



**MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU  
DI SEKOLAH DAERAH TERPENCIL**  
(Studi Deskriptif Kualitatif pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma)

**T E S I S**

Diajukan untuk memenuhi Sebagian Persyaratan Penulisan Tesis  
Dalam Rangka Mendapat Gelar Magister Pendidikan  
Bidang Ilmu Administrasi/Manajemen Pendidikan

**O l e h**

**SYARFALAILA**  
**NIM A2K011272**

**PROGRAM STUDI**  
**MAGISTER ADMINISTRASI/MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS BENGKULU**  
**TAHUN 2013**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU**  
**DISEKOLAH DAERAH TERPENCIL**  
**(Studi Deskriptif kualitatif Pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma)**

**PERNYATAAN**  
"Tesis ini merupakan karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan. Atas pernyataan saya ini, saya siap menanggung risiko dan sanksi jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran dalam karya saya"

Bengkulu, Juni 2013

Penulis,

  
Syarifalaila  
NIM A2K011272

**DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II,**

  
**Dr. Aliman, M.Pd**  
NIP. 195510231983031001

  
**Dr. Slamet Widodo, M.S**  
NIP. 196112211987021001

**Mengetahui**  
**Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan**  
**Program Pascasarjana FKIP Universitas Bengkulu,**

  
**Dr. Aliman, M.Pd**  
NIP. 195510231983031001

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**Judul Tesis : MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH DAERAH TERPENCIL (Studi Deskriptif Kualitatif Pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma)**

**Nama : Syarfalaila**

**NIM : A2K011272**

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN**

No	Nama Dan Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
1	<b>Dr. Aliman, M.Pd Ketua</b>		
2	<b>Dr. Osa Juarsa, M.Pd Sekretaris</b>		

**PERSETUJUAN PERBAIKAN DAN PENYEMPURNAAN  
DARI DEWAN PENGUJI TESIS**

No	Nama Dan Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
1	<b>Dr. Aliman, M.Pd Ketua</b>		
2	<b>Dr. Osa Juarsa, M.Pd Sekretaris</b>		
3	<b>Dr. Aliman, M.Pd Pembimbing I</b>		
4	<b>Dr. Slamet Widodo, M.S Pembimbing II</b>		
5	<b>Prof. Dr. Badeni, M.A Penguji Ahli I</b>		
6	<b>Dr. Zakaria, M.Pd Penguji Ahli 2</b>		
7	<b>Dr. Puspa Djuwita, M.Pd Penguji Ahli 3</b>		

## **ABSTRACT**

### **THE MANAGEMENT OF PRINCIPAL AT ISOLATED REGION IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF TEACHERS (Qualitative Descriptive Study of Junior High School into Grated School 42 Seluma)**

Syarfalaila

Study Program of Educational Administration Management, Post Graduate,  
Faculty of Teacher Training and Education  
Bengkulu University, 2013, 145 Pages

The general objectives of this research was to describe remote management principals in improving teacher performance in the Junior High School into Grated School 42 Seluma. Specifically this studying aimed to describe: 1) the planning and organizing of conducted by remote principals in improving teacher performance; 2) the implementation og improving teacher performance in remote areas; 3) implementation conducted by remote principals in improving teacher performance; 4) monitoring conducted by remote principals in improving the performance of teachers and 5) the principal in improving the problems faced in improving teacher performance in the Junior High School into Grated School 42 Seluma. The method used in this research was descriptive qualitative. There are three data's collection techniques used in this studying, namely: interviews, documentation and observation. Analysis technique used in this research was inductive with steps; rduction of data, data display, data comparison and conclusion criteria. The result of this research showed that management conducted by remote principals in improving teacher performance in the Junior High School into Grated School 42 Seluma. Has been planned and organized usualy. While the implementation and supervision of conducted by remote principals were improving teacher performance. There were problems faced by school principals to improve teacher performance that of it is still a low awareness of teachers to improve the quality of teachers. There was still a lack of qualified teachers and the lack of teachers as needed.

Keywords: Management, Principal, Teacher Performance, Isolated Region

## RINGKASAN

# **MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH DAERAH TERPENCIL (Studi Deskriptif Kualitatif pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma)**

---

---

### **Syarfalaila**

Tesis. Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan, PPs FKIP  
Universitas Bengkulu. 2013. 145 halaman.

Rumusan masalah penelitian ini bagaimanakah manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma? Rumusan khusus penelitian ini 1) bagaimanakah perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?; 2) bagaimanakah pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?; 3) bagaimanakah pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?; 4) bagaimanakah pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?; dan 5) masalah-masalah apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?

Tujuan umum penelitian ini untuk mendeskripsikan manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah

Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; 2) pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; 3) pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; 4) pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru dan 5) masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu : wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisa yang digunakan yaitu induktif dengan langkah-langkah; reduksi data, display data, perbandingan data dengan kriteria dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian sebagai berikut: *Pertama*, perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah serta melalui rekrutmen guru yang dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru tersebut berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu.

*Kedua*, pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam

meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah. Pengorganisasian kinerja guru ini dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta mempersiapkan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

*Ketiga*, pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, yaitu dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja ini belum efektif terlaksana.

*Keempat*, pengawasan kinerja guru di daerah terpencil yaitu pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma ini belum efektif. Ketidakefektifan tersebut dapat dinilai dari tidak dimilikinya program pengawasan kinerja guru, pembinaan kinerja guru yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar, serta pada penilaian kinerja guru belum dipergunakan instrumen serta kejelasan penilaian yang dilakukan.

*Kelima*, permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih

kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

Simpulan secara umum penelitian ini yaitu manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma baru terlaksana pada perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan pada pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru belum efektif terlaksana, dan terdapat permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

Saran penelitian ini sebagai berikut: *Pertama*, kepada kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas dari rapat/pertemuan tatap muka untuk perencanaan peningkatan kinerja guru melakukan proses identifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis data-data internal dan eksternal (esensial dan kritis) untuk memperoleh informasi terkini dan yang bermanfaat bagi penyiapan dan pelaksanaan perencanaan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, sehingga perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan dapat berorientasi kepada masa depan dan proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan.

*Kedua*, pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma harus dapat ditingkatkan dengan jalan melakukan mekanisme dan prosedur

manajemen guru yang diimplementasikan dengan baik, terutama dalam meningkatkan daya tawar bagi program pengadaan guru baru (mulai dari proses rekrutmen, seleksi, sampai pada penempatan), program perancangan kompensasi, pemberdayaan, pengembangan yang optimal (melalui pendidikan, pelatihan) bagi peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

**Ketiga,** kepala sekolah hendaknya dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan peningkatan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, terutama dalam hal memberikan bimbingan terhadap para guru dalam meningkatkan kinerjanya dan melakukan penilaian terhadap kinerja guru secara efektif sesuai ketentuan penilaian kinerja guru.

**Keempat,** kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan tugas utama sebagai guru yaitu mengajar, mendidik dan melatih, oleh karenanya kepada kepala sekolah dan pengawas sekolah untuk dapat melakukan koordinasi yang lebih baik dalam melakukan pengawasan kinerja bagi guru ini sehingga tugas guru tersebut benar-benar dapat terlaksana dengan baik.

**Kelima,** kepada pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma untuk dapat memperhatikan dan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru dan mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dalam kepala sekolah dalam upayanya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

## **KATA PENGANTAR**

Peneliti mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Subhanna Wa Ta'ala yang telah memberi rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang senantiasa selalu memberi bimbingan dan keteladanan kepada pengikutnya sehingga memberi semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu, penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Aliman, M.Pd selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana FKIP Universitas Bengkulu, sekaligus Pembimbing I penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Slamet Widodo, M.S Pembimbing II penulisan tesis ini yang telah membimbing penulis dengan ketelitiannya.
3. Seluruh dosen, staf administrasi Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu.
4. Bapak kepala sekolah, dan guru-guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.
5. Keluarga tercinta, yang selalu setia menyayangi dan mendampingi penulis.

6. Teman-teman sesama mahasiswa Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Universitas yang telah memberikan dorongan dan semangat bagi penulis mulai dari awal perkuliahan sampai selesainya tesis ini dikerjakan.

Tekahir, kritik dan saran konstruktif sangat penulis harapkan, karena penulis yakin dan percaya bahwa tesis ini sangat jauh dari kesempurnaan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dalam upaya meningkatkan mutu guru pada umumnya. Amin.

Bengkulu, Juni 2013  
Penulis

Syarfalaila

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
E. Ruang Lingkup Penelitian .....	11
F. Defenisi Konsep .....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Deskripsi Teoritik.....	15
1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah .....	15
2. Kepala Sekolah.....	32
3. Sekolah di daerah Terpencil .....	34
4. Konsep Kinerja Guru .....	37

B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	43
C. Paradigma Penelitian.....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian .....	49
B. Subjek Penelitian.....	49
C. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen ....`	51
D. Teknik Analisa Data.....	54
E. Pertanggungjawaban Peneliti .....	56
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	57
B. Pembahasan .....	123
C. Keterbatasan Penelitian.....	136
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN</b>	
A. Simpulan.....	137
B. Implikasi .....	139
C. Saran.....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>142</b>

## **LAMPIRAN**

Lampiran 1: Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	145
Lampiran 2: Pertanyaan Wawancara .....	147
Lampiran 3: Lembar Pengamatan .....	156
Lampiran 4: Transkrip Wawancara.....	159
Lampiran 5: Dokumentasi Penelitan.....	176
Lampiran 6: Surat Penelitian.....	183
Lampiran 7: Riwayat Hidup Peneliti .....	186

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1: Subjek Penelitian .....	50
------------------------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Alur Paradigma Penelitian .....	48
Gambar 3.1: Gambar Alur Komponen dalam Analisis Data .....	55

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Tuntutan era globalisasi menempatkan pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan sebagai wahana dalam membangun dan menempa kualitas sumber daya manusia. Karena itu, pendidikan dituntut untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi. Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab semua pihak termasuk pihak pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing.

Di Indonesia, lembaga pendidikan seperti sekolah harus dengan sungguh-sungguh melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional. Hal ini sesuai dengan amanat yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasan Bab II Pasal 3 bahwa:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut mengharuskan setiap sekolah, untuk mampu mempersiapkan peserta didik menghadapi perubahan zaman akibat globalisasi ini memiliki peran yang amat penting. Keberhasilan sekolah dalam menyiapkan peserta didik dalam menghadapi tantangan masa depan yang lebih kompleks akan menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam menentukan arah perkembangan bangsa ini.

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sendiri sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi sekolah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel sekolah yang lebih berkualitas. Menurut Kusnan (2007:1) hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas, dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan *stakeholder*, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open management*). 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 khususnya pengelolaan

dan pengembangan kinerja guru dan sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah yang bersangkutan.

Secara operasional kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya (*resources*) sekolah, kepala sekolah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang dipimpinnya menuju sekolah yang bermutu. Bermutu dibidang pelayanan, dibidang pembelajaran, dibidang sarana prasarana, pengembangan SDM, dibidang prestasi akademik dan non akademik (<http://syarnubi>).

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, agar pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting.

Dalam hal ini, sekolah dituntut untuk memiliki kepala sekolah yang profesional yang memiliki kemampuan lebih dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Sebagai seorang pemimpin yang professional, kepala sekolah harus memiliki kecakapan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas yang mendukung peran dan kinerjanya sebagai seorang kepala sekolah. Kepala sekolah yang profesional selain harus menguasai visi, misi dan

program-program yang telah disepakati tetapi juga memiliki strategi yang mumpuni, untuk selanjutnya menetapkan keputusan dan membuat kebijakan untuk kemajuan sekolah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah/Madrasah, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi kepala sekolah tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung.

Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan optimalisasi pembelajaran di sekolah, paling tidak ada dua aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu manajemen kepala sekolah dan kinerja gurunya. *Pertama*, kemampuan (*skill*) kepala sekolah dalam mengimplementasikan kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kompetensi atau manajemen. *Kedua*, kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari para kepala sekolah, supervisor/ pengawas, dan stakeholders lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas.

Namun demikian, masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (*interrelation*), saling mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya. Permasalahan itu semakin kompleks bagi sekolah-sekolah yang berada di daerah perbatasan atau daerah terpencil.

Sekolah di daerah terpencil umumnya berada di lingkungan masyarakat yang secara ekonomi lemah, kendatipun perhatian mereka kepada sekolah cukup tinggi. Sekolah di daerah terpencil ini umumnya tidak memiliki sumber dana dan juga manajerial serta leadership yang kokoh. Sekolah dikelola berjalan secara linear apa adanya, tidak ada lonjakan-lonjakan prestasi. Para guru, selain diperoleh dari bantuan pemerintah yang pada umumnya jumlahnya kurang mencukupi, juga ditambah dengan guru honorer dengan gaji yang amat kecil (Suprayogo dalam. <http://www.google.co.id/budayamanajemen>).

SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma merupakan sekolah yang berada di daerah terpencil di wilayah Kabupaten Seluma. SMP ini beralamat di Desa SP II, Kecamatan Ulu Talo Kabupaten Seluma. Sekolah ini berjarak 43 KM dari pusat ibu kota kabupaten. Pada tahun 2012, jumlah murid di sekolah ini sebanyak 30 siswa, dengan jumlah guru sebanyak 14 orang terdiri atas 1 orang guru PNS dan 13 orang guru honor (Laporan Bulanan SMP Negeri 42 Seluma, Bulan November 2012).

SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, berada di wilayah terpencil dengan kondisi jalan menuju desa tempat sekolah berada belum bisa dilalui kendaraan roda empat, dan belum ada fasilitas penerangan (listrik). Untuk menempuh desa hanya bisa dilalui kendaraan roda dan apabila hujan maka kendaraan roda dua sama sekali tidak bisa lewat jalan tersebut. Selain akses jalan yang sulit, jumlah tenaga pengajar di sekolah ini masih sangat kurang. Begitu juga dengan fasilitas sarana dan prasarana sekolah untuk pembelajaran di sekolah juga masih sangat minim sekali.

Dengan melihat kepada banyak dan rumitnya masalah yang harus dihadapi, terutama terbatasnya fasilitas sekolah dan sulitnya akses ke sekolah karena kondisi alam, menjadikan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum optimal dan belum sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Kondisi guru seperti ini telah menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan. Kondisi semacam ini tentu tidak terlepas dari peran kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam menerapkan keterampilan manajerialnya untuk meningkatkan kinerja guru.

Dari pengamatan awal yang dilakukan, salah satu penyebab rendahnya tingkat kinerja guru di daerah terpencil adalah karena kurangnya ketrampilan manajemen yang dimiliki kepala sekolah. Beberapa permasalahan yang terkait dengan hal itu terlihat dari rendahnya pengetahuan kepala sekolah tentang kepemimpinan, motivasi kerja yang rendah dalam melaksanakan

tugas, pengalaman kerja yang minim, lemahnya disiplin kerja dalam melaksanakan tugasnya, serta ketrampilan dalam menyelesaikan permasalahan belum memuaskan.

Diduga, berbagai permasalahan tersebut berangkat dari ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

Dari paparan di atas jelas bahwa kepala sekolah sebagai nahkoda dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Manajemen yang baik dari kepala sekolah akan dapat mendorong terciptanya kinerja guru sesuai dengan kompetensi profesional yang diharapkan. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah tempat ia bekerja. Menurut Muhaimin

(2001:63), seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya dimasa yang akan datang.

Hal ini juga ditunjukkan oleh hasil penelitian, yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen kepala madrasah dengan kinerja profesional para gurunya (Malik, 2007:59). Adanya hubungan yang positif dan signifikan ini berarti semakin tinggi tingkat manajemen kepala sekolah, semakin tinggi pula tingkat kinerja profesional para guru di lingkungan sekolah.

Dengan latar belakang di atas, jelas bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan kemampuannya, kepala sekolah diharapkan mampu mengelola institusinya secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud suatu institusi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru. Penulis tertarik mengadakan penelitian yang berjudul “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru di Sekolah Daerah Terpencil (Studi Deskriptif Kualitatif pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma).”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti rumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Masalah Umum

Bagaimanakah manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?

### 2. Masalah Khusus

- a. Bagaimanakah perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?
- b. Bagaimanakah pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?
- c. Bagaimanakah pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?
- d. Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?
- e. Masalah-masalah apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah :

#### 1. Tujuan Umum

Untuk mendeskripsikan manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma.

#### 2. Tujuan Khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan :

- a. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru
- c. Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru
- d. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru.
- e. Masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma.

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### 1. Kegunaan Teoritis

- a) Sebagai informasi dan bahan pertimbangan untuk pengembangan dan peningkatan kemampuan kepala sekolah khususnya manajemen kepala

sekolah daerah terpencil di Kabupaten Seluma.

- b) Sebagai informasi atas manajemen kepala sekolah yang terdiri atas ketrampilan keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual serta implementasi ketrampilan-ketrampilan tersebut dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah di daerah terpencil.
- c) Sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang bermaksud melakukan penelitian lanjutan.

## 2. Kegunaan Praktis

- a) Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terkait manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru daerah terpencil.
- b) Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma menjadi informasi dan masukan mengenai kondisi manajemen kepala sekolah dan kinerja guru di daerah terpencil.
- c) Bagi guru, khususnya guru pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam melaksanakan evaluasi, khususnya *self-evaluation*, sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu pedoman untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

## E. Ruang Lingkup Penelitian

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 dan sekaligus

bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah yang bersangkutan. Namun demikian, bukan berarti komponen lain yang terkait di sekolah diabaikan, melainkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan dalam upaya mencapai fungsi tertentu sebagaimana diharapkan.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kompetensi, kecakapan atau kemampuan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi manajerial. Keterampilan manajerial merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Sangat banyak jenis dari ketampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Mengingat begitu luasnya pembahasan tentang manajemen kepala sekolah tersebut, peneliti membatasi penelitian ini dengan ruang lingkup tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di daerah terpencil pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dengan bahasan tentang : 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; 2) pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; 3) pengembangan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; dan 4) pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, 5) masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

## **F. Definisi Konsep**

*Manajemen kepala sekolah* adalah yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang diteliti dalam penelitian ini adalah : 1) perencanaan; 2) pengorganisasian; 3) pelaksanaan; dan 4) pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

*Kepala Sekolah*, yang dimaksud adalah salah satu komponen atau input sekolah dasar yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana atau dengan kata lain pemimpin di Sekolah Dasar, dan memiliki Surat Keputusan (SK) sebagai kepala SD yang diterbitkan oleh Pemerintah.

*Kinerja guru*, merupakan kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

*Daerah Terpencil*, merupakan daerah, wilayah atau desa yang masuk dalam kategori terpencil dengan berbagai keterbatasan jarak yang jauh ibu kota kabupaten, kondisi jalan yang belum memadai, sulitnya akses ke sekolah

karena kondisi alam dan belum adanya fasilitas penerangan (listrik) merupakan beberapa kriteria dari daerah terpencil. Ketetapan suatu daerah menjadi daerah terpencil ditetapkan Pemerintah baik melalui SK Gubernur maupun SK Bupati.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teoritik**

##### **1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah**

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah (Soetopo,1999: 14).

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

a. Pengertian Kemampuan/Kompetensi

Kemampuan manajerial yang dimaksud disini adalah kompetensi, kecakapan atau kemahiran yang dimiliki oleh pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer. Kompetensi manajerial yang dimaksud adalah keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Istilah

kompetensi menurut Charles dalam Mulyasa (2007:25 ) adalah “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Louise Moqvist berpendapat bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work*”. Kompetensi menurut *training agency* sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes dalam Mulyasa (2007:25 ) bahwa” *a competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate.*

Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan

keterampilan (skill) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Spencer and Spencer menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (Spencer dan Spencer, 1993:9).

Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Dari penjelasan di atas Spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

b. Pengertian Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial *sering* disebut sebagai asal 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 (Silalahi, 2002:135).

Kata manajemen menurut Effendy (1996:6) berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi,

manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Taylor (1974:2) adalah : *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then being that they do tersebut in the best and cheapest way.* Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Hasibuan (2001:2) mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien

dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

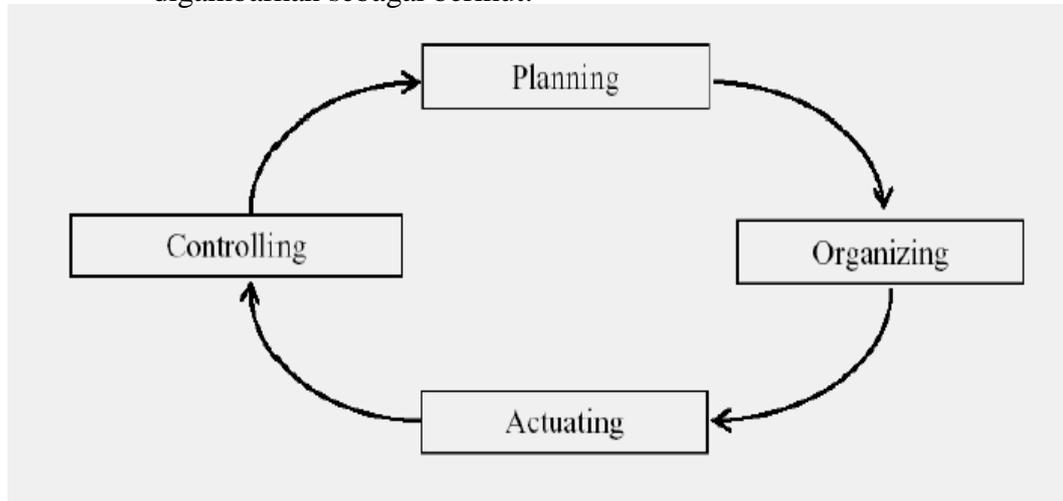
Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2001:3).

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan: 1) Perencanaan (*planning*),: *Budgeting, Programming, Decision Making, Forecasting*; 2) Pengorganisasian (*organizing*): *Structuring, Assembling Resources, Staffing*; 3) Penggerakan (*directing*): *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Motivating*; dan 4) Pengawasan (*controlling*): *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya (Sutopo, 1999:.14).

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja (Sutopo, 2001:5).

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya (Sutopo, 2001:5).

Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Siklus Kegiatan Manajemen

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Koster dalam Sudrajat <http://andalas-comunity.blogspot.com> mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk

membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

c. Tugas dan Tanggung Jawab Manajerial Kepala Sekolah

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat (Burhanuddin, 1994:29). Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya. Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan Widjaya, 1987:33). Perencanaan menurut Siagian (1992:50) merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan

secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan

Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai *top management* di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan (Purwanto, 1998:107).

Dengan demikian dapat disimpulkan perencanaan (*Planning*) merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan

rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan Sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

## 2) Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry dalam Silalahi (170) adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota *kelompok* pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Menurut Robbins (2003:5), bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya

mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.

### 3) Penggerakan/pengembangan (*actuating*)

*Actuating* adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing*, *commanding*, *leading* dan *coordinating*. Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan (Nawawi, 1983:74) Masalah

penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya (Lazaruth, 1994:4).

Dengan demikian dapat disimpulkan penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.

#### 4) Pengawasan/evaluasi (*controlling and evaluating*)

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan

pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan

Menurut Efendy (1993:131) evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurement*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai. Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu : adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan umum yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan.

Dengan demikian dapat disimpulkan pengawasan (*controlling*) dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan.. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Menurut Wahjosumidjo (2002:4) mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya.

Sedangkan, kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain,

kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya (Wahjosumidjo (2002:14)

## **2. Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>).

Kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2002:83) adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Rahman (2006:106) mengungkapkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu

sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Jabatan kepala sekolah/madrasah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

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.

**b. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah**

Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi Umum, yaitu :
  - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
  - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
  - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki

- pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus menyangkut:
- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah;
  - b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya;
  - c) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.

### **3. Sekolah pada Daerah Terpencil**

Daerah terpencil dapat diartikan sebagai daerah yang masih sulit dijangkau oleh sarana transportasi, memiliki kondisi sosial, ekonomi dan fisik relatif tertinggal dibandingkan daerah lain atau sekitarnya. Daerah terpencil oleh sebagian pihak juga disebut dengan daerah tertinggal. Menurut Direktorat Bidang Khusus Daerah Tertinggal (<http://kawasan.bappenas.go.id>) menyebutkan bahwa “daerah tertinggal adalah daerah kabupaten yang relatif kurang berkembang dibandingkan daerah lain dalam skala nasional, dan berpenduduk yang relatif tertinggal”.

Dengan demikian jelas bahwa daerah terpencil adalah daerah yang masih sulit dijangkau oleh sarana transportasi, memiliki kondisi sosial, ekonomi dan fisik relatif tertinggal dibandingkan daerah lain atau

sekitarnya, yang dicirikan oleh adanya permasalahan sebagai berikut : rendahnya tingkat kesejahteraan dan ekonomi masyarakat, keterbatasan Sumberdaya Alam (rendahnya produktifitas lahan/kritis minus), rendahnya aksesibilitas dan terbatasnya ketersediaan prasarana dan sarana kawasan, serta rendahnya kualitas Sumberdaya Manusia. Daerah terpencil secara lokasi pada umumnya berada di kawasan pedalaman, kawasan kepulauan/gugus pulau terpencil.

Pengertian lain tentang daerah terpencil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) huruf d , Pasal 6 ayat (1) huruf a, Pasal 9 ayat (1) huruf d \*23736 dan Pasal 11 ayat (15) dan ayat (16) Undang-undang Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1991 adalah daerah yang memiliki potensi ekonomi berupa sumber daya alam di bidang pertanian, perhutanan, pertambangan, pariwisata dan perindustrian, tetapi keadaan prasarana dan sarana ekonomi yang tersedia masih terbatas, sehingga untuk mengubah potensi ekonomi yang tersedia menjadi kekuatan ekonomi nyata, penanam modal perlu membangun atas beban sendiri prasarana dan sarana yang dibutuhkannya seperti jalan, pelabuhan, tenaga listrik, telekomunikasi, air, perumahan karyawan, pelayanan kesehatan, sekolah, tempat peribadatan, pasar dan kebutuhan sosial lainnya, yang memerlukan biaya yang besar.

Pembangunan daerah terpencil merupakan upaya terencana untuk mengubah suatu daerah yang dihuni oleh komunitas dengan berbagai

permasalahan sosial ekonomi dan keterbatasan fisik, menjadi daerah yang maju dengan komunitas yang kualitas hidupnya sama atau tidak jauh tertinggal dibandingkan dengan masyarakat Indonesia lainnya. Pembangunan daerah terpencil ini berbeda dengan penanggulangan kemiskinan dalam hal cakupan pembangunannya. Pembangunan daerah terpencil tidak hanya meliputi aspek ekonomi, tetapi juga aspek sosial, budaya, dan keamanan, yang sangat urgen sekali adalah pendidikan di daerah terpencil sangat memerlukan perhatian dan keberpihakan yang besar dari pemerintah.

Berdasarkan hal tersebut di atas, diperlukan program pembangunan pendidikan daerah terpencil yang lebih difokuskan pada pemenuhan kebutuhan guru, percepatan pembangunan sarana dan prasarana serta ketersediaan infrastrukturnya, seperti jalan, jembatan dan sebagainya. Kondisi ini pada umumnya sangat memprihatinkan pada daerah yang secara geografis terisolir dan terpencil seperti daerah perbatasan antarnegara, daerah pulau-pulau kecil, daerah pedalaman, serta daerah rawan bencana.

Dalam penelitian ini, daerah terpencil yang menjadi fokus penelitian adalah Desa Banyu Kencana Kecamatan Ulu Kabupaten Seluma. Jarak desa ini dengan Ibu Kota Kabupaten  $\pm$  60 KM, dan di desa ini belum terdapat fasilitas listrik, PDAM maupun telpon. Kondisi dan akses jalan menuju desa ini sangat memprihatinkan dan sangat sulit untuk ditempuh, sangat licin pada waktu hujan dan berdebu pada waktu panas.

Di desa ini terdapat salah satu sekolah pada jenjang menengah yaitu SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

#### **4. Konsep Kinerja Guru**

Akadum (1999:67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Akadum, 1999:67). Secara definitif Bernandin dan Russell *dalam* (Akadum, 1999:67) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. (Hasibuan, 2005:87). Menurut Andrew F. Sikula *dalam* Hasibuan (2005), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Dale Yoder mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai (Hasibuan, 2005:25). Sedangkan menurut Siswanto (2003: 231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai

kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Tujuan Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan penilaian menurut Sulistiyani dan Rosidah *dalam* Akadum (1999:67) adalah: 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai. 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya. 3) Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil, dan 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, masih menurut Sulistiyani dan Rosidah *dalam* Akadum (1999:89) adalah : 1). Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, 2). Perbaikan kinerja 3). Kebutuhan latihan dan pengembangan 4). Pengambilan keputusan dalam hal

penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan pegawai. 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job description* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah/ madrasah tempat ia bekerja. Menurut Muhaimin (2001:63), mengemukakan bahwa seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya dimasa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas, bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

*Pertama*, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup (1) memiliki keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, (2) menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, (3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan atmosfer untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, (6) mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, (7) mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.

*Kedua*, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup (1) mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik.

*Ketiga*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*) dan penguatan (*reinforcement*), yang terdiri atas (1) mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik; (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar; (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan; (4) mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan.

*Keempat*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; (3) mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan dalam (Suyanto, 2001:3)

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-

Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian Mukhtarillah (2007) yang berjudul Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Curup, mendeskripsikan hasil penelitian bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengelolaan MAN 1 Curup adalah baik. Hasil ini dilatarbelakangi oleh peran kepala sekolah dalam perencanaan pendidikan dimulai dari melakukan analisis potensi sekolah, menentukan visi, misi, sasaran dan target dalam menyusun program pendidikan. peran kepala sekolah dalam pengorganisasian pendidikan disesuaikan dengan pemerataan tugas dan penetapan struktur organisasi sekolah dengan melihat kepada kondisi kebutuhan sekolah, pencapaian mutu pendidikan dan visi serta misi sekolah. peran kepala sekolah dalam memimpin pendidikan adalah dengan dimilikinya skill leadership oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer pendidikan di madrasah.

Penelitian Eka Sari yang berjudul Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membina Disiplin Mengajar Guru (Studi Deskriptif Komparatif antara SMAN 1 dengan SMA Xaverius Lubuklinggau),

mendeskripsikan hasil bahwa Kepala SMA Negeri I dan Kepala SMA Xaverius Lubuklinggau telah berupaya membina disiplin mengajar guru dengan melaksanakan tanggung jawab dan tugas manajerialnya secara efektif. Keterampilan manajerial yang dilaksanakan kepala sekolah dalam upaya membina disiplin mengajar guru adalah keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis. Baik Kepala SMA Negeri I dan Kepala SMA Xaverius Lubuklinggau, masing-masing memiliki stressing yang tidak jauh berbeda antara satu dengan yang lain dalam membina disiplin mengajar guru, meskipun diakui bahwa masing-masing memiliki cara dan gaya tersendiri dalam upaya tersebut.

Penelitian Abdul Razak (2010), yang berjudul Efektivitas Kinerja Guru SD Terpencil (Studi Evaluatif di Sekolah Dasar Negeri 14 Taba Penanjung Kabupaten Bengkulu Tengah) Menyimpulkan hasil kinerja guru daerah terpencil pada SDN 14 Taba Penanjung Kabupaten Bengkulu Tengah belum efektif pada kehadiran guru dalam mengajar, penyiapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan pada pengawasan kinerja guru. Sedangkan yang efektif hanya pada pelaksanaan evaluasi pembelajaran serta kerjasama antara guru dan kepala sekolah daerah terpencil dalam mengatasi kendala kekurangan tenaga pengajar.

Dari ketiga penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, dan sebagai supervisor pendidikan perlu dilengkapi dengan keterampilan manajerial. Terdapat tiga keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan yaitu:

keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis.

Kemampuan profesional manajemen pendidikan yang dimiliki kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif. Kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah sangatlah penting untuk pengelolaan pendidikan di sekolah.

Keberhasilan sekolah atau madrasah sangat banyak ditentukan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peranan dan tugasnya sebagai pemimpin dengan gaya/tipe, strategi atau pendekatan kepemimpinan serta yang sangat penting adalah penerapan berbagai kemampuan atau ketrampilan yang dimilikinya. Kemampuan kepala sekolah ini masih membutuhkan kajian

yang mendalam terutama pada aspek kemampuan manajerial khususnya pada sekolah yang berada pada daerah terpencil.

### **C. Paradigma Penelitian**

Di tengah keterbatasan sarana dan prasarana sekolah, khususnya di daerah-daerah terpencil, peran kepala sekolah dan guru semakin penting. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan peran yang cukup berat. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai nahkoda dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Kemampuan manajerial yang baik dari kepala sekolah akan dapat mendorong terciptanya kinerja guru sesuai dengan kompetensi profesional yang diharapkan. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah tempat ia bekerja.

Namun, beberapa permasalahan yang terkait dengan kemampuan manajerial kepala sekolah di daerah terpencil terlihat dari rendahnya motivasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, pengalaman kerja kepala sekolah yang masih minim, lemahnya disiplin kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, serta ketrampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan belum memuaskan.

Selain itu, tingkat kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Untuk dapat mengatasi permasalahan tersebut,

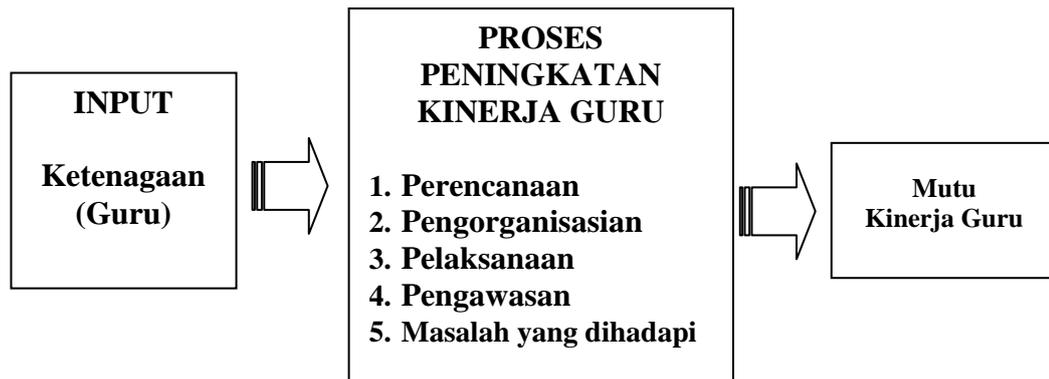
kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kompetensi, kecakapan atau kemampuan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah/Madrasah, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi kepala sekolah tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi manajerial. Keterampilan manajerial merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Sangat banyak jenis dari keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Mengingat begitu luasnya pembahasan tentang manajemen kepala sekolah tersebut, peneliti membatasi penelitian ini dengan ruang lingkup tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di daerah terpencil pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dengan bahasan tentang : 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; 2) pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; 3) pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; dan 4) pengawasan yang

dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan 5) masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru..

Berikut paradigma penelitian ini :



Gambar 2.2 : Alur Paradigma Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Untuk memperoleh jawaban atas permasalahan di atas, maka penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan bersifat deskriptif. Peneliti berusaha menggali dan mengeksplorasi data dan informasi sebanyak dan sedalam mungkin dari sumber data primer maupun sekunder secara utuh tanpa ada penyesuaian. Bogdan dan Taylor (Meleong, 2001:3) memberikan definisi:

Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati secara holistic (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Dalam penelitian deskriptif kualitatif data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah ingin menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Oleh karena itu untuk meneliti permasalahan penelitian, penelitian dengan deskriptif kualitatif dirasa cocok dan sesuai.

#### **B. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah benda, hal atau tempat data untuk variabel peneliti melekat dan yang dipermasalahkan. Subjek penelitian tidak selalu berupa orang, tetapi dapat berupa benda, kegiatan, tempat (Arikunto,

2002:11). Penelitian ini untuk mendeskripsikan manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, oleh karena itu sumber data utama dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan data-data tentang a) Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; b) Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; c) Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; dan d) Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; dan e) Masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Adapun subjek pendukung penelitian tentang manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 : Subjek Penelitian

No	Subjek Penelitian	Jumlah Subjek
1.	Kepala Sekolah	1 orang
2.	Wakil Kepala Sekolah	1 orang
3	Guru	4 orang
4	Komite Sekolah	1 orang
5	Pengawas	1 orang
6	Kasi SMP Dispendik Kab. Seluma	1 orang
<b>Jumlah</b>		<b>9 orang</b>

## C. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen Penelitian

### 1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi; wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

#### a. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan verbal yang terarah pada kajian penelitian antara peneliti dengan subjek penelitian yang dipilih secara *purposif*. Wawancara ditujukan untuk memperoleh data sebagaimana ungkapan Arikunto (2002:132) bahwa wawancara digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang misalnya untuk mencari data tentang latar belakang murid, orang tua, pendidikan, perhatian, dan sikap terhadap sesuatu.

Metode wawancara digunakan dalam penelitian ini karena mempunyai beberapa keunggulan yang mungkin tidak dimiliki oleh metode penelitian lainnya. Keunggulan tersebut antara lain peneliti memperoleh rerata jawaban yang relatif tinggi dari responden, peneliti dapat membantu menjelaskan lebih, jika ternyata responden mengalami kesulitan menjawab karena ketidakjelasan pertanyaan dan peneliti dapat memperoleh informasi yang tidak dapat diungkapkan dengan cara kuesioner maupun observasi. Informasi tersebut misalnya, jawaban yang sifatnya pribadi dan bukan pendapat kelompok, atau informasi alternatif dari suatu kejadian penting.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, bentuk wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara mendalam, yaitu dalam melakukan wawancara peneliti tidak menggunakan guide tertentu, dan semua pertanyaan bersifat spontan sesuai dengan apa yang dilihat, didengar, dirasakan pada saat pewawancara bersama responden dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, Komite Sekolah, pengawas dan Kasi SMP Dispendik Kabupaten Seluma.

#### b. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian yang berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan untuk jumlah responden yang tidak terlalu besar (Sugiyono, 2009:2003). Dengan demikian dapat dipahami bahwa observasi merupakan suatu teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan memusatkan segenap perhatian terhadap suatu obyek penelitian dengan menggunakan seluruh indera. Jenis observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Observasi partisipan adalah pengumpulan data melalui observasi terhadap obyek pengamatan langsung dengan hidup bersama, merasakan, berada dalam sirkulasi kehidupannya.

Dengan observasi, peneliti melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan subjek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data karena dengan teknik ini akan

diperoleh informasi dan data tentang letak geografis, keadaan sekolah, sarana dan prasarana, kondisi organisasi serta segala aspek yang ada dalam lingkup penelitian tentang manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma.

c. Studi Dokumentasi

Data penelitian kualitatif selain diperoleh dari manusia dengan lebih banyak diperoleh dari sumber wawancara, tetapi juga dapat diperoleh dari sumber data yang bukan manusia dan bersifat non interaktif. Data non interaktif ini biasanya berupa dokumen/arsip. Menurut Arikunto (2002:135) metode dokumentasi menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Dokumentasi berarti catatan (bahan tertulis ataupun film), surat bukti. Pada penelitian ini studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berupa dokumen atau catatan-catatan yang ada di Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Pengembangan Instrumen Penelitian

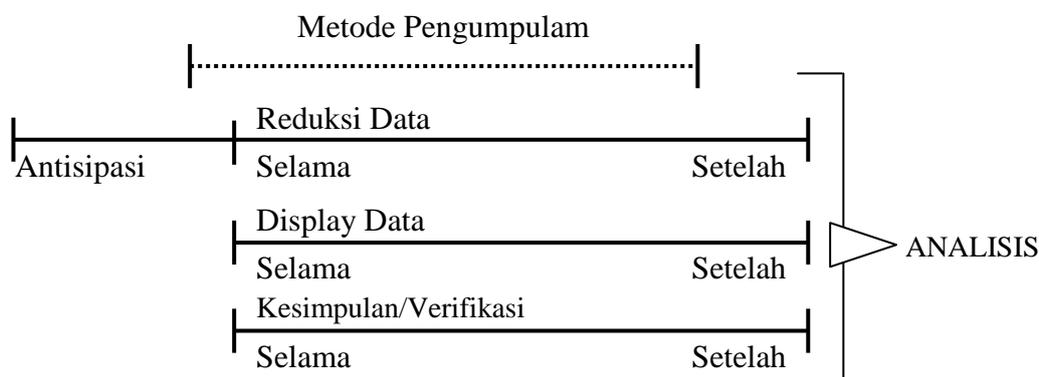
Instrumen utama dalam penelitian ini adalah manusia. Karena itu untuk menyimpulkan data secara komprehensif maka kehadiran peneliti di lapangan sangat diutamakan karena mengumpulkan data dilakukan yang sebenarnya tanpa dimanipulasi dibuat dan dipanjanglebarkan. Dalam

penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus mengumpulkan data sehingga dapat dikatakan peneliti dalam penelitian ini bertindak sebagai instrumen kunci.

Selanjutnya dalam penelitian ini juga disusun pedoman wawancara, pedoman observasi serta pedoman dokumentasi. Pedoman-pedoman tersebut berkaitan dengan manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma yang meliputi : a) Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; b) Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; c) Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru; d) Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru dan e) Masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

#### **D. Teknik Analisa Data**

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang dipergunakan mengacu kepada pendapat Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009:246-53) bahwa analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, paparan/penyajian data dan penarikan kesimpulan yang dilakukan selama dan sesudah penelitian. Alur kegiatan tersebut dapat dilihat pada ilustrasi berikut;



Gambar 3.1: Gambar Alur Komponen dalam Analisa Data  
Sumber : Sugiyono (2009:337)

Berdasarkan gambar di atas, setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka peneliti melakukan anticipatory sebelum melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan suatu kegiatan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah yang didapat dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung, sampai kegiatan pengumpulan data dilaksanakan, peneliti membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus dan membuat memo.

Data yang di dapat dalam penelitian ini berupa kalimat, kata-kata yang berhubungan dengan fokus penelitian, sehingga sajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun secara sistematis yang memberikan kemungkinan untuk ditarik kesimpulan. Pada saat kegiatan analisis data yang berlangsung secara terus menerus selesai dikerjakan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penarikan kesimpulan. Untuk mengarah pada hasil kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data baik yang berasal dari

catatan lapangan, observasi partisipan, wawancara mendalam, dokumentasi yang didapat saat melakukan kegiatan di lapangan.

#### **E. Pertanggungjawaban Peneliti**

Tesis ini merupakan hasil karya peneliti sendiri dan peneliti tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan dan penulisan ilmiah. Penulis akan mempertanggungjawabkan risiko dan sanksi jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran dalam penulisan karya ini. Pertanggungjawaban peneliti atas penelitian ini adalah dengan melakukan pemeriksaan terhadap keabsahan data yaitu dengan melihat tingkat kebenaran proses dan produk penelitian. Tingkat kebenaran tesis ini peneliti rujuk dari Nasution (2006. 149) yang mengungkapkan bahwa tingkat kebenaran proses dan produk penelitian dilihat dari kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), konfirmabilitas (*confirmability*).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Pada bab ini dipaparkan hasil penelitian dan pembahasan. Sebelum paparan hasil penelitian, dipaparkan terlebih dahulu latar lokasi penelitian yaitu.

SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma merupakan sekolah yang berada di daerah terpencil di wilayah Kabupaten Seluma. SMP ini beralamat di Desa SP II, Kecamatan Ulu Talo Kabupaten Seluma. Sekolah ini berjarak 43 KM dari pusat ibu kota kabupaten. Pada tahun 2012, jumlah murid di sekolah ini sebanyak 30 siswa, dengan jumlah guru sebanyak 14 orang terdiri atas 1 orang guru PNS dan 13 orang guru honor (Laporan Bulanan SMP Negeri 42 Seluma, Bulan November 2012).

SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, berada di wilayah terpencil dengan kondisi jalan menuju desa tempat sekolah berada belum bisa dilalui kendaraan roda empat, dan belum ada fasilitas penerangan (listrik). Untuk menempuh desa hanya bisa dilalui kendaraan roda dan apabila hujan maka kendaraan roda dua sama sekali tidak bisa lewat jalan tersebut. Selain akses jalan yang sulit, jumlah tenaga pengajar di sekolah ini masih sangat kurang. Begitu juga dengan fasilitas sarana dan prasarana sekolah untuk pembelajaran di sekolah juga masih sangat minim sekali.

Sebagaimana diketahui, guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa

guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. Di sekolah guru merupakan unsur yang sangat mempengaruhi tercapainya tujuan pendidikan selain unsur murid dan fasilitas lainnya. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional guru dan mutu kinerjanya.

Guru merupakan ujung tombak pendidikan sebab secara langsung berupaya mempengaruhi, membina dan mengembangkan peserta didik, sebagai ujung tombak, guru dituntut untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing dan pengajar dan kemampuan atau kompetensi guru. Berkualitas tidaknya proses pendidikan sangat tergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki guru. Guru merupakan perencana, pelaksana sekaligus sebagai evaluator pembelajaran di kelas, maka peserta didik merupakan subjek yang terlibat langsung dalam proses untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran di sekolah masih tetap memegang peranan yang penting. Peran tersebut belum dapat diganti dan diambil alih oleh apapun. Hal ini disebabkan karena masih banyak unsur-unsur manusiawi yang tidak dapat diganti oleh unsur lain. Guru merupakan faktor yang sangat menentukan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri.

Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru.

Kedudukan kepala sekolah dalam hal ini sangatlah penting dan strategis dalam mengelola dan meningkatkan kinerja guru. Hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di sekolah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola sekolah dan sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah yang bersangkutan. Namun demikian, bukan berarti komponen lain yang terkait di sekolah diabaikan, melainkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan dalam upaya mencapai fungsi tertentu sebagaimana diharapkan.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kompetensi, kecakapan atau kemampuan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi manajerial. Keterampilan manajerial merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Sangat banyak jenis dari ketrampilan

manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Mengingat begitu luasnya pembahasan tentang manajemen kepala sekolah tersebut, peneliti membatasi penelitian ini dengan ruang lingkup tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di daerah terpencil pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dengan bahasan tentang : 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; 2) pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; 3) pengembangan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; dan 4) pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, 5) masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut uraian dari hasil penelitian:

#### **1. Perencanaan yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan, dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala

sekolah sebagai *top management* di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Dengan adanya otonomisasi sekolah kepala sekolah sangat berhak dan berperan untuk mengelola sekolah secara mandiri dan partisipatif termasuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas (diangkat) untuk memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi (*top leader*) dalam organisasi sekolah mempunyai peran dan fungsi untuk meningkatkan kinerja guru. Diantara peran dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai seorang manajer, disamping memiliki peran dan fungsi, kepala sekolah juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan guru dengan mengaplikasikan unsur-unsur dalam manajemen yaitu mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi.

Dalam penelitian tentang perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dilihat dari aspek keadaan perencanaan, bentuk perencanaan dan perumusan visi dan misi, perumusan tujuan dan perumusan program sekolah untuk peningkatan kinerja guru.

- i. Keadaan Perencanaan Peningkatan Kinerja Guru pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma

Kegiatan pertama dalam proses manajemen yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam meningkatkan kinerja guru adalah melakukan perencanaan peningkatan kinerja guru. Perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, perencanaan kinerja guru harus disiapkan secara matang melalui visi sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma mengenai perencanaan kinerja guru ini dinyatakan sebagai berikut : “perencanaan kinerja guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru, wakil kepala sekolah, wakil kepala kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah, untuk memenuhi perencanaan tersebut”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa perencanaan kinerja guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru, wakil kepala sekolah, wakil kepala kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Dalam rapat yang semua guru diminta pendapat dan gagasannya terkait dengan program-program sekolah lebih-lebih menyangkut pengembangan kinerja guru, hambatan-hambatan yang dihadapi para guru dalam proses

pembelajaran di kelas, serta bagaimana cara pemecahannya. Berkaitan dengan perencanaan kinerja guru wakil kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak SKM menyatakan:

”Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah dan mengundang para guru untuk diskusi bersama merencanakan dan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan sekolah khususnya dibidang peningkatan kinerja guru sesuai dengan visi dan misi SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dalam rapat tersebut kepala sekolah memberikan keleluasaan bagi guru untuk mengungkapkan ide, saran yang membangun yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru, misalnya mendorong guru untuk melakukan studi lanjut, mengikuti pelatihan, dan seminar-seminar yang menunjang kualitas mengajar guru”.

Senada dengan ungkapan di atas, hasil wawancara dengan guru

SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST menyatakan :

”Saya selaku guru dan juga guru-guru yang lain selalu dilibatkan dalam rapat mengenai perencanaan dan program sekolah ke depan diantaranya adalah tentang perencanaan kinerja guru, bapak kepala sekolah sebagai kepala sekolah mengambil kebijakan terutama menyangkut perencanaan kinerja guru, setiap guru diminta pendapat dan idenya tentang bagaimana meningkatkan kinerja guru di sekolah ini”

Seperti penjelasan di atas, setiap awal tahun pembelajaran, di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program/rencana-rencana ke depan (khususnya rencana peningkatan kinerja guru) berdasarkan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Diantara rencana yang sudah ditetapkan untuk peningkatan kinerja guru, hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN mengatakan: “peningkatan kinerja guru yang kita rencanakan adalah baru pada peningkatan kinerja guru

dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM)”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa peningkatan kinerja guru yang direncanakan oleh kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah dalam hal peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dalam proses perencanaan kinerja guru ini, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan kinerja guru selalu memperhatikan kebutuhan (*need assessment*), memperhatikan visi dan misi dan tujuan pendidikan sekolah.

Berdasarkan studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma diketahui bahwa visi sekolah ini adalah “Mewujudkan prestasi peserta didik yang unggul, kritis, tanggap dan berkepribadian”. Sedangkan Misi SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah ; “Meningkatkan kualitas pembelajaran yang serta menanamkan sikap disiplin pada peserta didik yang berwawasan imtak dan Iptek”.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah memiliki rumusan visi dan misi dalam menjalankan organisasi sekolah. Rumusan visi dan misi tentunya perlu dirumuskan secara bersama oleh kepala sekolah, guru, komite sekolah dan semua pemangku kepentingan sekolah.

Keterlibatan secara aktif dari semua pemangku kepentingan adalah salah satu kunci keberhasilan untuk mewujudkan visi dan misi

sekolah tersebut. Keterlibatan mereka harus diupayakan dari sejak awal yaitu dari perumusan visi dan misi sekolah, sehingga mereka ikut terlibat dalam menganalisis kondisi sekolah, merumuskan harapan-harapannya terlibat dalam pelaksanaan program-program kerja sekolah.

Menyangkut keterlibatan guru, komite sekolah dan pemangku kepentingan dalam perumusan visi dan misi sekolah, hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan;

“saya selalu melibatkan semua guru, komite ataupun masyarakat dalam kebijakan sekolah, termasuk dalam perumusan visi dan misi sekolah untuk peningkatan kinerja guru. Hal ini penting menurut saya karena operasional sekolah inikan sangat tergantung dari kerjasama kepala sekolah, guru, komite dan masyarakat, jadi mereka harus dilibatkan dalam hal ini ”.

Sejalan dengan wawancara di atas, hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SKM menyatakan; ”ya, kami guru, komite ataupun masyarakat, selalu dilibatkan kepala sekolah, termasuk dalam hal perumusan visi dan misi”. Hasil wawancara dengan guru lainnya Bapak SST mengatakan: seingat saya, memang guru ada dilibatkan”. Hasil wawancara dengan Ketua Komite SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak ZF menyatakan; ”ya, ada kami memang dilibatkan dalam merumuskan visi dan misi itu, saya ingat sekali, karena waktu itu saya ikut diundang merumuskannya’.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa rumusan visi dan misi sekolah yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah rumusan dari segenap pihak yang berkepentingan di sekolah, sehingga dapat dikatakan visi dan misi yang ada sudah mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai bersama kepala sekolah, guru, komite maupun masyarakat di sekitar sekolah. Dengan adanya pelibatan segenap *stakeholder* sekolah ini jelas bahwa visi dan misi tersebut sudah sesuai dengan kondisi dan tantangan nyata yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma .

Adapun yang menjadi alasan dirumuskannya visi dan misi dengan melibatkan guru, komite dan masyarakat, menurut kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan;

yaa, itu tadi menurut saya sekolah ini perlu dijalankan secara bersama, kalau bersama yang merumuskannya tentu untuk mencapainya juga dilakukan secara bersama, termasuk dalam hal mencapai peningkatan kinerja guru. Jadi intinya adalah kebersamaan dan keterbukaan dalam menjalankan sekolah ini, dan semuanya akan lebih mudah untuk dicapai tentunya”.

Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SKM menyatakan; ”ya, itu memang selalu dilakukan oleh bapak kepala sekolah kami menurut saya beliau sangat ingin segala sesuatunya di sekolah ini dilaksanakan secara bersama, begitulah kurang lebih”. Wawancara dengan guru Bapak SST mengatakan: ”ya, alasannya mungkin karena untuk merumuskannya diperlukan keterlibatan semuanya”

Berangkat dari hasil wawancara dan studi dokumentasi di atas

dapat dipahami bahwa perencanaan kinerja guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru, wakil kepala sekolah, wakil kepala kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Peningkatan kinerja guru yang direncanakan oleh kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah dalam hal peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah.

Perumusan visi dan misi SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma disusun bersama antar kepala sekolah, guru dan komite sekolah. Alasan dirumuskannya sendiri visi dan misi tersebut adalah karena diperlukannya kebersamaan dan keterbukaan dalam pengelolaan sekolah sehingga semua unsur atau warga sekolah harus terlibat dalam melaksanakan perencanaan, termasuk didalamnya perencanaan untuk peningkatan kinerja guru.

ii. Perencanaan Peningkatan Kinerja Guru Melalui Rekrutmen Guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma

Rekrutmen merupakan rangkaian kegiatan dari proses perencanaan, rekrutmen/pengadaan guru baru dalam hal ini adalah guru, rekrutmen merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan akan guru pada suatu sekolah baik dari segi kuantitatif dan kualitatif. Perekrutan guru baru merupakan rangkaian lanjutan dari proses perencanaan, dalam proses rekrutmen harus memperhatikan guru-guru yang sudah ada yang dibandingkan dengan pekerjaan yang tersedia

(*job analysis*), memperhatikan kebutuhan (*demand*), penawaran (*supply*), melakukan analisis antara keduanya yang kemudian dilanjutkan dengan perekrutan guru baru.

Pengadaan guru baru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam hal ini adalah guru tidak tetap (GTT), karena guru yang berstatus PNS tidak melalui mekanisme perekrutan akan tetapi bantuan dari pemerintah yang didistribusikan langsung oleh DIKNAS, sehingga SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma hanya memerlukan usaha peningkatan kinerja guru.

Rekrutmen guru dalam pandangan kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah hal yang penting untuk dilakukan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak JHN menyatakan ; “rekrutmen itu penting, apalagi untuk sekolah yang kurang guru seperti ini. Kalau tidak ada rekrutmen dan guru PNS ngak dikirim ke sekolah, maka akan terjadi terus kekurangan tenaga guru”. Dari pernyataan ini jelas bahwa rekrutmen guru merupakan hal yang penting, khususnya untuk mengatasi kekurangan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Studi dokumentasi terhadap Laporan Bulanan SMP Negeri 42 Seluma, Bulan November 2012 mengenai keadaan guru di sekolah ini terdapat 14 orang guru terdiri atas 1 orang guru PNS dan 13 orang guru honor. Dengan kondisi hanya ada satu orang guru tentunya sekolah sangat membutuhkan merekrut guru GTT untuk mengatasi

kekurangan guru tersebut.

Dalam persiapan rekrutmen guru, pihak sekolah tentunya harus menetapkan prosedur pendaftaran atau prosedur rekrutmen guru baru yang jelas. Hasil wawancara dengan Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan;

“Memang.....dalam penerimaan guru baru seharusnya diperlukan prosedur pendaftaran atau prosedur rekrutmennya, namun di sekolah ini belum ada prosedurnya, apalagi untuk guru PNS, itukan bukan kita yang melakukan penerimaan guru tersebut, kita cuma menerima saja kedatangan guru tersebut setelah diangkat oleh Pemda Kabupaten Seluma”.

Pernyataan kepala sekolah di atas menunjukkan bahwa belum ada prosedur yang dimiliki sekolah dalam penerimaan guru baru, khususnya guru PNS, karena untuk penerimaannya bukan dilakukan oleh sekolah, namun oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma. Selanjutnya berkaitan dengan perbedaan prosedur rekrutmen guru PNS dan guru honor, Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan;

Ya berbeda, kalau penerimaan guru PNS....itu bukan pekerjaan kita, sepenuhnya menjadi tanggung jawab Pemda, namun kalau untuk guru honor, kita sekolah dapat menerimanya sendiri. memang dalam penerimaan guru honor ini juga harus ada prosedurnya di sekolah, namun kita di sini belum memilikinya secara tertulis, tapi jelas ada prosedur yang harus diikuti oleh guru yang mau honor di sini, seperti menulis surat lamaran dulu, wawancara dan lainnya”.

Wawancara di atas menunjukkan adanya perbedaan prosedur rekrutmen guru PNS dan guru honor, di dimana untuk

guru PNS sepenuhnya menjadi pekerjaan Pemerintah Daerah sedangkan untuk penerimaan guru honor sekolah dapat menetapkan prosedur sendiri. Dan dari pernyataan di atas dapat dipahami pula bahwa di sekolah ini belum dimiliki prosedur secara tertulis menyangkut penerimaan guru honor baru, akan tetapi sekolah sudah menetapkan bahwa guru honor yang mendaftar harus membuat surat lamaran dan dilakukan wawancara pengalaman mengajar guru tersebut.

Dengan adanya surat lamaran dan dilakukan wawancara pengalaman mengajar, calon guru yang berhasil direkrut adalah benar-benar guru yang sesuai dengan harapan dan yang telah direncanakan sebelumnya (sesuai kebutuhan) di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Dengan demikian jelas bahwa belum dilakukannya pelibatan guru dalam seleksi guru baru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma karena memang tidak dilakukan seleksi berbentuk tes yang memerlukan bahan atau materi. Seleksi dilakukan dengan melihat surat lamaran dan pengalaman guru yang mendaftar. Lebih lanjut tentang siapa saja yang dilibatkan dalam proses rekrutmen guru baru, Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN mengatakan;

“Pihak yang dilibatkan itu guru, komite sekolah, dan pihak dinas, akan tetapi pelibatannya berbeda-beda. Guru kita libatkan untuk mengetahui pengalaman dan kemampuan guru baru yang akan kita terima, kalau menurut guru bagus, maka akan diterima. Komite kita libatkan untuk kita meminta izin supaya komite tahu kondisi sekolah karena

kurangnya guru, sedangkan pihak dinas untuk memberitahu bahwa di sekolah kita kekurangan guru dan kita mengangkat guru honor”.

Sejalan dengan pendapat di atas, wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST menyatakan ; kalau pelibatan itu belum, biasanya kepala sekolah bertanya dengan kita guru mengenai guru yang akan diterima”. Hasil wawancara dengan Ketua Komite SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak ZF mengatakan ; “ya, dapat dikatakan kami belum dilibatkan, mungkin hanya pemberitahuan tentang guru yang baru diterima di sekolah”.

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa dalam dilakukan pelibatan guru, komite sekolah dan pihak dinas pendidikan nasional dalam rekrutmen guru, khususnya guru honor di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma yang pelibatan itu berbeda-beda bentuknya. Guru dilibatkan untuk mendapatkan informasi atau data tentang guru yang akan diterima, komite untuk memberi izin dan pihak dinas untuk pemberitahuan bahwa di sekolah ini terjadi kekurangan guru, dan diangkat guru honor untuk menutupi kekurangan tersebut.

Dalam hal pengecekan seluruh kelengkapan penerimaan lamaran guru baru, hasil wawancara dengan Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma menyatakan; ”ya itu dilakukan, kita minta

guru yang mau honor itu melampirkan surat lamaran, ijazahnya, akta dan kalau ada tentu pengalamannya, dan itu yaaa kita cek...”

Dari pernyataan kepala sekolah di atas jelas bahwa dilakukan pengecekan terhadap surat lamaran, ijazah, akta dan pengalaman guru yang mau honor. Hal ini menunjukkan adanya usaha kepala sekolah dalam memeriksa semua kelengkapan persyaratan guru honor yang mau bekerja di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Selanjutnya mengenai kualifikasi guru yang akan diterima Bapak JHN mengatakan: ya, kualifikasi pendidikannya, kita tentu minta dari keguruan S1, karena memang dalam peraturan guru harus berpendidikan S1”. Dari pernyataan ini jelas bahwa kualifikasi guru yang melamar diharapkan dari S1 keguruan. Selanjutnya pertanyaan mengenai apakah kualifikasi ini terpenuhi selama ini, Bapak JHN menyatakan ; “selama ini menurut saya terpenuhi, yaa guru-guru kami semuanya dari keguruan, walaupun belum seluruhnya S1.

Pertanyaan tentang kaitan rekrutmen yang dilakukan terhadap guru honor dengan perencanaan peningkatan kinerja guru, hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma bapak JHN mengatakan: “Penerimaan guru honor atau GTT dengan syarat dan ketentuan S1 keguruan dan berpengalaman tersebut termasuk salah satu dari perencanaan kita dalam

peningkatan kinerja guru”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa penerimaan guru honor atau GTT yang dilakukan di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dengan syarat dan ketentuan S1 keguruan dan berpengalaman termasuk salah satu dari perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru.

Ditanya lebih lanjut tentang hal tersebut, Bapak JHN mengatakan:

“Jadi begini, rekrutmen itu merupakan rangkaian kegiatan dari proses perencanaan, jadi kita berharap dari rekrutmen atau pengadaan guru baru dalam hal ini adalah guru GTT, maka kebutuhan akan guru pada sekolah ini akan terpenuhi, termasuk dalam peningkatan kinerjanya. Kita dari awal sudah memilih guru yang layak dan pantas yang tujuannya agar kinerja guru tersebut dapat ditingkatkan”.

Sejalan dengan pernyataan di atas, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak SS mengatakan: “selama ini sekolah selalu berupaya mendapatkan guru honor yang berkualitas, sehingga kinerjanya nantinya juga baik”. Dari dua pernyataan di atas dapat dipahami bahwa rekrutmen guru honor atau GTT yang dilakukan adalah untuk memenuhi kebutuhan akan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Oleh karena itu, dalam rekrutmen guru honor tersebut berupaya agar guru yang didapatkan adalah guru yang berkualitas, sehingga nantinya memiliki kinerja yang baik.

Ditanya lebih lanjut mengenai hal ini, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN mengatakan: “guru yang kita

rekrut adalah guru yang memiliki kinerja bagus, sehingga kita mudah dalam meningkatkan kinerjanya”. Dari pernyataan ini jelas bahwa rekrutmen guru, dalam hal ini guru honor atau GTT di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma termasuk sebagai perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Dari hasil wawancara dan studi dokumentasi yang dapat dipahami bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma serta melalui rekrutmen guru. Rapat/pertemuan tatap muka dilakukan bersama para guru, wakil kepala sekolah, waka kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah. Sedangkan rekrutmen guru honor atau GTT yang dilakukan adalah untuk memenuhi kebutuhan akan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dengan menetapkan persyaratan S1 keguruan dan berpengalaman dalam mengajar. Hal ini dimaksudkan agar guru yang mengajar di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, meskipun guru honor atau GTT adalah guru yang memiliki kinerja baik, sehingga memudahkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya.

## **2. Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah mempunyai peranan yang sangat strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Ia diharapkan mampu meningkatkan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksanannya proses belajar mengajar yang efektif, dan mengaktualisasikan sumber daya yang ada di sekolah seoptimal mungkin dalam menunjang proses belajar mengajar. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus menguasai kemampuan *organizational* pendidikan yang efektif.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah perlu melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai suatu tuntutan untuk dapat mengelola sebuah organisasi sekolah secara berhasil. Memimpin sebuah organisasi sekolah yang produktif berarti mengetahui dan memahami perilaku individu di dalam organisasi sekolah tempat kerja para guru dan seluruh staf yang terlibat, dan menjadikannya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan organisasi sekolah.

Peranan utama kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi (*organizational leader*) adalah mengerahkan seluruh staf sekolah untuk bekerja sama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan bagi seluruh siswa agar secara akademik berhasil. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah harus mampu melakukan pengorganisasian agar kinerja guru dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula disamping perencanaan. Selain sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah atau struktur sebagai proses. Sebagai lembaga atau wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan administrasi itu dilaksanakan. Jika organisasi itu dipandang sebagai proses maka organisasi merupakan kegiatan-kegiatan menyusun dan menetapkan hubungan kerja antar personel. Kewajiban, wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian atau personel yang termasuk di dalam organisasi itu disusun dan ditetapkan menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Mengenai pengorganisasian yang dilakukan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak JHN menyatakan:

“Sebagai kepala sekolah saya perlu menyusun organisasi sekolah dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenang kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama. Melalui pengorganisasian tersebut, pembagian kerja dapat menjadi lebih jelas, dan kepala sekolah dapat memantau dan meningkatkan kinerja gurunya melalui organisasi tersebut”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah sangat menyadari pentingnya pengorganisasian dilakukan untuk melaksanakan pembagian tugas serta wewenang kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama.

Pengorganisasian meliputi kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Pengorganisasian

merupakan kegiatan dasar dari manajemen. Pengorganisasian ini dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur-unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Kepala sekolah harus memperhatikan pengelolaan fungsi organisasi yaitu pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas, karena hal ini sangat berkaitan dengan kinerja guru nantinya. Demikian juga dalam hal penempatan guru-guru dalam mengajar, harus disesuaikan dengan bakatnya. Sehubungan dengan hal itu, maka upaya yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam hal ini adalah menempatkan guru-guru sesuai dengan keahliannya, sehingga diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dalam kaitannya penelitian tentang pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, maka pengorganisasian tersebut dilihat dari kepemimpinan kepala sekolah mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta mempersiapkan struktur organisasi sekolah.

a. Mempersiapkan Guru dalam Penugasan

Kesiapan guru merupakan hal mutlak yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas guru. Berkaitan dengan siapnya guru dengan penugasan yang diberikan, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Ibu ES menyatakan ; tentu, saya siap dengan penugasan yang saya terima”. Pernyataan ini menunjukkan kesiapan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam pelaksanaan tugasnya.

Untuk bentuk kesiapan guru, Ibu ES menyampaikan; ”bentuknya saya siap ditempatkan dimana saja, terus saya juga siap mengajar sesuai waktu yang diberikan dan juga siap membantu kepala sekolah dalam mengelola kegiatan belajar mengajar di sekolah”. Dari pernyataan tersebut jelas bahwa kesiapan guru ini diwujudkan dalam bentuk siapnya guru ditempatkan dimana saja, siap mengajar sesuai dengan ketentuan dan siap membantu kepala sekolah.

Selanjutnya berkaitan dengan mekanisme penugasan guru, hasil wawancara dengan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma AS menyatakan; ”mekanismenya, kami diberikan SK sebagai guru honor untuk mengajar di sekolah ini dan penugasannya sesuai dengan perintah kepala sekolah, di kelas mana saya mengajar”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa mekanisme penugasan guru adalah dengan diterimanya SK sebagai guru honor untuk mengajar di sekolah dan kepala sekolah memberikan penugasan untuk mengajar di kelas yang ditentukan. Adanya penugasan guru dengan SK dan penunjukan dimana ia akan mengajar menunjukkan

bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah melakukan pengorganisasian dalam kesiapan guru untuk melaksanakan tugasnya.

b. Melakukan Penugasan Guru Sesuai Kebutuhan

Penugasan guru sesuai kebutuhan harus dilakukan kepala sekolah dalam rangka mengorganisasikan kinerja guru tersebut. Berkaitan dengan penugasan guru yang sesuai kebutuhan, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST menyatakan ; “ya, menurut saya sudah sesuai kebutuhan”. Selanjutnya mengenai kebutuhan apa yang menjadi alasan, menurut SST ; alasannya karena jumlah guru yang kurang. Sehingga perlu dilakukan pengorganisasian kerja guru. Dengan demikian dalam pandangan guru bahwa penugasan guru selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan, dan yang menjadi alasan penugasan guru ini karena jumlah guru yang kurang, sehingga guru perlu ditugaskan dan diorganisasikan untuk pelaksanaan pembelajaran di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Selanjutnya untuk pemerataan penugasan guru, menurut Bapak SST; “menurut saya penyebarannya sudah merata, guru yang ada di sekolah ini hampir semuanya honorer, sehingga jamnya sudah dibagi merata oleh kepala sekolah sesuai latar belakang pendidikannya”. Pertanyaan tentang apakah itu berlaku sama untuk semua guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak SST menyatakan; “ya sama saja”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa salah satu bentuk pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam hal peningkatan kinerja guru adalah dengan melakukan penugasan guru sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengorganisasian kinerja guru ini perlu dilakukan agar guru dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan jam, kelas dan kebutuhan siswa/sekolah. Dengan demikian jelas, pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah sangat penting untuk peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

c. Melakukan Pembagian Tugas Guru

Untuk mekanisme pembagian tugas guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah bapak JHN menyatakan ;

“kalau mekanismenya saya rasa sama saja dengan sekolah lain, setiap guru kita ditugaskan mengajar oleh kepala sekolah, nah biasanya diberi tugas mengajar sesuai dengan ketentuan, untuk setiap guru jam wajibnya sekarang 24 jam. Nah biasanya guru diberikan jam itu sebelum dimulainya tahun ajaran baru setiap tahunnya.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa mekanisme penugasan guru berlaku sama untuk setiap sekolah, dimana penugasan guru ditentukan oleh kepala sekolah, dengan sebelumnya meminta masukan guru. Setiap guru diberikan jam wajib untuk mengajar sebanyak 24 jam, dan beberapa guru diberikan tugas menjadi guru kelas.

Selanjutnya mengenai waktu penetapan penugasan guru, hasil wawancara dengan Bapak JHN menyatakan : ”biasanya, penugasan

itu kita lakukan setiap awal semester dan sering juga dilakukan sebelum pembagian rapor. Ini sangat tergantung dari kesiapan dalam membuat guru untuk mengajar 24 jam”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami, sebagai bagian dari pengorganisasian kinerja guru, kepala sekolah sudah melakukan pembagian tugas untuk semua guru. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru sehingga menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan lancar.. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai, termasuk dalam hal meningkatkan kinerja guru.

#### d. Ketersediaan Struktur Organisasi Sekolah

Pada bidang struktur organisasi, SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah memilikinya struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menunjukkan bahwa sekolah harus melakukan pengelolaan dalam menjalankan sekolah. Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak JHN menyatakan; menurut saya struktur organisasi itu harus ada di sekolah, karena dari situ hirarki dan pelaksanaan tugas di sekolah dapat terlaksana”.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan kepala sekolah sudah memahami keberadaan dari struktur organisasi sekolah dalam

menjalankan organisasi sekolah, sehingga ketersediaan struktur organisasi ini sudah dianggap sebagai komponen penting di sekolah. Studi dokumentasi terhadap profil sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma memang menunjukkan bahwa sekolah ini memiliki kelengkapan struktur organisasi, dan berdasarkan pengamatan yang dilakukan struktur organisasi tersebut dipajang pada papan di ruang kantor. Selain struktur organisasi sekolah, kepala sekolah juga sudah melengkapinya dengan struktur organisasi komite sekolah.

Dari hasil wawancara dan studi dokumentasi yang dilakukan diketahui bahwa pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah. Pengorganisasian kinerja guru ini dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta mempersiapkan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

**3. Pelaksanaan yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan pada umumnya, pembinaan kinerja guru merupakan salah satu faktor yang amat penting. Pembinaan kinerja guru dapat dikatakan sebagai usaha atau upaya yang dilakukan baik oleh kepala sekolah, guru senior, pengawas atau pihak yang berkompeten untuk memberikan pembinaan terhadap apa yang seyogyanya dilakukan seseorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan.

Di sekolah, pembinaan kinerja guru dilakukan oleh kepala sekolah yang itu dapat dilakukan sendiri atau bekerja sama dengan guru, serta dilakukan oleh pengawas yang ditunjuk untuk melakukan pembinaan terhadap sekolah. Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat dibina dan selalu ditingkatkan untuk mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja atau usaha, khususnya yang dilakukan pada tingkatan sekolah.

Kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan yang ada di sekolah, kepala sekolah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan prestasi kerja tenaga kependidikan disekolahnya, dengan maksud untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. Peningkatan prestasi kerja guru dilakukan dengan menggunakan pembinaan-pembinaan terhadap para guru.

Dalam melakukan pembinaan terhadap guru untuk meningkatkan kinerja guru, perlu dilakukan identifikasi kekurangan atau kelemahan

berkaitan dengan tugas guru yaitu dalam bentuk pelaksanaan pembinaan kinerja guru, penilaian disiplin guru serta perlunya kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru.

a. Melaksanakan Pembinaan Kinerja Guru

Secara garis besar kinerja guru merupakan hasil yang dicapai seorang guru dengan segenap daya dan upayanya agar proses pembelajaran yang terjadi di dalam maupun di luar kelas berjalan dengan baik sehingga diharapkan dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu kinerja guru dapat dilihat, dinilai dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian terhadap hasil belajar.

Di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, kepala sekolah sudah melakukan pembinaan terhadap kinerja guru. Hal ini didasarkan kepada hasil wawancara terhadap guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Ibu ES yang menyatakan ; “ya, kepala sekolah kami sudah melaksanakan pembinaan kinerja guru di sekolah ini”. Dari pernyataan ini jelas bahwa kepala sekolah telah melaksanakan pembinaan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Selanjutnya bentuk pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Ibu ES menyatakan:

“Bentuk pembinaan kinerja guru yang dilakukan yaitu dengan memberikan pengarahan kepada kami guru baik dalam upacara maupun rapat. Ada juga dengan jalan memanggil secara pribadi masing-masing guru untuk diberikan pembinaan, khususnya masalah pelaksanaan tugas. Nah, untuk pengawas ke kelas ketika guru mengajar memang belum kami lakukan”.

Studi dokumentasi terhadap Buku Notulen Rapat SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Tahun Pelajaran 2012/2013 menunjukkan bahwa dalam beberapa rapat, kepala sekolah memberikan pengarahan tentang pelaksanaan tugas guru, kehadiran guru serta kelengkapan administrasi kelas dan perangkat mengajar guru. Studi dokumentasi terhadap buku agenda kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan pembinaan secara pribadi yang dilakukan terhadap guru dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan wawancara dan studi dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa pembinaan kinerja guru yang dilakukan Kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma yaitu dengan bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi, akan tetapi kepala sekolah belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar. Waktu pelaksanaan pembinaan kinerja guru tersebut dilakukan secara terjadwal seperti sewaktu rapat, atau dipanggil secara pribadi dan tidak terjadwal seperti melalui pengarahan sewaktu upacara.

Selain hal di atas diperlukan adanya respon yang baik atau penerimaan dari guru terhadap pembinaan kinerja guru dari kepala sekolah. Berkaitan dengan respon atau pendapat guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dari adanya pembinaan kinerja guru, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Ibu ES menyatakan ; ya, kalau menurut pendapat saya pembinaan kinerja itu sangat penting untuk dilakukan, karena tujuannya untuk memperbaiki dan memberikan pembinaan kepada guru.” Selanjutnya tentang hasil pembinaan selama ini, Ibu ES menyatakan : yaa, hasilnya kami semakin lebih baik dalam melaksanakan tugas”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pembinaan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum dilaksanakan secara optimal. Pembinaan yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi, belum melakukan pembinaan kinerja dengan melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar. Namun, baik kepala sekolah maupun guru menyadari bahwa pembinaan kinerja itu sangat penting untuk dilakukan.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan pembinaan kinerja guru, peneliti menanyakan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru. Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma menyatakan:

“Sebagai kepala sekolah, pembinaan kinerja guru yang pertama dan sangat penting sekali adalah pembinaan disiplin, artinya

untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga kependidikan harus mempunyai disiplin yang tinggi dalam segala bidang. Langkah selanjutnya adalah melakukan pembinaan-pembinaan yang berkaitan dengan kompetensi profesional dan kemampuan yang dimiliki guru”.

Dari pernyataan dapat dipahami bahwa dalam pembinaan kinerja guru, pembinaan yang pertama sekali dilakukan adalah berkaitan dengan pembinaan disiplin. Dari pembinaan disiplin yang dilakukan, kepala sekolah berharap guru dapat melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien. Dan barulah selanjutnya kepala sekolah melakukan pembinaan-pembinaan kinerja lainnya yang berkaitan dengan kompetensi profesional dan kemampuan lainnya yang dimiliki guru.

Peneliti juga menanyakan tentang sejauh mana pentingnya peningkatan kinerja guru, Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak JHN menjelaskan bahwa:

“Disiplin guru dalam berbagai bidang adalah suatu hal yang sangat penting karena disiplin guru merupakan salah satu faktor yang menentukan efektivitas kelancaran pembelajaran di sekolah. Apabila guru telah benar-benar disiplin dalam segala hal, maka segala program yang direncanakan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang ditetapkan, selain itu guru harus bisa menjadi teladan bagi para siswa, sehingga apabila guru telah benar-benar disiplin diharapkan para siswa juga akan meniru kedisiplinan yang telah diterapkan para guru”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah memahami akan pentingnya pembinaan kinerja guru. Kinerja guru sudah dianggap sebagai salah

satu faktor menentukan efektivitas kelancaran pembelajaran di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dan dari kinerja guru ini diharapkan semua program yang direncanakan di sekolah ini dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan disiplin guru ini, berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan pada hari Senin tanggal 15 April 2013, menunjukkan guru rata-rata sudah datang di sekolah pada pukul 7.25 WIB, sebelum dimulainya pelaksanaan upacara. Dari 14 orang guru, yang mengikuti upacara adalah 11 orang termasuk kepala sekolah, sedangkan 3 orang guru lainnya dengan rincian 1 orang tanpa izin dan 1 orang melakukan pengurusan berkas kenaikan pangkat ke Tais, dan 1 orang lainnya baru datang setelah dimulainya upacara yaitu pukul 7.45 WIB. Meskipun ada guru yang terlambat atau tidak hadir ke sekolah, pada pukul 07.30 WIB bel tanda masuk telah dibunyikan, dan meskipun ada guru yang tidak hadir tidak mengganggu kelancaran proses pembelajaran di sekolah.

Di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, adanya keterlambatan atau ketidakhadiran guru di sekolah memang terjadi, namun keterlambatan atau ketidakhadiran guru disebabkan alasan berhalangan seperti karena ada urusan, sakit atau sulitnya akses jalan menuju sekolah jika hujan. Dari pengamatan yang dilakukan secara umum dapat dikatakan bahwa guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah berdisiplin dalam melaksanakan tugas mereka.

Studi dokumentasi terhadap absen guru dan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bulan Januari sampai Maret 2013 menunjukkan guru telah menandatangani absen kehadiran mereka. Absen harian guru berlaku untuk satu bulan, dan setia awal bulan, absen tersebut diganti dengan yang baru oleh kepala sekolah. Absen harian ini telah ditandatangani oleh guru setiap harinya pada waktu datang dan pulang. Hal ini menunjukkan bahwa absen tersebut telah dimanfaatkan dalam menentukan kehadiran dan menunjukkan telah disiplinnya guru untuk datang ke sekolah.

Dalam melakukan pembinaan kinerja guru, tentu perlu dilakukan perencanaan berkaitan dengan pembinaan disiplin guru. Pertanyaan peneliti tentang dilakukannya perencanaan pembinaan disiplin guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan: “kalau perencanaan yang dimaksud berbentuk program, itu belum saya lakukan. Pembinaan yang saya lakukan, biasanya hanya saya catat dalam agenda saya, jadi belum berbentuk perencanaan program”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum melakukan perencanaan pembinaan kinerja guru. Selanjutnya mengenai bentuk dan waktu pelaksanaan pembinaan kinerja guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan:

“Bentuk pembinaan kinerja guru dilakukan itu biasanya dengan melihat situasi dan kondisi yang ada di sekolah. Setelah saya identifikasi permasalahan yang ada, khususnya berkaitan dengan kinerja guru, baru setelah itu saya tentukan apa yang harus saya

lakukan...untuk bentuknya selama ini saya melakukannya dengan pendekatan kekeluargaan dan persaudaraan, nah caranya saya memberikan teguran secara lisan... itu biasanya umum untuk seluruh guru, sedangkan kalau permasalahannya untuk perseorangan, saya memanggil gurunya ke ruangan. Untuk pembinaan secara tertulis, itu saya lakukan dalam bentuk pengumuman tentang aturan yang harus diikuti. Sedangkan untuk waktu pelaksanaan pembinaan, kalau untuk seluruh guru itu biasanya saya lakukan waktu rapat atau sewaktu upacara, dan kalau perorangan gurunya saya panggil ke ruangan saya secepatnya”.

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa bentuk pembinaan disiplin guru yang dilakukan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah dengan pendekatan kekeluargaan dan persaudaraan. Sedangkan cara penyampaian pembinaan tersebut dilakukan secara lisan, sedangkan secara tertulis dilakukan dalam bentuk pemberitahuan. Sedangkan untuk waktu pembinaan kinerja guru bagi seluruh guru dilakukan sewaktu rapat dengan dewan guru atau pada waktu upacara, sedangkan untuk perorangan dilakukan sesuai kondisi dan waktu yang dibutuhkan, dan biasanya pembinaan itu dilakukan secepatnya oleh kepala sekolah.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, dalam hubungan kepala sekolah dengan guru, serta guru dengan guru memang terlihat tingginya rasa kekeluargaan diantara mereka. Kekeluargaan itu terlihat dari kondisi di sekolah dimana terlihat kepedulian antara satu dengan yang lainnya. Di ruang kantor, juga terlihat keceriaan dan canda gurau dari para guru yang menjadikan hubungan mereka terlihat sangat harmonis sekali.

Selanjutnya berkaitan dengan keterlibatan guru dalam pembinaan kinerja guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan:

“Yaa...menurut saya pembinaan yang dilakukan tidak akan berjalan sama sekali kalau gurunya tidak terlibat. Oleh karena itu, saya selalu mewanti-wanti guru, disiplin itu harus muncul dari guru sendiri, tidak dari kepala atau pun peraturan perundangan. Alhamdulillah, menurut saya guru di sekolah ini sudah sangat terlibat dalam pembinaan tersebut, yang itu dibuktikan dengan disiplinnya guru untuk datang dan melaksanakan pembelajaran di sekolah”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa dalam pembinaan kinerja guru, keterlibatan guru merupakan hal yang mutlak harus ada, dan di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma keterlibatan itu sudah terwujud yaitu dengan diikutinya kinerja yang telah ditetapkan. Lalu sejauh mana pentingnya peningkatan kinerja guru, hasil wawancara dengan Bapak menyatakan:

“Sebagaimana saya kemukakan sebelumnya, pembinaan kinerja itu sangat penting sekali, apalagi dalam peningkatan kinerja guru. Kinerja guru sangat tergantung kepada kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut saya mustahil ada peningkatan kinerja guru, kalau gurunya tidak disiplin. Oleh karena itu, pembinaan disiplin guru adalah kunci untuk peningkatan kinerja guru”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa pembinaan kinerja guru merupakan kunci bagi keberhasilan peningkatan kinerja guru. Pembinaan kinerja guru, pada tingkat sekolah tempat guru melaksanakan tugas dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam melakukan pembinaan kinerja guru dilaksanakan dalam bentuk pertemuan dan

pembinaan untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah melakukan pembinaan kinerja secara internal kepada para guru.

Berkaitan dengan pelaksanaan pembinaan disiplin ini, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Ibu ES menyatakan: “benar Bapak kepala sudah melaksanakan pembinaan kinerja bagi kami para guru”. Sedangkan untuk bentuk dan waktu pembinaan, Ibu ES menjelaskan:

“Bentuk pembinaan yang dilakukan kepala sekolah selama ini adalah dengan memberitahukan kepada kami para guru tentang kinerja yang harus dilaksanakan, itu disampaikan secara lisan ataupun secara tertulis. Secara lisan mungkin itu seperti teguran, sedangkan yang tertulis itu seperti tata tertib sekolah. Kalau waktunya biasanya sewaktu upacara atau rapat dinas penyampaiannya, dan kadang ada juga yang dipanggil langsung oleh kepala”.

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma telah melakukan pembinaan kinerja bagi para guru. Dalam pembinaan kinerja guru, tentunya diperlukan tahapan-tahapan agar pembinaan yang dilakukan berhasil. Langkah-langkah yang di tempuh dalam membina kinerja guru ini ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN yang menjelaskan sebagai berikut:

“Langkah-langkah pembinaan kinerja guru yang saya lakukan pertama tentunya diawali dengan adanya kebutuhan tentang pembinaan kinerja seperti ada guru yang tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Kedua, mencari bukti sebelum memberikan teguran. Ketiga saya mengidentifikasi apa penyebab dan alternatif pemecahannya. Keempat saya memberikan teguran kepada guru dengan cara yang tepat dan konsisten dan kelima menggunakan teguran yang tepat dengan pendekatan kekeluargaan sebagai landasannya”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa langkah-langkah pembinaan disiplin guru yang dilakukan oleh kepala sekolah diawali dengan adanya pelanggaran disiplin atau kebutuhan pembinaan disiplin dari guru. Adanya pelanggaran dan kebutuhan ini diperkuat dengan adanya bukti, dan dilakukannya identifikasi tentang penyebab dan alternatif pemecahan masalahnya. Kemudian melaksanakan pembinaan yang tepat dengan pendekatan kekeluargaan.

Pelaksanaan pembinaan kinerja guru dengan langkah dan tahapan di atas tentunya membutuhkan respon dan dukungan yang baik dari guru sebagai objek pembinaan. Adapun pendapat guru dengan adanya pembinaan kinerja guru oleh kepala sekolah, dinyatakan oleh Ibu ES sebagai berikut: “yaaa menurut saya pembinaan perlu, karena tanpa adanya pembinaan maka dikhawatirkan akan terjadi pelanggaran ataupun keteledoran dari kami para guru dalam pelaksanaan tugas”. Sedangkan tentang pentingnya pembinaan kinerja guru tersebut, Ibu ES menyebutkan: ”ya.. sangat penting”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa pembinaan kinerja guru dari sudut pandang guru memang dibutuhkan dan sangat penting, khususnya dalam mencegah terjadinya pelanggaran atau keteledoran dalam melaksanakan tugas mengajar. Untuk hasil dari pembinaan kinerja guru yang dilakukan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Ibu ES menyatakan:

“Hasil dari pembinaan kinerja guru itu dapat dilihat dari keaktifan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma ini untuk datang dan mengajar sesuai tugas mereka. Kami sangat bersyukur sekolah ini sudah lebih baik dalam proses pembelajaran yang dilakukan, karena dapat dikatakan sangat jarang sekali guru tidak melaksanakan tugasnya. Prestasi siswa dalam belajar sekarang ini juga sudah meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya. Ini menurut saya adalah buah atau hasil dari pembinaan disiplin yang dilakukan oleh kepala sekolahselama ini”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pembinaan kinerja guru terhadap guru yang dilakukan oleh kepala sekolah memberikan hasil dengan mempunyai guru yang melaksanakan tugasnya dan terwujudnya kelancaran proses pembelajaran dan peningkatan prestasi siswa di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Selanjutnya mengenai bentuk nyata dari keteladanan yang telah dilakukan dan diberikan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menjelaskan:

“Bentuk keteladanan yang telah saya lakukan dalam hal kinerja yang saya lakukan dengan datang tepat waktu dalam kegiatan sehari-hari di sekolah., artiya dalam melaksanakan program yang ditetapkan saya selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan, misalnya setiap hari saya selalu berusaha untuk datang di sekolah sebelum pukul 07.30, karena Kesemuanya itu saya lakukan dengan harapan agar para guru dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja mereka untuk datang mengajar ke sekolah”.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan yaitu pada hari Kamis 18 April 2013, peneliti berusaha untuk mengamati tentang kedisiplinan yang benar-benar diterapkan oleh kepala sekolah. Peneliti hadir di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma pada pagi hari bersamaan dengan siswa berangkat ke sekolah. Ketika sampai di sekolah sekitar pukul

07.15 WIB, ternyata peneliti mendapati bahwa kepala sekolah juga sudah datang. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memang telah memberikan teladan yang baik dalam pelaksanaan disiplin tersebut.

Selanjutnya mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan profesionalisme guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menjelaskan:

“Dalam pembinaan profesionalisme guru, sesuai dengan kemampuan saya, pembinaan yang telah dilakukan adalah dengan menyuruh guru untuk penataran dan pelatihan-pelatihan, untuk memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya, mengevaluasi kerja guru dan memberi pengarahan-pengarahan, memberikan kesempatan kepada guru untuk saling mengadakan supervisi, serta mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma ini”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma telah berupaya melakukan pembinaan profesionalisme guru. Pembinaan itu dilakukan sesuai dengan kapasitas ataupun jabatannya sebagai kepala sekolah, yaitu dengan jalan merekomendasikan guru untuk mengikuti seminar, pelatihan, atau melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, mengevaluasi kerja guru, memberi pengarahan, memberikan kesempatan supervisi antar sesama guru, serta mengupayakan kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan tentang pelaksanaan pembinaan kinerja guru di SMP

Negeri Satu Atap 42 Seluma di atas dapat dipahami bahwa, bahwa dalam kepemimpinannya, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma telah melakukan pembinaan disiplin bagi guru. Langkah-langkah pembinaan disiplin guru yang dilakukan diawali dengan adanya pelanggaran disiplin atau kebutuhan pembinaan disiplin dari guru. Adanya pelanggaran dan kebutuhan ini diperkuat dengan adanya bukti, dan dilakukannya identifikasi tentang penyebab dan alternatif pemecahan masalahnya. Kemudian melaksanakan pembinaan yang tepat dengan pendekatan kekeluargaan.

Dalam kepemimpinannya kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma juga telah berupaya melakukan pembinaan profesionalisme guru dan pembinaan untuk meningkatkan prestasi kerja guru. Pembinaan profesionalisme guru dilakukan sesuai dengan kapasitas ataupun jabatan sebagai kepala sekolah, yaitu dengan jalan merekomendasikan guru untuk mengikuti seminar, pelatihan, atau melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, mengevaluasi kerja guru, memberi pengarahan, memberikan kesempatan supervisi antar sesama guru, serta mengupayakan kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran. Sedangkan pembinaan untuk meningkatkan prestasi guru dilakukan dengan meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran, dan memberikan dorongan kepada guru.

b. Penilaian Kinerja Guru

Pembinaan kinerja guru berangkat dari tujuan untuk memanfaatkan tenaga guru sehingga menjadi tenaga yang dapat berdayaguna dan berhasilguna. Untuk mewujudkan itu semua, kepala sekolah tentunya harus melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Untuk bentuk penilaian kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, hasil wawancara dengan wakil kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SKM menyatakan:

“Bentuk penilaian kinerja guru yang dilakukan di sekolah ini dilakukan terhadap kinerja utama guru, yaitu penilaian terhadap kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, melatih dan membimbing peserta didik serta penilaian terhadap disiplin kinerja guru dalam melaksanakan tugas tambahan. Saya berupaya komponen kinerja guru ini untuk selalu dinilai, akan tetapi dalam pelaksanaannya tentu tidak terlaksana sebagaimana mestinya”.

Hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa bentuk penilaian kinerja dilakukan terhadap kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil pembelajaran, melatih dan membimbing peserta didik serta dalam melaksanakan tugas tambahan. Namun dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja guru ini belum mampu dilaksanakan seluruhnya oleh kepala sekolah.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja tentunya diperlukan mekanisme yang jelas sehingga penilaian disiplin kinerja guru memberikan hasil guru lebih baik dalam melaksanakan kerjanya. Adapun mekanisme penilaian disiplin kinerja guru di SMP Negeri Satu

Atap 42 Seluma ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah Bapak SKM berikut:

Mekanisme penilaian kinerja guru itu saya lakukan melalui pemantauan secara terus menerus terhadap pelaksanaan tugas guru termasuk melakukan supervisi pengelolaan akademik. Khusus bagi guru PNS, diakhir tahun dinilai DP3-nya atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, ini merupakan penilaian secara objektif dan teliti mungkin berdasarkan data yang tersedia terhadap pelaksanaan pekerjaan guru. Dari penilaian yang diberikan dapat diketahui kemampuan guru dalam pelaksanaan kerjanya, Selanjutnya hasil penilaian ini saya laporkan kepada komite sekolah dan Kantor Dinas Pendidikan. Lalu hasil ini didokumentasikan sebagai dasar untuk melakukan pemantauan, supervisi, dan evaluasi pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan ke depan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa mekanisme penilaian kinerja guru dilakukan dengan pemantauan secara terus menerus terhadap pelaksanaan tugas guru termasuk melakukan supervisi terhadap pembelajaran yang dilaksanakan guru. Bagi guru PNS, penilaian disiplin kerja guru tersebut juga dinyatakan dalam pelaksanaan pekerjaan guru atau dikenal dengan istilah DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yaitu penilaian secara objektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia terhadap pelaksanaan pekerjaan guru. DP3 termasuk pembinaan, karena dari penilaian yang diberikan dapat diketahui kemampuan guru dalam pelaksanaan kerjanya, sehingga dapat guru tahu berapa nilai pelaksanaan pekerjaannya, sehingga ada upaya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja.

Studi dokumentasi terhadap terhadap dokumen Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang ada menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan penilaian terhadap kinerja guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Selanjutnya pertanyaan tentang apakah penilaian tersebut rutin dilakukan, hasil wawancara dengan wakil kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Ibu EEP menyatakan:

“ya, penilaian itu rutin dilakukan, Kalau penilaian kinerja itu selalu setiap saat dilakukan. Untuk penilaian terhadap proses pembelajaran itu secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester, sedangkan untuk penilaian keseluruhan yaitu DP3 itu dilakukan pada setiap akhir tahun”.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa penilaian yang berkaitan dengan kinerja guru sudah dilakukan dengan pengamatan setiap saat oleh kepala sekolah, sedangkan secara akademik dan penilaian DP3 dilakukan secara rutin oleh kepala sekolah pada akhir tahun.

Dalam melakukan penilaian guru, kepala sekolah juga sudah mempergunakan instrumen penilaian, hal ini ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Ibu EEP yang menyatakan: “ya, tentunya dipergunakan instrumen penilaian, seperti untuk penilaian akademik kita mempergunakan Instrumen Penilaian Kinerja Guru I dan II, sedangkan untuk penilaian DP3 juga ada instrumennya”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan telah dipergunakannya instrumen untuk penilaian disiplin kinerja guru. Studi dokumentasi

terhadap dokumen penilaian guru yang dimiliki kepala sekolah memang menunjukkan adanya instrumen yang dipergunakan dalam menilai disiplin kinerja guru tersebut. Pada Instrumen Penilaian Kinerja Guru I, kepala sekolah telah melakukan penilaian terhadap perencanaan pembelajaran yang dibuat oleh guru, dengan komponen penilaian yang dilakukan meliputi: 1) merumuskan tujuan pembelajaran, 2) mengembangkan dan mengorganisasikan materi, media pembelajaran, dan sumber belajar, 3) merencanakan skenario kegiatan pembelajaran: 4) merancang pengelolaan kelas: 5) merencanakan prosedur, jenis, dan menyiapkan alat penilaian: serta 6) tampilan dokumen rencana pembelajaran.

Untuk Instrumen Penilaian Kinerja Guru II, penilaian yang dilakukan berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran oleh guru, dengan komponen penilaian meliputi: 1) mengelola ruang dan fasilitas pembelajaran: 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran: 3) mengelola interaksi kelas: 4) bersikap terbuka dan luwes serta membantu mengembangkan sikap positif siswa terhadap belajar: 5) mendemonstrasikan kemampuan khusus dalam pembelajaran mata pelajaran tertentu: 6) melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar: dan 7) kesan umum kinerja guru.

Berdasarkan studi dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan, instrument tersebut masih dalam keadaan kosong atau belum ada penilaiannya. Ketika hal ini ditanyakan kepada kepala sekolah, beliau

mengatakan bahwa penilaian dengan mempergunakan instrument penilaian kinerja guru memang belum dilakukan. Sedangkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), unsur yang dinilai oleh kepala sekolah sama dengan ketentuan umum yang berlaku yaitu: a) kesetiaan: b) prestasi kerja: c) tanggung jawab: d) ketaatan: e) kejujuran: f) kerjasama: g) prakarsa dan h) kepemimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan di atas dapat dipahami bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma telah melakukan penilaian kinerja guru. Bentuk penilaian kinerja guru dilakukan terhadap kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil pembelajaran, melatih dan membimbing peserta didik serta dalam melaksanakan tugas tambahan. Namun dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja guru ini belum mampu dilaksanakan seluruhnya oleh kepala sekolah.

Dalam melakukan penilaian disiplin guru, kepala sekolah sudah memiliki instrumen penilaian, yaitu Instrumen Penilaian Kinerja Guru I dan II, akan tetapi instrument tersebut belum terisi yang menunjukkan bahwa kepala sekolah belum melakukan penilaian kerja dengan melakukan kunjungan ke kelas ketika guru mengajar. Instrumen lainnya yang dipergunakan adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) untuk penilaian tahunan kinerja guru. Hasil penilaian guru juga sudah ditindaklanjuti untuk perbaikan

disiplin guru ke depan dan pelaporan kepada pengawas dan Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma.

c. Kelengkapan Administrasi Pembinaan Kinerja Guru.

Kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru merupakan hal yang mutlak dimiliki sebagai dokumentasi tentang kinerja guru, dan sekaligus sebagai dasar dalam mengambil kebijakan berkaitan dengan pembinaan disiplin guru. Berkaitan dengan kelengkapan administrasi pembinaan disiplin guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, hasil wawancara dengan pengawas Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma Bapak MRT menyatakan:

“ya...selama ini administrasi pembinaan kinerja guru yang ada dengan kami pengawas cukup lengkap, kalau ada yang kurang tidak banyaklah. Setiap pengawas sekolah memang diharuskan membuat laporan per sekolah dan seluruh sekolah binaan, jadi semuanya didokumentasikan, termasuk dalam hal pembinaan disiplin guru”

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa meskipun belum seluruhnya, namun telah dilakukan pendokumentasian terhadap pembinaan kinerja guru oleh pengawas. mengadminstrasikan hasil penilaian kinerja guru adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap pengawas sekolah dengan segera setelah melaksanakan pembinaan, pemantauan atau penilaian.

Studi dokumentasi terhadap kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan kelengkapan yang dimiliki antara lain : 1) instrumen analisis dokumen silabus, 2) 1) instrumen analisis dokumen RPP, 3)

instrumen pemetaan standar isi, 4) instrumen penetapan KKM, 5) instrumen penilaian proses pembelajaran, 6) instrumen program tahunan, 7) instrumen program semester, 8) instrumen awal semester, 9) bukti kunjungan, dan 10) instrumen supervisi KBM.

Kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru oleh pengawas sekolah merupakan upaya untuk menyatukan hasil kegiatan pembinaan atau keterlaksanaan program pembinaan yang telah direncanakan oleh pengawas sebelumnya. Dan tentunya, semua administrasi pembinaan kinerja guru harus dapat teradministrasikan dengan baik.

Dengan adanya kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru tersebut tentunya memberikan manfaat dalam pelaksanaan pembinaan disiplin guru. Hasil wawancara dengan pengawas Bapak MRT menjelaskan:

”Kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru itu berguna membantu kepala sekolah, pengawas atau Dinas dalam memberikan pembinaan disiplin bagi guru khusus dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses dan hasil pembelajaran, memantau perkembangan dan kemajuan disiplin kerja guru, menemukan alternatif solusi, dan untuk memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada guru dalam pembinaan disiplin kerja mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan” .

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru memberikan keuntungan dalam memberikan pembinaan disiplin bagi guru itu sendiri, memantau perkembangan dan kemajuan disiplin kerja guru, menemukan alternatif

solusi, untuk memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus dan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Oleh karena itu, keterlibatan kepala sekolah dalam kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru tersebut adalah sangat penting. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama pengawas Bapak MRT menyatakan: ”sebagian besar kegiatan dan data pembinaan guru itu kan dilakukan dan didapatkan oleh kepala sekolah, jadi keterlibatan kepala sekolah itu sangat penting”.

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan di atas dapat dipahami bahwa meskipun belum seluruhnya, sudah ada kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma . Kelengkapan administrasi pembinaan yang dimiliki antara lain: 1) instrumen analisis dokumen silabus, 2) 1) instrumen analisis dokumen RPP, 3) instrumen pemetaan standar isi, 4) instrumen penetapan KKM, 5) instrumen penilaian proses pembelajaran, 6) instrumen program tahunan, 7) instrumen program semester, 8) instrumen awal semester, 9) bukti kunjungan, dan 10) instrumen supervisi KBM.

Kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru memberikan keuntungan dalam memberikan pembinaan disiplin bagi guru itu sendiri, memantau perkembangan dan kemajuan disiplin kerja guru, menemukan alternatif solusi, untuk memberikan umpan balik secara

tepat dan teratur dan terus menerus dan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Dan kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam kelengkapan administrasi pembinaan kinerja guru. Hal itu ditunjukkan dengan dilakukannya koordinasi yang baik dari kepala sekolah untuk melakukan pembinaan guru.

#### **4. Pengawasan yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Pengawasan kinerja guru merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, baik itu dilakukan oleh sekolah ataupun oleh Dinas Pendidikan setempat. Pengawasan kinerja guru dimaksudkan untuk memantau atau mengawasi guru dalam pelaksanaan kerjanya yang itu dapat dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Tugas utama seorang guru adalah mengajar, mendidik dan melatih. Guru mempunyai tugas dan pekerjaan untuk menciptakan suasana belajar di kelas dan diluar kelas, membantu siswa agar mampu mengarahkan dan menyesuaikan diri pada lingkungan hidupnya, dan meningkatkan pelayanan pendidikan dan pengajaran. Dari sekian banyak tugas guru, dalam kegiatan belajar mengajar terdapat tiga kemampuan pokok yang dituntut dari guru yaitu ; merencanakan kegiatan belajar mengajar; mengelola kegiatan belajar mengajar; dan menilai kegiatan belajar mengajar.

Dengan demikian kegiatan pengawasan kinerja guru haruslah meliputi kegiatan guru tersebut dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Agar didapatkan hasil penelitian tentang efektifitas pengawasan kinerja guru yang dilakukan di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, maka pembahasan tentang pengawasan kinerja guru tersebut meliputi; a) program pengawasan kinerja; b) pelaksanaan pembinaan kinerja; dan c) melaksanakan penilaian kinerja.

#### a. Program Pengawasan Kinerja

Kegiatan pengawasan sekolah pasti harus diawali dengan penyusunan program kerja. Dengan adanya program kerja maka kegiatan pengawasan dapat terarah dan memiliki sasaran serta target yang jelas. Segala aktivitas pengawasan termasuk ruang lingkup, output yang diharapkan serta jadwal pengawasan dituangkan dalam program yang disusun. Hal ini sekaligus menjadi dasar acuan dan pertanggung jawaban pengawas dalam bekerja. Untuk dapat menyusun program pengawasan dengan baik, seorang pengawas termasuk kepala sekolah perlu memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai lingkup tugasnya, menguasai prosedur penyusunan program kerja, serta kemampuan berpikir sistematis untuk merancang program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga produktif dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian jelas bahwa untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, kepala sekolah harus mengawalinya dengan

menyusun program kerja untuk pengawasan kinerja guru tersebut. Dengan adanya program kerja maka kegiatan pengawasan yang dilakukan dapat terarah dan memiliki sasaran serta target yang jelas. Segala aktivitas pengawasan kinerja guru termasuk ruang lingkup, output yang diharapkan serta jadwal pengawasan dituangkan dalam program yang disusun. Hal ini sekaligus menjadi dasar acuan dan pertanggung jawaban baik bagi kepala sekolah maupun pengawas dalam bekerja.

Sebagai suatu sekolah yang berada di daerah terpencil, SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma tentunya juga perlu melakukan penyusunan program pengawasan kinerja guru. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma menyatakan: "kalau penyusunan program pengawasan itu belum, yang ada saya hanya mempersiapkan pengawasan terhadap guru dalam agenda saya".

Berdasarkan hasil wawancara di atas tampak bahwa Kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum melakukan penyusunan program pengawasan. Belum tersusunnya program pengawasan tersebut disebabkan keterbatasan dalam penyusunan program pengawasan kinerja guru. Bentuk program pengawasan kinerja guru yang disusun belum tertulis dan hanya berbentuk perencanaan dalam agenda kepala sekolah. Hasil studi dokumentasi terhadap program pengawasan guru kinerja guru tersebut memang

menunjukkan bahwa Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum memilikinya dalam bentuk dokumen tertulis, hanya berbentuk perencanaan dalam agenda saja.

Dalam penyusunan program pengawasan guru kinerja guru tentunya kepala sekolah bekerja sama dengan guru atau pihak lainnya agar program pengawasan yang disusun dapat diimplementasikan nantinya. Berkaitan dengan siapa saja yang dilibatkan untuk penyusunan program pengawasan kinerja guru tersebut, Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma mengatakan:

”Dalam penyusunan program pengawasan dan program lainnya yang saya libatkan itu biasanya guru senior, nah kalau di sekolah ini yang saya libatkan bapak Sukarman, S.Pd. Ini saya lakukan agar ada yang menjadi penghubung antara kepala sekolah dan guru dalam melakukan pengawasan kinerja tersebut. Selain itu, saya tentunya juga berkoordinasi dengan pengawas dari Dinas Pendidikan yaitu Bapak Mirata, S.Pd”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa meskipun belum memiliki program pengawasan kinerja guru yang tersusun lengkap, dalam penyusunan program pengawasan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, kepala sekolah sudah melibatkan guru senior yang ada di sekolah tersebut dan pengawas yang ditunjuk Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma untuk membina di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Keterlibatan guru dan pengawas ini memang diperlukan supaya program pengawasan yang disusun dapat dipahami oleh guru, dan agar tidak terjadi tumpang tindih dengan program yang dilakukan pengawas.

Selanjutnya berkaitan dengan fungsi program pengawasan kinerja guru tersebut, kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan: "Fungsinya adalah supaya ada program di sekolah yang kegunaannya untuk mengawasi dan memonitoring kinerja guru serta melakukan perbaikan, pembinaan serta peningkatan kinerja guru". Sedangkan untuk manfaat yang didapatkan dari adanya program pengawasan kinerja guru tersebut, kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan:

"Dengan adanya program pengawasan kinerja guru kita dapat mengetahui sejauh mana kinerja guru di sekolah kita. Kinerja guru selain berkaitan dengan kehadiran guru, juga berkaitan dengan bagaimana guru dalam mengajar atau memberi pelajaran kepada para siswa. Kemudian kelengkapan program yang dibuat, media pembelajaran, metode dan bagaimana guru dalam mengkondisikan kelas, serta melakukan penilaian. Jadi dengan adanya program pengawasan kinerja guru tersebut, sekolah atau pihak Dinas Pendidikan dapat memantau kinerja guru tersebut, dan melakukan perbaikan atau pembinaan bagi guru.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa meskipun di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum memiliki program pengawasan kinerja guru yang tersusun dalam bentuk suatu program, akan tetapi kepala sekolah sudah dapat memahami bahwa fungsi dari adanya program pengawasan tersebut adalah untuk mengawasi dan memonitoring kinerja guru serta melakukan perbaikan, pembinaan serta peningkatan kinerja guru. Adanya program pengawasan kinerja guru juga sudah dipahami mendatangkan manfaat

untuk menilai kinerja guru, kehadiran guru, serta pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru.

b. Pelaksanaan Pengawasan Kinerja Guru

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan pada umumnya, melaksanakan pengawasan kinerja guru merupakan salah satu faktor yang amat penting. Pengawasan kinerja guru dapat dikatakan sebagai usaha atau upaya yang dilakukan baik oleh kepala sekolah, guru senior, pengawas atau pihak yang berkompenten untuk memantau apa yang seyogyanya dilakukan seseorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan.

Di sekolah, pengawasan kinerja guru dilakukan oleh kepala sekolah yang itu dapat dilakukan sendiri atau bekerja sama dengan guru, serta dilakukan oleh pengawas yang ditunjuk untuk melakukan pembinaan terhadap sekolah. Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat dibina dan selalu ditingkatkan untuk mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja atau usaha, khususnya yang dilakukan pada tingkatan sekolah.

Di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, kepala sekolah sudah melakukan pengawasan terhadap kinerja guru. Hal ini didasarkan kepada hasil wawancara terhadap guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST yang menyatakan: “ya, kepala sekolah sudah melaksanakan pengawasan kinerja guru di sekolah ini”. Dari

pernyataan ini jelas bahwa kepala sekolah telah melaksanakan pengawasan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Untuk bentuk pelaksanaan pengawasan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST menyatakan:

“Bentuk pengawasan kinerja guru yang dilakukan yaitu dengan memantau pelaksanaan tugas guru baik secara manajerial maupun akademik. Dan dalam pengamatan saya, kepala sekolah selalu memantau kinerja guru itu setiap saat baik itu perlengkapan mengajar maupun pelaksanaan tugas mengajarnya. Kurang lebih bentuknya pengarahan dan pemanggilan secara pribadi. Beliau juga sering masuk ke ruang guru untuk menanyakan pelaksanaan tugas guru. Namun, untuk pengawasan ke kelas ketika guru mengajar memang belum dilakukan”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan secara akademik dan manajerial, dengan bentuk pemberian pengarahan dan pemanggilan secara pribadi. Hal itu dilakukan kepala sekolah dengan melakukan pengawasan terhadap perlengkapan mengajar guru dan pelaksanaan tugas mengajar guru. Akan tetapi, dalam pengawasan yang dilakukan, kepala sekolah belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, pelaksanaan pengawasan kinerja guru oleh kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma baru sebatas pada kesiapan guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran, meliputi program tahunan, program semester, silabus dan RPP. Sedangkan pengawasan terhadap pelaksanaan kinerja

guru secara supervisi itu belum dilakukan oleh kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Supervisi kegiatan manajerial meliputi pembinaan dan pemantauan pelaksanaan manajemen sekolah merupakan kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara kepala sekolah dengan guru yang pelaksanaannya dilakukan didalam kelas ketika guru mengajar dengan mempergunakan format dan instrumen yang telah ditentukan.

Selain hal di atas diperlukan adanya respon yang baik atau penerimaan dari guru terhadap pembinaan dari kepala sekolah. Berkaitan dengan pandangan guru tentang pelaksanaan pengawasan kinerja tersebut, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST menyatakan : ya, kalau menurut pendapat saya pengawasan kinerja itu sangat penting untuk dilakukan, karena tujuannya untuk memperbaiki dan memberikan pembinaan kepada guru”. Selanjutnya tentang hasil pembinaan selama ini, Bapak SST menyatakan: “menurut saya hasilnya kami guru di sekolah ini berupaya untuk lebih baik dalam melaksanakan tugas”.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa dari sudut pandang guru pengawasan kinerja tersebut dibutuhkan guru, dan selama ini hasil dari pengawasan yang dilakukan dapat meningkatkan pelaksanaan tugas guru dalam mengajar. Selanjutnya pertanyaan peneliti tentang pihak yang melakukan pengawasan, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST

menyatakan: “selain kepala sekolah, ada pengawas dari Kantor Kemendikbud Kabupaten Seluma”. Hal di ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma selain dilakukan kepala sekolah juga dilakukan pengawas yang ditunjuk untuk melakukan pembinaan di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Petanyaan peneliti tentang bagaimana kaitan pelaksanaan pengawasan kinerja guru dengan kepemimpinan kepala sekolah, hasil wawancara dengan guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak SST menyatakan: “ya tentu kaitannya sangat erat, kepemimpinan kepala sekolah yang baik diwujudkan dengan melakukan pengawasan terhadap tugas guru, dan pengawasan terhadap operasional sekolah secara keseluruhan”. Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pengawasan tugas ataupun kinerja guru dan operasional sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa pelaksanaan pengawasan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum dilaksanakan secara optimal. Pembinaan yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi, belum melakukan pembinaan kinerja dengan melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar. Namun, baik kepala sekolah maupun guru menyadari bahwa pembinaan kinerja itu sangat penting untuk dilakukan dan kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam

pelaksanaan pengawasan tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah juga sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pengawasan tugas ataupun kinerja guru dan operasional sekolah.

c. Pelaksanaan pemantauan kinerja guru dalam pembelajaran

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Agar kinerja guru di atas dapat diimplementasikan dengan baik oleh guru tentunya perlu dilakukan pemantauan terhadap kinerja guru tersebut. Untuk pelaksanaan pemantauan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak JHN menyatakan: “ya.. saya sudah melaksanakan pemantauan itu”. Selanjutnya pertanyaan peneliti tentang kaitan pemantauan kinerja tersebut dengan kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah menjelaskan:

Pimpinan menurut saya memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pemantauan kinerja guru, agar tercapai tujuan dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu tugas kepala sekolah adalah melakukan pengawasan kinerja guru agar guru benar-benar memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada sekolah, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, dan sesuai dengan pedoman dan petunjuk yang ditetapkan.

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah memahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam pemantauan kinerja guru, agar tercapai tujuan dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara garis besar kinerja guru merupakan hasil yang dicapai seorang guru dengan segenap daya dan upayanya agar proses pembelajaran yang terjadi di dalam maupun di luar kelas berjalan dengan baik sehingga diharapkan dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu kinerja guru dapat dilihat, dinilai dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian terhadap hasil belajar.

Selanjutnya mengenai waktu pelaksanaan pemantauan kinerja guru dalam pembelajaran, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma menyatakan: “ya..waktunya setiap saat, saya selalu memantau guru yang melaksanakan tugas itu setiap hari”. Ketika peneliti mempertajam pertanyaan tentang pemantauan dengan jalan masuk kelas, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma Bapak JHN menyatakan: “kalau pemantauan dengan masuk kelas itu belum saya lakukan, saya hanya memantau secara keseluruhan saja”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum melakukan pemantauan kinerja guru dengan

jalan mengamati pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas. Pemantauan yang dilakukan baru sebatas mengecek kehadiran guru dalam kelas, belum kepada pemantauan terhadap substansi kinerja guru dalam pembelajaran.

Dari pernyataan di atas juga dapat dipahami bahwa prosedur pemantauan yang dilakukan baru sebatas mamantau kehadiran guru untuk datang mengajar setiap harinya, belum memantau atau mengobservasi kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Pemantauan belum dilakukan dengan mengobseravasi kinerja guru.

Padahal observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami (sebenarnya) maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Tentu saja penilai harus terlebih dahulu mempersiapkan lembaran-lembaran yang berisi aspek-aspek yang hendak dinilai. Namun, hal itu belum dilakukan oleh kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Untuk pelaksanaan pemantauan kinerja guru oleh kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, hasil wawancara dengan pengawas Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma Bapak MRT menyebutkan: “sudah, kami sudah melaksanakan pemantauan kinerja

guru tersebut”. Selanjutnya tentang mekanisme penilaiannya, Bapak MRT menjelaskan:

”mekanisme penilaiannya itu dilakukan secara manajerial maupun akademik. Nah untuk pemantauan dan penilaian terhadap kinerja guru kami lakukan mungkin dalam bentuk pemantauan penilaian atas kehadiran, kelengkapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan sebagainya.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa mekanisme penilaian kinerja guru dilakukan baik dalam pengawasan manajerial maupun pengawasan akademik. Penilaian kinerja guru dilakukan dalam bentuk penilaian atas kehadiran guru, kelengkapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar oleh guru dan sebagainya. Dengan demikian penilaian kinerja guru merupakan salah satu bagian dari usaha atau tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dan meningkatkan efisien dan efektif segenap sumber daya pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah.

Selanjutnya mengenai pemantauan kinerja guru dan waktu pelaksanaannya oleh pengawas, hasil wawancara dengan pengawas Bapak MRT mengatakan: ya kita melakukan, waktunya kita laksanakan sesuai dengan program pengawasan yang kita susun atau jadwal kunjungan kita ke sekolah, dan itu biasanya dilakukan secara rutin untuk setiap sekolah”. Studi dokumentasi terhadap Program Kerja Pengawas Semester Genap Tahun Pelajaran 2012/2013 yang

dimiliki Bapak MRT memang menunjukkan adanya jadwal kunjungan manajerial dan akademis pengawas ke sekolah.

Sedangkan untuk keterlibatan kepala sekolah dalam melakukan penilaian kinerja guru, Bapak MRT menyatakan:

“tentunya kepala sekolah terlibat dalam pemantauan kinerja guru. Jadi pemantauan kinerja guru itu selain dilakukan oleh pengawas, juga dapat dilakukan sendiri oleh kepala sekolah, oleh guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah, atau kepala sekolah bekerja sama guru senior atau pengawas dalam melakukan pemantauan, penilaian ataupun pembinaan kinerja guru”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa kepala sekolah seharusnya memiliki keterlibatan dalam melakukan pemantauan kinerja guru. Sedangkan tentang bagaimana hasil penilaian kinerja guru di sekolah ini, hasil wawancara dengan pengawas Bapak MRT: “dalam penilaian saya kinerja guru di sekolah ini masih kurang, baik itu dalam kehadiran, kelengkapan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran maupun dalam melakukan penilaian hasil belajar siswa”.

Dari hasil wawancara tersebut jelas bahwa menurut penilaian pengawas, kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dianggap kurang baik itu dalam kehadiran guru di sekolah, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran maupun dalam melakukan penilaian hasil belajar siswa.

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pemantau kinerja guru dalam pembelajaran belum terlaksana

sebagaimana mestinya. Kepala sekolah lebih hanya memantau kehadiran guru dalam melaksanakan pembelajaran, belum sama sekali memantau kinerja guru di kelas. Dapat dikatakan kepemimpinan kepala sekolah di daerah terpencil tidak terlaksana pada pelaksanaan pemantauan kinerja guru dalam pembelajaran.

Pemantauan kinerja guru dalam pembelajaran lebih banyak diserahkan dan dilakukan oleh pengawas yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma. Pemantauan itu dilakukan pengawas terhadap kinerja guru secara manajerial dan akademik. Penilaian kinerja guru dilakukan dalam bentuk penilaian atas kehadiran guru, kelengkapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian hasil belajar oleh guru.

Berangkat dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap kepemimpinan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru dapat dipahami bahwa pada program pengawasan kinerja guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum memiliki programnya, akan tetapi sudah memahami bahwa fungsi dari adanya program pengawasan tersebut adalah untuk mengawasi dan memonitoring kinerja guru serta melakukan perbaikan, pembinaan serta peningkatan kinerja guru.

Dalam pelaksanaan pengawasan kinerja guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum melaksanakannya secara optimal. Pembinaan yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan,

pemanggilan secara pribadi, belum melakukan pembinaan kinerja dengan melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar. Namun, kepemimpinan kepala sekolah dipahami sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pengawasan tersebut.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pemantau kinerja guru dalam pembelajaran belum terlaksana sebagaimana mestinya. Kepala sekolah lebih hanya memantau kehadiran guru dalam melaksanakan pembelajaran, belum sama sekali memantau kinerja guru di kelas. pelaksanaan pemantauan kinerja guru dalam pembelajaran tersebut lebih banyak diserahkan dan dilakukan oleh pengawas dari Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma.

#### **5. Masalah yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Dalam sebuah proses, tidak ada satupun yang bisa berjalan secara sempurna, tak terkecuali kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam meningkatkan kinerja gurunya. Meskipun proses peningkatan kinerja guru ini sudah ini dirancang, dilaksanakan bahkan dievaluasi dengan model manajemen modern, tetapi pada akhirnya yang namanya kendala ataupun permasalahannya tetap ada.

Secara umum permasalahan yang menjadi kendala yang ditemui dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih

kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan. Hal ini didasarkan kepada hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma , Bapak JHN yang mengatakan:

“Kendala peningkatan mutu guru itu di sekolah ini adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan: .

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa terdapat kendala kepala sekolah dalam menerapkan strateginya untuk peningkatan mutu guru. Kendala itu adalah masih adanya guru yang kurang kesadarannya akan peningkatan mutu guru. Meskipun tidak semuanya guru dan bawahan mempunyai karakter seperti ini, tetapi dalam upaya untuk menciptakan sebuah kultur (budaya) mutu pendidikan akan sangat berpengaruh. Jikalau kesadaran akan peningkatan mutu tidak segera dimiliki oleh semua elemen sekolah, maka lambat laun upaya peningkatan mutu akan cuma menjadi slogan belaka. Dan sebaliknya, apabila kesadaran ini sudah dimiliki, tertanam sejak dini pada setiap individu lembaga maka lambat laun pula kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma akan meningkat.

Hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma

Bapak JHN mengatakan:

“kami kan butuh tim yang kuat untuk meningkatkan mutu. Kalau terjadi kelemahan tim ya itu berat, meskipun di lembaga diserang oleh virus tersebut. Tapi yang jelas akan kami sikapi dengan berbagai upaya. Dan alhamdulillah tidak semuanya elemen di lembaga yang terjangkit oleh sifat ini.

Kendala lainnya yang dihadapi dalam peningkatan mutu guru adalah masih adanya guru yang kurang berkompeten. Hal ini tentunya

sangat mengkhawatirkan, karena dengan kurang berkompetennya guru akan berakibat kepada keberhasilan peserta didik dalam pembelajarannya. Permasalahan ini ditambah dengan belum seimbangnya jumlah guru dengan murid (kelas). Sehingga upaya peningkatan mutu guru yang diinginkan oleh kepala sekolah akan berakibat stagnasi secara berkala. Mengenai kondisi ini, hasil wawancara dengan Bapak JHN mengatakan: “sejak dulu ini menjadi perhatian serius dari lembaga kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan. Kami punya guru sebanyak 14 orang dan hanya 1 orang guru PNS sisanya 13 orang adalah guru honor. Guru yang ada ini tentu semuanya belum berkompeten dalam melaksanakan pembelajaran”.

Adapun yang menjadi kendala juga dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah masih kurangnya jumlah guru sesuai dengan kebutuhan sekolah. Untuk tahun pelajaran 2012/2013, jumlah siswa di sekolah ini sebanyak 30 orang dengan jumlah rombongan belajar 3 kelas. Jumlah guru yang mengajar di sekolah ini sebanyak 14 orang, dengan rincian 1 orang guru PNS sisanya 13 orang adalah guru honor. Berdasarkan studi dokumentasi yang dilakukan memang menunjukkan terjadinya kekurangan guru pada mata pelajaran tertentu di sekolah ini. Hal ini tentunya menjadi salah satu kelemahan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Dari hasil wawancara dan studi dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa kendala yang dihadapi dalam kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan. Kendala dan permasalahan ini tentu saja menghambat bagi perencanaan, pelaksanaan ataupun monitoring dan evaluasi dari peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Untuk itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dipandang perlu untuk dipelajari, ditelaah dan dikaji secara mendalam agar dapat memberikan gambaran yang jelas faktor yang lebih berperan dan urgen yang mempengaruhi kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Perencanaan yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi siswa. Kehadiran guru tidak tergantikan oleh unsur yang lain, lebih-lebih dalam masyarakat kita yang multikultural dan multidimensional, dimana peranan teknologi untuk menggantikan tugas-tugas guru sangat minim.

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Guru yang profesional diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Profesionalisme guru sebagai ujung tombak di

dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat perhatian (Depdiknas, 2005).

Begitu pentingnya peranan guru dalam keberhasilan peserta didik maka hendaknya kinerja guru menjadi perhatian, termasuk untuk guru-guru di daerah terpencil. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan direncanakan peningkatannya karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1). Guru sebagai pengajar, (2). Guru sebagai pembimbing dan (3). Guru sebagai administrator kelas. (Danim, 2002).

Hasil penelitian tentang perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma serta melalui rekrutmen guru. Rapat/pertemuan tatap muka dilakukan bersama para guru, wakil kepala sekolah, waka kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah. Sedangkan rekrutmen guru honor atau GTT yang dilakukan adalah untuk

memenuhi kebutuhan akan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dengan menetapkan persyaratan S1 keguruan dan berpengalaman dalam mengajar. Hal ini dimaksudkan agar guru yang mengajar di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, meskipun guru honor atau GTT adalah guru yang memiliki kinerja baik, sehingga memudahkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya.

Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma melakukan kegiatan perencanaan pada hakikatnya adalah bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam melakukan perencanaan kinerja guru, kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma mendasarkannya dan mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai ke depan baik dalam jangka waktu pendek menengah dan panjang. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah tersebut sesuai dengan pendapat Sa'ud (2003:12) yang mengatakan bahwa dalam merencanakan kinerja guru, para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam hal ini kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) Perencanaan peningkatan kinerja guru harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan; 2) Perencanaan peningkatan kinerja harus selalu memperhatikan masalah, kebutuhan (*need assesment*), situasi, dan tujuan (visi dan misi sekolah); 3) Perencanaan peningkatan kinerja guru harus bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif; 4) Perencanaan peningkatan kinerja harus kenyal dan

responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat (dinamis dan kontinyu).

Dalam melakukan perencanaan kinerja guru Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma juga selalu melibatkan semua civitas akademika sekolah termasuk melibatkan guru-guru dalam menentukan program atau rencana ke depan. Disamping itu, kepala sekolah juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya. Dalam hal ini, Mulyasa (2007:152) mengatakan bahwa perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidikan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang di butuhkan, dan juga akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan zaman. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan (guru) yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma adalah melakukan rekrutmen guru GTT baru. Proses rekrutmen guru honor atau GTT yang dilakukan adalah untuk memenuhi kebutuhan akan guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma. Oleh karena itu, dalam rekrutmen guru honor tersebut berupaya agar guru yang didapatkan adalah guru yang berkualitas, sehingga nantinya memiliki kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2007:129) yang mengatakan bahwa dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru baru harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah serta melalui rekrutmen guru yang dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru tersebut berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu.

## **2. Pengorganisasian yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Pengorganisasian meliputi kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen. Pengorganisasian ini

dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur-unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses, termasuk dalam melaksanakan tugas mengajar bagi guru. dalam kaitannya dengan pengorganisasian kinerja guru, kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma sudah dapat ditegaskan bahwa kepala sekolah telah mampu mengelola dengan baik.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistiyorini, 2001). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter (dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). Karakteristik individu, (2). Proses, (3). Hasil dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya

secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

Menurut Pidarta (1999) bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar (1992) yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Berangkat hasil penelitian tentang pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian kepala sekolah dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah. Pengorganisasian kinerja guru ini dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta

mempersiapkan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

**3. Pelaksanaan yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Pengembangan ketenagaan dalam hal ini adalah meningkatkan mutu uru adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga (guru) yang berada dalam suatu unit organisasi (sekolah) (Scuhuler, 1987:62-78). Pengembangan merupakan rangkaian dan tindakan lanjutan dari proses manajemen peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Seluma.

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kinerja guru. Seorang 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 (Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS).

Seorang guru profesional menurut Muhamin (2007:2017) harus mempunyai karakteristik yakni: (1) komitmen terhadap profesionalitas,

yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continous 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 secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Berdasarkan penjelasan pentingnya guru yang profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan disuatu sekolah sangat ditentukan oleh tersedianya guru profesional, akan tetapi disini timbul sebuah pertanyaan yaitu bagaimana mendapatkan guru yang profesional? Salah satu solusinya adalah dengan melakukan kegiatan peningkatan mutu guru oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan khususnya adalah kepala sekolah.

Hasil penelitian tentang pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, menunjukkan bahwa pelaksanaan tersebut dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja. Akan tetapi dalam pelaksanaannya,

pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja ini belum efektif terlaksana. Seharusnya pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja harus dapat terlaksana dengan baik, karena guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan.

#### **4. Pengawasan yang Dilakukan Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Untuk program pengawasan kinerja, SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma belum memiliki program pengawasan kinerja guru secara tertulis. Program pengawasan kinerja guru yang ada hanya dalam bentuk perencanaan di agenda kepala sekolah. Sehubungan dengan situasi tersebut, sekaligus juga merupakan dorongan permasalahan di bidang pendidikan, maka seharusnya program pengawasan kinerja guru ini sudah dimiliki sekolah.

Pada tataran organisasi, keberadaan kepala sekolah sebagai seorang pimpinan menjadi sangat strategis perannya dalam rangka pengawasan kinerja guru. Kepala sekolah yang tahu dengan keadaan gurunya, sehingga dengan adanya program pengawasan kinerja guru maka kepala sekolah dengan terencana dan sistematis dapat melakukan penilaian kinerja guru, kehadiran guru, serta pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru. Sehingga hasil dari pengawasan kinerja yang dilakukan juga menjadi bermanfaat untuk perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

Selanjutnya pada pelaksanaan pembinaan kinerja, kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma melakukan pembinaan kinerja kepada guru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi, sedangkan untuk pengawasan ke kelas ketika guru mengajar belum dilakukan. Padahal, kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Sedangkan dalam melaksanakan penilaian kinerja, mekanisme penilaian kinerja guru dilakukan dalam bentuk penilaian atas kehadiran guru, kelengkapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar oleh guru dan sebagainya, akan tetapi belum dipergunakan instrumen, kejelasan penilaian yang dilakukan.

Berangkat dari uraian di atas, tampak bahwa dalam pengawasan kinerja guru di daerah terpencil yaitu pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma ini belum efektif. Ketidakefektifan tersebut dapat dinilai dari tidak dimilikinya program pengawasan kinerja guru, pembinaan kinerja guru yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar, serta pada penilaian kinerja guru belum dipergunakan instrumen serta kejelasan penilaian yang dilakukan.

## **5. Masalah yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma**

Salah satu bagian dari komponen pendidikan dewasa ini yang penting adalah guru yang profesional. Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 (pasal 1 ayat 1) dinyatakan bahwa : guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah. Guru profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan tugas-tugas yang ditandai oleh keahlian baik dalam materi maupun metode, rasa tanggung jawab, pribadi, sosial, intelektual moral dan spiritual, dan rasa kesejawatan yaitu rasa kebersamaan di antara sesama guru.

Sementara itu, perwujudan unjuk kerja profesional guru ditunjang dengan jiwa profesionalisme. Jiwa profesionalisme yaitu sikap mental yang senantiasa mendorong untuk mewujudkan diri sebagai guru yang profesional. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu guru. Namun semuanya itu kembali kepada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di dalam lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi professional. Aktor kunci yang mengemban dalam peningkatan mutu guru di sekolah adalah Kepala Sekolah sebagai manajer sekolah dan guru sebagai manajer pembelajaran.

Hasil penelitian tentang permasalahan/kendala yang dihadapi dalam kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan. Sedangkan solusi yang ditempuh kepala sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam mengatasi kendala peningkatan mutu guru adalah dengan secara terus menerus melakukan komunikasi dan kampanye budaya mutu pendidikan untuk guru yang masih rendah kesadarannya dan mengajukan permohonan tenaga guru melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma, serta dengan melakukan pengangkatan guru honor untuk mengatasi kekurangan jumlah guru.

Kondisi guru yang masih rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, dan jauh dari kualifikasi profesional tersebut akan berdampak pada proses pembelajaran yang seharusnya diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, dan menyenangkan masih jauh dari harapan. Begitu pun suasana pendidikan yang menantang dan memotivasi siswa kreatif belum dapat diterapkan.

Selain itu kondisi masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan, merupakan persoalan serius, karena bisa berpotensi mengakibatkan turunnya kualitas mutu pendidikan di sekolah ini. Kekurangan tenaga guru tersebut, merupakan fenomena umum yang terjadi di setiap daerah, karena faktor adanya tenaga guru yang pensiun, terjadi peningkatan jumlah murid/kelas, atau mungkin adanya kekeliruan berkaitan

penyusunan analisis jabatan, dan tidak telitinya proses penempatan dan mutasi guru.

Berangkat dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa hal yang menjadi keterbatasan peneliti dalam penelitian ini, antara lain :

1. Penelitian hanya dilakukan pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma yang terletak di daerah terpencil di Kabupaten Seluma.
2. Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di daerah terpencil pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, dalam penelitian ini dilihat dari perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; pengembangan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru., padahal masih ada aspekl-aspek lainnya yang dapat dijadikan indikator atau alat ukur dalam melihat terlaksananya manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di daerah terpencil.

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Simpulan secara umum penelitian ini yaitu manajemen kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma baru terlaksana pada perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan pada pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru belum efektif terlaksana, dan terdapat permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

Simpulan khusus penelitian sebagai berikut: *Pertama*, perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma menunjukkan dilakukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru yang ada di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma digunakan untuk menyampaikan peningkatan kinerja guru dalam proses kegiatan belajar mengajar yang itu disesuaikan dengan visi dan misi sekolah serta melalui rekrutmen guru yang dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru tersebut berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu.

**Kedua**, pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan, pembagian tugas guru dan ketersediaan struktur organisasi sekolah yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

**Ketiga**, pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, yaitu dilakukan dengan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, pelaksanaan pembinaan kinerja, dan melaksanakan penilaian kinerja ini belum efektif terlaksana.

**Keempat**, pengawasan kinerja guru di daerah terpencil yaitu pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma ini belum efektif. Ketidakefektifan tersebut dapat dinilai dari tidak dimilikinya program pengawasan kinerja guru, pembinaan kinerja guru yang dilakukan baru dalam bentuk pengarahan, pemanggilan secara pribadi belum melakukan pengawasan ke kelas ketika guru mengajar, serta pada penilaian kinerja guru belum dipergunakan instrumen serta kejelasan penilaian yang dilakukan.

**Kelima**, permasalahan yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja gurunya adalah masih adanya guru yang rendah kesadarannya akan peningkatan mutu guru, masih adanya guru yang kurang berkompeten serta masih kurangnya jumlah guru sesuai kebutuhan.

## B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian memberikan implikasi sebagai berikut:

*Pertama*, Dalam rangka membuat perencanaan peningkatan kinerja guru kepala sekolah haruslah melakukan proses identifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis data-data internal dan eksternal (esensial dan kritis) untuk memperoleh informasi terkini dan yang bermanfaat bagi penyiapan dan pelaksanaan rencana jangka panjang dan pendek dalam rangka untuk merealisasikan atau mencapai tujuan peningkatan mutu guru di sekolah.

*Kedua*, sangat banyak standar pelaksanaan rencana kerja sekolah, yang harus terpenuhi dan terealisasi di setiap sekolah, mulai dari kepemilikan pedoman-pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, pelaksanaan kegiatan bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan yang berlaku secara nasional, lingkungan sekolah, dan peran serta masyarakat dan kemitraan. Dengan melihat kepada banyaknya standar pelaksanaan rencana kerja sekolah yang harus dilaksanakan di masing-masing sekolah, maka sudah seharusnya setiap kepala sekolah di daerah terpencil dengan fungsinya sebagai manajer untuk menyatukan sinergi segenap warga sekolah dalam melaksanakan rencana kerja sekolah yang telah ditetapkan.

*Ketiga*, sebagai pelaksana peningkatan kinerja guru, maka langkah-langkah pertama yang perlu diperbaiki adalah kepemimpinan Kepala Sekolah, kemudian menciptakan suasana kerja yang sehat dan kondusif serta pemberian

insentif berdasarkan beban tugas dan tanggung jawab masing-masing guru dapat ditingkatkan dengan harapan menjadi sangat baik, agar kinerja guru dapat mencapai taraf maksimal.

*Keempat*, untuk diperolehnya pengawasan kinerja guru yang lebih baik, masing-masing sekolah seharusnya memiliki program pengawasan kinerja guru pada tingkat sekolah masing-masing, melakukan pembinaan kinerja guru secara periodik dan sistematis serta melakukan penilaian kinerja guru dengan menggunakan instrumen yang jelas dan sesuai dengan kompetensi guru. Sehingga kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik.

*Kelima*, kerjasama guru dan kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam kaitannya dengan kinerja guru. Untuk itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dipandang perlu untuk dipelajari, ditelaah dan dikaji secara mendalam agar dapat memberikan gambaran yang jelas faktor yang lebih berperan dan urgen yang mempengaruhi kinerja guru.

### **C. Saran**

Saran penelitian ini sebagai berikut: *Pertama*, kepada kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas dari rapat/pertemuan tatap muka untuk perencanaan peningkatan kinerja guru melakukan proses identifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis data-data internal dan eksternal (esensial dan kritis) untuk memperoleh informasi terkini dan yang bermanfaat bagi

penyiapan dan pelaksanaan perencanaan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, sehingga perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan dapat berorientasi kepada masa depan dan proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan.

*Kedua*, pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma harus dapat ditingkatkan dengan jalan melakukan mekanisme dan prosedur manajemen guru yang diimplementasikan dengan baik, terutama dalam meningkatkan daya tawar bagi program pengadaan guru baru (mulai dari proses rekrutmen, seleksi, sampai pada penempatan), program perancangan kompensasi, pemberdayaan, pengembangan yang optimal (melalui pendidikan, pelatihan) bagi peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

*Ketiga*, kepala sekolah hendaknya dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan peningkatan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma, terutama dalam hal memberikan bimbingan terhadap para guru dalam meningkatkan kinerjanya dan melakukan penilaian terhadap kinerja guru secara efektif sesuai ketentuan penilaian kinerja guru.

*Keempat*, kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan tugas utama sebagai guru yaitu mengajar, mendidik dan melatih, oleh karenanya kepada kepala sekolah dan pengawas sekolah untuk dapat melakukan koordinasi yang lebih baik dalam melakukan pengawasan kinerja bagi guru ini sehingga tugas guru tersebut benar-benar dapat terlaksana dengan baik

*Kelima*, kepada pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma untuk dapat memperhatikan dan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru dan mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dalam kepala sekolah dalam upayanya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Akadum. 1999. Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga. *Suara Pembaharuan*. Tersedia: (<http://www.suarapembaharuan.com/News/1999/01/22099/OpEd>). diakses 7 Juni 2001).
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sudarwan Danim, 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia
- Depdiknas. 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Efendy, Onong Uchjana . 1996. *Human Relation dan Public Relation*. Bandung. Mandar Maju.
- Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen : Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kusnan. 2007. *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implementasinya terhadap Kinerja Guru*. Jurnal IQRA' Volume 3, Januari 2007.
- Lazaruth. 1994, Soewardi, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawab*. Salatiga: Kanisius.
- Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung : Remaja Rosda Karya.

- Mulyasa, E., 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Nasution, S. 2002. *Metode Research*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 1983, *Administrasi Pendidikan.*, Jakarta: PT Gunung Agung.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Depdiknas RI
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 *tentang Sistem Nasional Pendidikan*. 2006. Jakarta: Penerbit Asa Mandiri
- Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Penerbit Asa Mandiri.
- Purwanto, Ngalim. 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Rahman. *Et., al.* 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Schuler, R.S. (1987). *Personnel and Human resource Management* (3rd ed). West Publishing Company.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- , 1992. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Siswanto, HB. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara
- Spencer, M., Lyle, Jr and Signe M. Spencer. 1993. *Competency at work Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Sudrajat, Ahmad. *Konsep Visi Sekolah*. didownload dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/08/24/konsep-visi-sekolah/>. tanggal 22 Desember Juni 2012.

- Sudrajat, Ahmad. *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*. didownload dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008>. tanggal 12 Juni 2010.
- Sugioyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sutopo. 1999. *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Sutopo, Hidayat. 2001. *Manajemenen Pendidikan*. Malang : Program Pascasarjan Universitas Negeri Malang.
- Taylor , W. Fridreck. 1974 *Scientific Management*. Happer and Breos : New York.
- Widjaya, AW. 1987. *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: PT Bina Aksara,
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*. Yogyakarta : Media Wacana
- Universitas Bengkulu. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah ( Penulisan Makalah, Laporan Referensi, dan Tesis)*. Bengkulu : Program Studi MMP UNIB.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

No	Komponen/Variabel	Variabel	Indikator	Keterangan
1	Bagaimanakah perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?	Perencanaan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada	a. Keadaan perencanaan peningkatan kinerja guru b. Bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru c. Perumusan visi, misi tujuan sekolah, dan program sekolah untuk peningkatan kinerja guru	1. Wawancara a) Kepsek b) Guru c) Pengawas d) Komite Sekolah 2. Studi dokumentasi 3. Pengamatan
2	Bagaimanakah pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?	Pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada	a. Ketersediaan aspek struktur organisasi sekolah b. Ketersediaan aspek kurikulum dan pembelajaran c. Ketersediaan aspek sarana dan prasarana	1. Wawancara a) Kepsek b) Guru c) Komite
3	Bagaimanakah pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?	Pelaksanaan peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah pada daerah terpencil	a. Keadaan pelaksanaan peningkatan kinerja guru b. Bentuk dan mekanisme pelaksanaan c.	
4	Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?	Pengawasan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru	a. Keadaan pengawasan b. Mekanisme pelaksanaan pengawasan c. Program pengawasan	1. Wawancara a) Kepsek b) Guru c) Pengawas 2. Studi dokumentasi 3. Pengamatan

5	Masalah-masalah apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap 42 Seluma?	Masalah-masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah daerah terpencil	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Masalah yang dihadapi</li> <li>b. Upaya mengatasi masalah</li> <li>c. Hasil dari upaya mengatasi masalah</li> </ul>	2.
---	--	--	---	----

## Lampiran 2

### PERTANYAAN WAWANCARA

Variable Penelitian	Sub Variabel	Subjek Penelitian	Item Pertanyaan
1	2	3	4
Perencanaan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada	a. Keadaan perencanaan peningkatan kinerja guru	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di sekolah ini?</li> <li>2. Apakah yang menjadi alasan perlunya peningkatan kinerja guru tersebut?</li> <li>3. Apakah memang selalu dilakukan perencanaan peningkatan kinerja guru?</li> <li>4. Kapan perencanaan peningkatan kinerja guru tersebut dilakukan?</li> <li>5. Siapa saja yang terlibat di dalamnya ?</li> <li>6. Bagaimana dengan keterlibatan guru dalam perencanaan peningkatan kinerja guru di sekolah ini tersebut?</li> <li>7. Bagaimanakah mekanisme perencanaan peningkatan kinerja guru tersebut?</li> <li>8. Sejauh mana pentingnya perencanaan peningkatan kinerja guru tersebut?</li> </ol>
	b. Bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru	Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana bentuk perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di sekolah ini?</li> <li>2. Apakah bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru sudah baku?</li> <li>3. Kenapa demikian?</li> <li>4. Apa yang menjadi alasan dipergunakannya bentuk perencanaan seperti tersebut?</li> <li>5. Bagaimanakah bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru</li> <li>6. Kenapa perlunya bentuk tersebut?</li> </ol>

	<p>c. Perumusan visi, misi tujuan sekolah, dan perumusan program sekolah untuk peningkatan kinerja guru</p>	<p>Kepala Sekolah</p>	<p>7. Siapa saja yang terlibat dalam menentukannya ?  8. Bagaimana dengan keterlibatan guru?</p> <p>1. Bagaimanakah rumusan visi dan misi di sekolah ini untuk peningkatan kinerja guru?  2. Apakah perumusan visi dan misi ini dengan melibatkan seluruh warga sekolah?  3. Apa yang menjadi dasar perumusan visi dan misi peningkatan kinerja guru di sekolah ini?  4. Apakah dilakukan analisa kondisi sekola dalam perumusan visi dan misi ini?  5. Bagaimanakah rumusan tujuan sekolah untuk peningkatan kinerja guru?  6. Apakah rumusan ini sudah sejalan dengan visi dan misi sekolah dan peningkatan kinerja guru pada?  7. Siapa saja pihak yang ikut terlibat dalam merumuskan visi tersebut?</p> <p>1. Bagaimanakah dengan perumusan perencanaan/program sekolah untuk peningkatan kinerja guru?  2. Hal prinsip apa saja yang diperhatikan dalam merumuskan perencanaan/ program sekolah  3. Apakah yang menjadi tujuan perumusan perencanaan/ program sekolah untuk peningkatan kinerja guru?  4. Kenapa demikian?  5. Bagaimana respon guru dan komite sekolah dengan perumusan perencanaan/program sekolah yang telah disusun?  6. Apakah rencana program yang disusun dapat terlaksana sebagaimana mestinya  7. Apa saja yang menjadi penghambatnya?</p>
--	---	-----------------------	---

## PERTANYAAN WAWANCARA

Variable Penelitian	Sub Variabel	Subjek Penelitian	Item Pertanyaan
1	2	3	4
Pengorganisasian kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru pada	a. Ketersediaan aspek struktur organisasi sekolah	Kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah sekolah memiliki struktur organisasi sekolah?</li> <li>2. Kapankah struktur ini disusun ?</li> <li>3. Apakah kegunaannya ?</li> <li>4. Bagaimana urgensi struktur sekolah dalam mengelola sekolah khususnya untuk peningkatan kinerja guru?</li> <li>5. Apakah sekolah menempelkan struktu ini di ruang kantor?</li> <li>6. Apakah dimiliki struktur organisasi sekolah secara lengkap?</li> <li>7. Bagaimana peran kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru?</li> </ol>
	b. Ketersediaan aspek kurikulum dan pembelajaran	Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Bapak/Ibu guru memiliki kurikulum dan perangkat pembelajaran?</li> <li>2. Apaakah bapak ibu guru menyusunnya sendiri?</li> <li>3. Apakah ini menjadi program kepala sekolah?</li> <li>4. Mengapa perangkat tersebut harus disusun?</li> <li>5. Bagaimana jika Bapak/Ibu tidak menyusunnya?</li> <li>6. Apakah hal itu dilakukan atas petunjuk kepala sekolah</li> <li>7. Apakah perencanaan pembelajaran tersebut disahkan oleh kepala sekolah?</li> <li>8. Sebagai pedoman dalam penyusunan perencanaan pembelajaran apakah Bapak/Ibu mempergunakan kurikulum dan silabus yang berlaku?</li> <li>9. Apakah kaitan ketersediaan dokumem tersebut dengan peningkatan kinerja guru?</li> </ol>



## PERTANYAAN WAWANCARA

Variable Penelitian	Sub Variabel	Subjek Penelitian	Item Pertanyaan
1	2	3	4
Pelaksanaan peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah pada daerah terpencil	a. Keadaan pelaksanaan peningkatan kinerja guru	guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kepala sekolah melaksanakan peningkatan kinerja guru di sekolah ini?</li> <li>2. Bagaimanakah bentuk pelaksanaannya?</li> <li>3. Kapan pelaksanaan tersebut dilakukan?</li> <li>4. Apa pendapat bapak/ibu guru dengan adanya peningkatan kinerja guru tersebut?</li> <li>5. Seberapa penting peningkatan kinerja guru tersebut bagi bapak/ibu guru?</li> <li>6. Bagaimana hasil dari peningkatan kinerja guru yang dilakukan tersebut?</li> <li>7. Bagaimana bentuk nyata dari keteladanan yang telah dilakukan dan diberikan oleh kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru?</li> <li>8. Apakah hal ini sesuai menurut bapak/ibu guru?</li> </ol>
	b. Langkah-langkah pelaksanaan	Kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana langkah-langkah yang di tempuh dalam peningkatan kinerja guru?</li> <li>2. Apakah langkah-langkah ini selalu dilakukan?</li> <li>3. Apa saja peningkatan kinerja guru yang telah dilakukan selama ini?</li> <li>4. Bagaimana kepemimpinan Kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru?</li> <li>5. Bagaimana bentuk pembinaan yang telah dilakukan kepala sekolah kepada para guru dalam meningkatkan kinerja guru?</li> <li>6. Apakah hal ini sesuai dengan tugas kepala</li> </ol>

	c. Bentuk dan mekanisme pelaksanaan	Guru	<p>sekolah?</p> <p>7. kenapa demikian ?</p> <p>8. Adakah harapan dalam peningkatan kinerja guru tersebut?</p> <p>1. Apakah dilakukan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas untuk peningkatan kinerja guru sekolah ini?</p> <p>2. Bagaimanakah bentuk pembimbingan dan pelatihan profesionalitas tersebut?</p> <p>3. Apakah semua guru dilibatkan didalamnya?</p> <p>4. Siapa saja yang dilibatkan dalam proses pelaksanaannya?</p> <p>5. Apakah dari pembimbingan dan pelatihan profesionalitas itu terjadi peningkatan kinerja guru itu rutin dilakukan?</p> <p>6. Bagaimana hasil dari pelaksanaan peningkatan kinerja guru tersebut?</p> <p>7. Bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja guru, khususnya dalam melaksanakan pembelajaran?</p> <p>8. Menurut bapak/Ibu guru seberapa penting pembimbingan dan pelatihan profesionalitas itu bagi peningkatan kinerja guru?</p> <p>9. Apakah pembimbingan ini berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah?</p>
--	-------------------------------------	------	--

## PERTANYAAN WAWANCARA

*Fokus Pertanyaan : Monitoring dan evaluasi program sekolah oleh kepala sekolah*

Variable Penelitian	Sub Variabel	Subjek Penelitian	Item Pertanyaan
1	2	3	4
Pengawasan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru	a. Keadaan pengawasan kinerja guru	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana dengan kegiatan pengawasan disekolah?</li> <li>2. Apakah kegiatan itu berjalan?</li> <li>3. Kapan kegiatan itu dilakukan?</li> <li>4. Bagaimana dengan tekniknya?</li> <li>5. Adakah dilakukan pengawasan pada setiap program?</li> <li>6. Bagaimana dengan pengawasan terhadap kinerja guru?</li> <li>7. Usaha apa saja yang dilakukan dalam pengawasan kinerja guru?</li> <li>8. Bagaimana peran kepala sekolah dalam pengawasan kinerja guru? ini?</li> <li>9. Sejauh apa peran kepala sekolah dalam kegiatan ini?</li> <li>10. Apakah urgensinya pengawasan kinerja guru tersebut?</li> </ol>
	b. Mekanisme pelaksanaan pengawasan kinerja guru	Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan kinerja guru di sekolah?</li> <li>2. Bagaimakah manfaat pelaksanaan pengawasan kinerja guru di sekolah?</li> <li>3. Adakah manfaat dari lainnya?</li> <li>4. Adakah dilakukan pengawasan kinerja guru secara keseluruhan?</li> <li>5. Lalu apa saja yang dilakukan?</li> <li>6. Bagaimana dengan mekanisme pelaksanaannya?</li> </ol>

	d. Program pengawasan pengawasan kinerja guru	Guru / pengawas	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Di sekolah, siapa saja yang terlibat dalam melaksanakan pengawasan tersebut?</li> <li>8. Apakah dilakukan penilaian pengawasan?</li> <li>9. Bagaimana hasilnya selama ini?</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah sudah disusun programn pengawasan kinerja guru?</li> <li>2. Bagaimana bentuknya?</li> <li>3. Apakah program pengawasan kinerja guru yang disusun dapat diikuti oleh semua guru?</li> <li>4. Apakah dimilik program pengawasan kinerja guru yang sesuai?</li> <li>5. Bagaimana kita memahami tujuan dari program monev?</li> <li>6. Bagaimana dengan peran kepala sekolah disini?</li> <li>7. Selain kepala sekolah, siapa lagi yang berperan dalam hal ini?</li> <li>8. Apa saja kekurangan atau kelemahan program pengawasan kinerja ghuru selama ini?</li> </ol>
--	---	-----------------	---

## Lampiran 3

### C. Pengamatan/Observasi

Kegiatan pengamatan merupakan proses aktivitas peneliti mengamati berbagai komponen pada berbagai situasi dalam penelitian yang dilakukan. Dalam setiap situasi komponen yang akan diamati meliputi :

#### 1. Ruangan

- a. Keadaan sarana prasarana yang dimiliki.
- b. Keadaan guru di sekolah.

Hasil pengamatan ini selanjutnya akan dicatat dalam format pengamatan sebagai berikut :

No	Objek Pengamatan	Kondisi Secara Umum
Tanggapan Peneliti		

#### 2. Pelaku

Komponen pelaku yang diamati dalam penelitian meliputi identifikasi dan kategori sumber daya manusia, yang terdiri atas

- a. Kepala Sekolah,
- b. Guru
- c. Pengawas
- d. Siswa.

### 3. Kegiatan

Kegiatan yang diamati meliputi kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan :

- a. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru
- c. Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru
- d. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru.
- e. Masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

### **D Studi dokumentasi**

Dokumentasi yang dipergunakan terdiri dari :

1. Dokumentasi keadaan guru dan keadaan sekolah, yang meliputi :
  - a. Keadaan guru
  - b. Perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran
  - c. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru.
  - d. Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru
  - e. Pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru

- f. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah daerah terpencil dalam meningkatkan kinerja guru.
  - g. Masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
  - h. Dokumentasi yang berkaitan dengan pembinaan guru
  - i. Dokumentasi pengawasan terhadap guru
  - j. Dokumentasi pemberian kesejahteraan terhadap guru
  - k. Profil sekolah
2. Dokumentasi pribadi berupa photo-photo situasi sekolah yang diambil langsung oleh peneliti pada saat penelitian berlangsung.

## LAMPIRAN 4

### *TRANSKRIP WAWANCARA*

- a. Keadaan perencanaan peningkatan kinerja guru
  1. Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di sekolah ini?
  2. Apakah yang menjadi alasan perlunya peningkatan kinerja guru tersebut?
  3. Apakah memang selalu dilakukan perencanaan peningkatan kinerja guru?
  4. Kapan perencanaan peningkatan kinerja guru tersebut dilakukan?
  5. Siapa saja yang terlibat di dalamnya ?
  6. Bagaimana dengan keterlibatan guru dalam perencanaan peningkatan kinerja guru di sekolah ini tersebut?
  7. Bagaimanakah mekanisme perencanaan peningkatan kinerja guru tersebut?
  8. Sejauh mana pentingnya perencanaan peningkatan kinerja guru tersebut?
  
- b. Bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru
  1. Bagaimana bentuk perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di sekolah ini?
  2. Apakah bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru sudah baku?
  3. Kenapa demikian?
  4. Apa yang menjadi alasan dipergunakannya bentuk perencanaan seperti tersebut?
  5. Bagaimanakah bentuk perencanaan peningkatan kinerja guru
  6. Kenapa perlunya bentuk tersebut?
  7. Siapa saja yang terlibat dalam menentukannya ?
  8. Bagaimana dengan keterlibatan guru?
  
- c. Perumusan visi, misi tujuan sekolah, dan perumusan program sekolah untuk peningkatan kinerja guru

1. Bagaimanakah rumusan visi dan misi di sekolah ini untuk peningkatan kinerja guru?
2. Apakah perumusan visi dan misi ini dengan melibatkan seluruh warga sekolah?
3. Apa yang menjadi dasar perumusan visi dan misi peningkatan kinerja guru di sekolah ini?
4. Apakah dilakukan analisa kondisi sekola dalam perumusan visi dan misi ini?
5. Bagaimanakah rumusan tujuan sekolah untuk peningkatan kinerja guru?
6. Apakah rumusan ini sudah sejalan dengan visi dan misi sekolah dan peningkatan kinerja guru pada?
7. Siapa saja pihak yang ikut terlibat dalam merumuskan visi tersebut?
8. Bagaimanakah dengan perumusan perencanaan/program sekolah untuk peningkatan kinerja guru?
9. Hal prinsip apa saja yang diperhatikan dalam merumuskan perencanaan/program sekolah
10. Apakah yang menjadi tujuan perumusan perencanaan/ program sekolah untuk peningkatan kinerja guru?
11. Kenapa demikian?
12. Bagaimana respon guru dan komite sekolah dengan perumusan perencanaan/program sekolah yang telah disusun?
13. Apakah rencana program yang disusun dapat terlaksana sebagaimana mestinya
14. Apa saja yang menjadi penghambatnya?

**LAMPIRAN 5**



Gambar : Merk SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma



Gambar 2: Peneliti Berfoto Bersama Kepala Sekolah, guru dan Siswa-siswi SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma



Gambar 3 : Peneliti menuju lokasi penelitian SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dengan akses jalan yang menyulitkan



Gambar 4: Salah Satu Jembatan Menuju SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma



Gambar 5: Wawancara peneliti dengan Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak Jahin, S.Pd



Gambar 6: Wawancara peneliti dengan Kepala SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak Jahin, S.Pd



Gambar 7: Wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak Sukarman, S.Pd



Gambar 8: Wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak Sukarman, S.Pd



Gambar 9: Wawancara peneliti dengan Guru Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak Susanto, S.Pd



Gambar 10: Wawancara peneliti dengan Guru Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Ibu Esti Sulastri, S.Pd



Gambar 11: Wawancara peneliti dengan Guru Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Ibu Ermina Eka Putri, S.Pd



Gambar 12: Wawancara peneliti dengan Guru Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Ibu Ermina Eka Putri, S.Pd



Gambar 13: Wawancara peneliti dengan Pengawas Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma, Bapak Syaiful, S.Pd



Gambar 14: Wawancara peneliti dengan Ketua Komite SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma, Bapak Zes Fauzi, S.Pd.I



Gambar 15: Siswa SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam Proses Pembelajaran di Kelas



Gambar 16: Siswa SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam Proses Pembelajaran di Kelas

## LAMPIRAN 6



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BENGKULU  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**

Jalan W.R. Supratman Kandang Limun, Bengkulu 38371 A  
Telepon : (0736) 21186, Faksimile : (0736) 21186  
Laman : [www.fkip.unib.ac.id](http://www.fkip.unib.ac.id) e-mail: [dekanat@fkip.unib.ac.id](mailto:dekanat@fkip.unib.ac.id)

**KEPUTUSAN  
DEKAN FKIP UNIVERSITAS BENGKULU  
NOMOR : 6064/UN30.3/HK/2012**

Tentang

**PENGGANGKATAN DOSEN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA ANGKATAN XI (SEMESTER GENAP TA 2011/2012)  
TAHUN AKADEMIK 2012/2013  
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI/MANAJEMEN PENDIDIKAN FKIP UNIVERSITAS BENGKULU**

**DEKAN FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVESITAS BENGKULU**

- Menimbang : 1. Bahwa untuk kelancaran penulisan tesis mahasiswa angkatan XI (Semester Genap TA 2011/2012) Tahun Akademik 2012/2013 Prodi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan (MAMP) FKIP Unib dipandang perlu mengangkat dosen pembimbing tesis.
2. Bahwa nama-nama dosen yang tercantum dalam Surat Keputusan ini dianggap cakap dan mampu untuk melaksanakan tugas tersebut.
3. Bahwa untuk keperluan sebagaimana tersebut pada butir 1 dan 2 di atas perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan Dekan.
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Nomor : 60 Tahun 1999, tentang Pendidikan Tinggi;
3. Keputusan Presiden Republik Indonesia
- a. Nomor 17 Tahun 1982 Jo Nomor 10 Tahun 1991, tentang Pendirian Universitas Bengkulu;
- b. Nomor 78/M tahun 2009, tentang Pengangkatan Rektor Universitas Bengkulu;
4. Surat Keputusan Mendiknas :
- a. Nomor 0169/O/1995, tentang Organisasi Tata Kerja Unib
- b. Nomor 111/O/2004, tentang Statuta Universitas Bengkulu
5. Surat Keputusan Rektor Universitas Bengkulu
- a. No. 2221/H30/HK/2010, tentang Kalender Akademik
- b. No. 4558/UN30/KP/2012, tentang Pengangkatan Dekan FKIP Universitas Bengkulu

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan:

Pertama : Mengangkat dosen pembimbing tesis mahasiswa angkatan XI (Semester Genap TA 2011/2012) tahun akademik 2012/2013 Prodi MAMP FKIP Unib sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini.

Nama Dosen	Tugas	Nama Mahasiswa yang Dibimbing	Judul Tesis
Dr. Aliman, M.Pd.	Pembimbing 1	Syarfalaila	
Dr. Slamet Widodo, M.S.	Pembimbing 2	NIM. A2K011272	

- Kedua : Pembimbing bertugas membantu mahasiswa dalam penulisan tesis dan bertanggung jawab kepada Dekan.
- Ketiga : Segala biaya yang timbul akibat diterbitkannya keputusan ini dibebankan kepada anggaran yang tersedia untuk itu.
- Keempat : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Bengkulu  
Pada Tanggal, 29 November 2012  
Dekan,

Prof. Dr. Rambat Nur Sasongko  
NIP. 19611207.198601.1.001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BENGKULU  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA ADMINISTRASI/MANAJEMEN PENDIDIKAN  
Jl. Raya Kandang Limun Telp/Fax (0736) 341022 Bengkulu 38371A

No. : 234 /UN30.3.1/PP/2013  
Lamp. : Proposal 1 eks  
Hal : Izin Penelitian

5 April 2013

Yth. Kepala Dinas Pendidikan  
Kabupaten Seluma  
di  
Seluma

Dengan hormat, dimohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin penelitian kepada mahasiswa :

Nama	: Syarfalaila
NIM	: A2K011272
Program Studi	: Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan FKIP Unib
Judul Tesis	: Manajemen Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Deskriptif Kualitatif pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma)

untuk mengadakan penelitian di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.



Dr. Atman, M.Pd.  
NIP. 195510231983031001



**PEMERINTAH KABUPATEN SELUMA  
DINAS PENDIDIKAN**

Jln. Soekarno-Hatta No 03 TELP. (0736) 915009 Kode Pos 38576

**SURAT IZIN KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SELUMA**  
NO : 800 1276/DISPENDIK/IV/2013

**TENTANG  
IZIN PENELITIAN**

**DASAR** : Surat Ketua Pasca Sarjana Adminitrasi / Manajemen Pendidikan  
Universitas Bengkulu Nomor : 234/UN30.3.1/PP/2013

**MENGIZINKAN**

**KEPADA**  
**NAMA** : SYARFALAILA,S.Pd  
**NIM** : A2K011272  
**PROGRAM STUDI** : Magister Administrasi/ Manajemen Pendidikan FKIP UNIB  
**WAKTU** : 10 April 2013 s/d 30 Mei 2013  
**TEMPAT** : SMP 42 SELUMA ( SATAP )  
**UNTUK** : Mengadakan Penelitian dalam rangka penyusunan Tesis dengan  
judul "Manajemen Kepala Sekolah Daerah Terpencil dalam  
Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Deskriptif Kualitatif pada SMP  
Negeri Satu Atap 42 Seluma).

Setelah selesai melaksanakan penelitian, agar menyampaikan  
hasil penelitian ke Diknas Pendidikan Kabupaten Seluma.

Ditetapkan da TAIS  
Pada Tanggal 08 April 2013

An. KEPALA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN SELUMA  
KABID DIKDAS  
  
Airin,S.Pd  
NIP.196404161988031007

Tembusan :  
1. YTH. Bupati Kabupaten Seluma  
2. YTH. Ketua Program Pasca Sarjana UNIB  
3. YTH. Kepala SMP N 42 Seluma (Satap)



PEMERINTAH KABUPATEN SELUMA  
DINAS PENDIDIKAN  
**SMPN SATU ATAP 42 SELUMA**  
*Jl. Raya Banyu Kencana, Kec. Ulu Talo, Kab, Seluma, 38574*



**SURAT KETERANGAN**

Nomor: 112 /1.26.5.3/SMPN 42/KP/2013

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Sekolah SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma

Menerangkan bahwa:

Nama : SYARFALAILA,S.Pd  
NIM : A2K011272  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan FKIP UNIB  
Judul Tesis : Manajemen Kepala Sekolah Daerah Terpencil Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri Satu Atap 42 seluma ( Studi Deskriptif Kualitatif Pada SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma )

Telah melaksanakan penelitian di SMP Negeri Satu Atap 42 Seluma dalam rangka menyusun tesis, mulai 10 April 2013 Sampai dengan 10 Mei 2013 dengan baik.

Demikianlan surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagai man: mestinya.

Banyu Kencana, Mei 2013

Kepala Sekolah ,



JAHIN, S.Pd

Nip. 196604031989031011

## LAMPIRAN 7

### RIWAYAT HIDUP



*Syarfalaila*, dilahirkan di Palembang pada tanggal 9 November 1967, terlahir dari ayahanda Syamsudin (alm) dan Ibu Yatiah. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditamatkan tahun 1980 pada SD 05 Bengkulu, melanjutkan pada SMPN 04 Bengkulu tahun 1983,

Melanjutkan pada SPGN Sungai Penuh pada tahun 1986, dan melanjutkan Diploma II di Bengkulu tahun 2005 dan S1 di Bengkulu tahun 2009. Pada tahun 2012 mengikuti perkuliahan di Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu.

Diangkat menjadi PNS pada tahun 1991, ditugaskan di SD Negeri Bunut Tinggi sampa tahun 2003. pada tahun 2003 sampai 2006 menjadi guru SD Negeri Masmambang 3 Kecamatan Talo. Diangkat menjadi kepala SD Negeri 31 Talo tahun 2006 sampai 2009, dan dari tahun 2009 menjadi kepala SMP Negeri 35 Seluma.