sarana prasarana belajar, (e) pelaksanaan bidang pendidik dan tenaga kependidikan yang terdiri dari penyusunan program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pelaksanaan pengembangan karir dan prestasi, serta pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi tugas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan, (f) pelaksanaan bidang sarana dan prasarana yang terdiri dari penyusunan program sarana prasarana dan pengelolaan perpustakaan sebagai salah satu sumber belajar, (g) pelaksanaan bidang pengelolaan biaya dan keuangan didasarkan pada peraturan yang ada yaitu tidak memungut biaya dari siswa atau dengan kata lain sumber dana berasal dari plafon yang ada di dalam DPA dan APBS, (h) pelaksanaan bidang budaya dan lingkungan yang terdiri dari usaha sekolah dalam menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif, penyusunan tata tertib, kode etik, serta program kesadaran beretika sekolah, (i) pelaksanaan bidang humas dan kemitraan difokuskan pada kerjasama dalam rangka penjaminan mutu pendidikan melalui kerjasama dengan bimbingan belajar, aspek kesehatan melalui kerjasama dengan fakultas kesehatan beberapa perguruan tinggi maupun instansi seperti puskesmas, aspek pembinaan karakter melalui kerjasama dengan kepolisian maupun LSM, aspek pengelolaan sarana dan prasarana melalui kerjasama dengan rekanan maupun instansi yang memberikan layanan pengadaan layanan dan jasa, serta aspek melibatkan masyarakat pada beberapa kegiatan

sekolah, (j) pelaksanaan bidang lain yang mendukung pada peningkatan dan pengembangan mutu melalui optimalisasi kelas unggulan dan beberapa prestasi yang menjadi ciri khas dari sekolah. Akan tetapi terdapat beberapa catatan yaitu, sekolah perlu melakukan perbaikan pada struktur organisasi karena belum ada hubungan dengan komite sekolah, sehingga pelaksanaan menjadi lebih optimal.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang kependidikan.¹⁷⁴ Keterampilan teknik kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah tersebut untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Temuan penelitian ini terkait kemampuan teknik yang dimiliki oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo sejalan dengan pendapat Wahyudi yang menyatakan bahwa keterampilan teknikal meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.¹⁷⁵ Kemampuan kepala sekolah dalam mengatur segala sumber daya yang ada di sekolah menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah dan keterampilan teknis seorang kepala sekolah sebagai manajer menjadi kunci keberhasilan suatu pengelolaan sekolah.

2. *Human Skill* Kepala SMP Negeri 9 Purworejo dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan temuan penelitian dapat dikemukakan bahwa kemampuan hubungan kemanusiaan Kepala SMP Negeri 9 Purworejo adalah sangat baik. Ia mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, memotivasi, membimbing dan mengevaluasi sehingga para bawahan dapat melaksanakan tugas secara maksimal dalam pencapaian mutu pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditentukan oleh lembaga. Kepala SMP Negeri 9 Purworejo sebagai seorang manajer salah satu fungsinya adalah memberikan bimbingan dan motivasi. Dalam perannya sebagai motivator terhadap keberadaan mutu ia berpendapat bahwa mutu tidak bisa diwujudkan kalau kesadaran diri akan mutu tidak terbangun sejak dini. Untuk itu, ia selalu memberikan motivasi dan memupuk kesadaran kepada seluruh bawahannya akan keberadaan mutu pendidikan diantaranya:

- a. Menjalinkan komunikasi yang baik dengan cara: (1) memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesinya dengan jalan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi di jenjang yang lebih luas. (2) Selalu mengikut sertakan para

¹⁷⁴ Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Sulita, 2012), hlm. 63.

¹⁷⁵ *Ibid*, hlm. 75.

- tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan selain tiap satu tahun sekali mengadakan pembinaan dengan mengadakan workshop yang diikuti oleh semua komponen sekolah, (3) memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berpartisipasi baik berupa materi, piagam, maupun pujian di hadapan umum, maupun jabatan.
- b. Menciptakan kenyamanan suasana kerja dengan penataan ruang yang serasi dan membangun suasana nyaman dengan menciptakan komunikasi dengan bawahan melalui penerapan partnership yaitu menganggap semua adalah rekan kerja bukan bos dan karyawan.
 - c. Memberikan suri tauladan kepada bawahan supaya tertanam jiwa kedisiplinan, keikhlasan dan etos kerja yang tinggi karena suri tauladan dari pimpinan merupakan faktor penggerak yang efektif bagi para pekerja dari pada banyak memberikan arahan tanpa diikuti dengan perbuatan.
 - d. Memberikan bimbingan dalam menyesuaikan tugas yang bertujuan untuk memberikan arahan dalam proses pembelajaran.

Temuan penelitian dapat dijelaskan dari pendapat Wahyudi, yang menyatakan bahwa keterampilan hubungan manusia (*human skill*) adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.¹⁷⁶ Keteladanan kepala sekolah menjadi kunci sukses atau tidaknya implementasi keterampilan manajerial kepala sekolah pada sekolah karena dikaitkan dengan nilai-nilai agama dan moral masyarakat bahwa seorang pemimpin bukan hanya menjadi memimpin tetapi ia juga harus mampu memberi suri tauladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya. Keteladanan ini meliputi semua bidang, seperti kedisiplinan, pengembangan ilmu, peningkatan kreativitas, inovasi, produktivitas, moralitas, dan stabilitas emosi, hubungan baik dengan siswa, sesama guru, komite sekolah, masyarakat, dan semua pihak, kerja sama dengan pihak luar demi kemajuan sekolah, dan lain-lain.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan pendapat dari E. Mulyasa, yang menyatakan bahwa sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah.¹⁷⁷ Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

3. *Conceptual Skill* Kepala SMP Negeri 9 Purworejo dalam Meningkatkan Kinerja Guru

¹⁷⁶ *Ibid*, hlm. 72.

¹⁷⁷ Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 98.

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk maksud tersebut para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan, serta meningkatkan perkembangan organisasi. Maka kemampuan para manajer pada umumnya terutama manajer seharusnya memiliki kemampuan yang cukup memadai dalam membuat perencanaan pendidikan secara komprehensif, terpadu dan ekonomis. Dengan kemampuan tersebut, pada gilirannya dapat memberikan efek yang positif pula terhadap setiap usaha untuk meningkatkan mutu keluaran lembaga pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan strategi kepala sekolah dalam menyelesaikan beberapa masalah pendidikan yang ada di SMP Negeri 9 Purworejo adalah dengan mengelola berbagai sumber daya pendidikan yang sudah ada di sekolah dan juga yang ada pada masyarakat. Yaitu dengan menjalin kerja sama dengan masyarakat untuk memikirkan bersama dalam mengatasi kekurangan sarana dan prasarana di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin memanfaatkan sumber daya yang ada pada tenaga pendidik dengan memberikan ruang dan kesempatan kepada guru untuk lebih meningkatkan kompetensinya demi peningkatan prestasi belajar siswa. Dengan demikian terjadi pola kerja sama di sekolah demi peningkatan mutu sesuai dengan yang diinginkan. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru. Asmani menyatakan kepala sekolah tidak mungkin bekerja sendiri, ia pasti membutuhkan partner dalam menggerakkan roda organisasi.¹⁷⁸

Peran kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah akan maju jika dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melaksanakan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim dari organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian di atas seorang Kepala Sekolah harus memiliki keterampilan yang mencakup tiga sub keterampilan yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo, bahwa setiap pemimpin termasuk manager memiliki syarat kepemimpinannya yaitu managerial skill yang mencakup keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan hubungan antar manusia (*human skills*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*).¹⁷⁹ Kompetensi manajerial kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah salah satunya adalah mengelola guru dan

¹⁷⁸ Asmani, Jamal Ma'mur. *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 231.

¹⁷⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 253.

staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Pengelolaan terhadap guru dalam pendayagunaan sumber daya manusia membutuhkan keterampilan manajerial kepala sekolah, dikarenakan manajerial merupakan salah satu kegiatan pengelolaan atau mengatur segala sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁸⁰

Visi dan misi sekolah yang telah dirumuskan bersama memerlukan strategi untuk mewujudkannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki strategi yang tepat demi pencapaian visi dan misi sekolah. Kepala sekolah hendaknya selalu mensosialisasikan visi, misi dan tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah secara terus menerus melalui berbagai macam bentuk kegiatan yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa kesadaran kepada seluruh warga sekolah untuk memahami betapa pentingnya visi, misi dan tujuan sekolah dalam memberikan semangat untuk melaksanakan tugas.

Temuan penelitian menunjukkan strategi kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah adalah dengan memberikan suatu kesadaran untuk mendukung terlaksananya berbagai program kegiatan sekolah sebagai wujud tanggung jawab bersama atas peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kerjasama di sekolah dibangun atas kesadaran akan tanggung jawab moral sebagai pengelola pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa keterampilan keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis keterampilan berbeda menurut tingkat manajer dalam organisasi.¹⁸¹ Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik.

Namun demikian dalam peningkatan kinerja guru terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat. Faktor-faktor yang menjadi pendukung adalah : (1) guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar, (2) siswa merupakan obyek utama dalam proses belajar mengajar. (3) fasilitas proses belajar mengajar akan berjalan lancar apabila ditunjang oleh sarana dan prasarana yang lengkap. (4) program/tujuan/rencana, proses belajar mengajar harus mempunyai tujuan yang jelas. (5) kurikulum sangat berpengaruh sekali pada maju mundurnya pendidikan. Kurikulum sifatnya dinamis yakni senantiasa mengalami perubahan. Selain itu Komite Sekolah juga sangat mendukung proses pendidikan di SMP Negeri 9 Purworejo melalui kegiatan

¹⁸⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah dan Madrasah*

¹⁸¹ Wahyudi, *Op.Cit.*, hlm. 68.

pendampingan dan paguyuban orang tua / wali, sehingga komunikasi antar *stakeholder* sekolah dapat terjalin dengan baik.

Rumusan lain yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah kesejahteraan guru. Dalam kondisi kesejahteraan guru yang tidak mencukupi, guru akan lebih terdorong untuk lebih banyak memberi perhatian pada kegiatan lain di luar tugas pokoknya, karena tuntutan kewajiban mempertahankan dan menyelamatkan kehidupan diri dan keluarganya masing-masing. Perhatian itu langsung ataupun tidak langsung berpengaruh pada pengabdian, loyalitas dan dedikasi guru. Kenyataan menunjukkan bahwa dalam kondisi kesejahteraan guru yang relatif rendah, sering kali guru terlihat tidak dapat mengatasi kekurangannya, bukan karena tidak kreatif dan kurang inisiatif, tetapi sudah kehabisan waktu untuk kepentingan mengatasi kesulitan ekonomi guna memenuhi kebutuhan keluarganya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu adanya kejenuhan dengan rutinitas yang monoton. Guru melakukan kegiatan belajar mengajar dari hari ke hari dengan kegiatan yang kurang lebih sama dan menghadapi murid yang sama pula. Bila kejenuhan ini muncul, maka akan berdampak pada kreativitas dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini akan mempengaruhi mutu pembelajaran yang diterima siswa. Maka perlu adanya suatu kegiatan ataupun pengarahannya yang dapat membangkitkan kembali semangat guru dalam menjalankan profesinya.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Hal ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan. Sebab, perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi. Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja. Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan, keduanya dapat digunakan secara simultan.

Manajemen supervisi sekolah dan mutu pembelajaran dilaksanakan melalui beberapa tahapan di antaranya kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam menyelesaikan segala urusan sekolah. Itu semua mendukung terwujudnya mutu pendidikan dengan indikator nilai kelulusan yang bagus dan tingkat kedisiplinan semakin bagus.

Faktor penghambat yang muncul antara lain rendahnya kepercayaan masyarakat yang pada umumnya masih memiliki tingkat kepercayaan yang kurang sehingga anak-anaknya yang memiliki prestasi baik tidak disekolahkan di lokasi yang dekat tetapi ke kota. Hal ini perlu dibuktikan dengan adanya prestasi pendidikan yang baik sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat. Budaya mutu belum menjadi budaya walaupun program sekolah model telah dilaksanakan. Workshop peningkatan kemampuan guru dalam penggunaan IT sangat diperlukan. Ketersediaan pustakawan dan tenaga laboran perlu diwujudkan. Perlunya pembinaan oleh pengawas dan dinas pendidikan akan pentingnya budaya mutu sehingga budaya mutu benar-benar tercipta dan dilaksanakan pada setiap proses pembelajaran.

Kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru sangat berpengaruh pada pencapaian prestasi belajar siswa. Kinerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dengan kinerja yang tinggi berarti para guru dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran yang hendak dicapainya. Apabila tujuan peningkatan kinerja para guru dapat terpenuhi, maka tujuan peningkatan mutu pendidikan akan tercapai dengan baik. Semakin baik kepemimpinan kepala Sekolah maka hasil belajar siswa akan meningkat. Secara teoritik kepemimpinan pada dasarnya kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang yang bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian pengambilan keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Pendekatan perilaku merupakan konsep kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip mendidik. Tidak seorang pun akan mengingkari bahwa salah satu pendidikan adalah mengubah tingkah laku, apakah itu tingkah laku siswa ataupun tingkah laku subyek didik lainnya.

Setiap pendidik dalam melakukan tugasnya perlu memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perilaku subyek didiknya, baik perilaku subyek didiknya, baik perilaku sebagai individu maupun perilaku kelompok kepemimpinan yang demokratis, dimana kepemimpinan disini cenderung pada melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya. Dewan guru dilibatkan langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan, selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan kepala sekolah baik secara individu maupun kelompok. Dalam fungsinya sebagai top manager kepala sekolah harus mampu menggerakkan, mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya untuk meningkatkan prestasi siswa.

Sehubungan dengan peningkatan prestasi siswa, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja. Dengan demikian peningkatan prestasi siswa sebagai bagian dari tujuan pendidikan dapat tercapai. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam

kaitannya dengan peningkatan prestasi siswa adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya pengajar disekolahnya dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai kedudukan dan fungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahannya agar tugas dan kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknik (*technical skill*) kepala SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dengan baik. Kemampuan teknik merupakan keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kemampuan teknik meliputi aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pengajaran, tehnik evaluasi siswa, tehnik pembuatan satuan acara pembelajaran, tehnik-tehnik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta tehnik mengarahkan dan membina para guru di sekolah.
2. Kemampuan manusiawi (*human skill*) kepala SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan kinerja guru berjalan dengan baik. Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan kepala sekolah bekerja sama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru. Diwujudkan dengan memberikan motivasi, kesempatan pengembangan diri, penghargaan, sikap kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan dalam mendelegasikan tugas.
3. Kemampuan konsep (*conseptual skill*) kepala SMP Negeri 9 Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dengan baik. Kemampuan konsep berupa keterampilan kepala sekolah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan yang tercantum dalam visi, misi dan tujuan sekolah rencana kegiatan sekolah untuk jangka pendek dan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Zainal. (2002). *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendikia University Press
- Asmani, Jamal Ma'mur, (2012), *Manajemen Sekolah*, Yogyakarta : Diva Press.
- Bafadal, Ibrahim. (2008). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Barlian, Ikbal, (2013), *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Jakarta: Erlangga.
- Damayanti, Sri. (2008). *Profesionalisme Kepala Sekolah*. (online), (<http://Akhmadsudrajat.wordpress>)

- Eliyanto, (2018), *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Kebumen: IAINU Kebumen.
- Kusnan. (2007). *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*, Jakarta: Jurnal IQRA' Volume 3 Januari 2007
- Lamatenggo. (2001). *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*. Tesis. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta
- Muhaimin. (2003). *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mulyasa E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung, Remaja Rosdakarya
- _____. (2010). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Patton, Michael Quinn, (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah dan Madrasah*
- Rahman, dkk. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor, Alqaprint.
- Republik Indonesia,(2006). *Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas* Bandung, Penerbit Citra Umbara
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Media
- Sagala, Syaiful. (2009). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Sahertian, Piet. A. (1992). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta , PT Rineka Cipta
- Sergiovanni, Thomas J. (1987). *Educational Governance and Administration*. Prentice Hall Inc.
- Silahahi, Ulbert. (2002). *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung, Sinar baru Algensindo
- Spencer, M., Lyle, Jr and Signe M. Spencer. (1993). *Competency at work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: Grafindo.
- Suyanto, Asep Johat, (2013), *Menjadi Guru Profesional*, Jakarta: Erlangga.
- Tilaar. H. A. R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif 21*, Magelang, Indonesia Tera
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, Bambang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.