

Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Bagaimana Upaya Meningkatkan Kinerja Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama?

Wilhelmus Mba

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Ende, Jalan Kesehatan No. 1 Ende Flores,
wilhelmusmba940@gmail.com

Diterima 26 Februari 2021, disetujui 29 April 2021, diterbitkan 30 April 2021

Pengutipan: Wilhelmus Mba. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Bagaimana Upaya Meningkatkan Kinerja Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama?. *Gema Wiralodra*, Vol 12, No 1, Hal 359-380, April 2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, faktor pendukung dan penghambat manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja kerja guru di SMP Negeri 1 Ndona. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 1 Ndona. Subyek penelitian meliputi, guru-guru dan pegawai. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis partisipatif, misalnya dengan meminta kesepakatan melalui rapat guru dan pegawai tata usaha secara berkala, rapat dengan pengurus komite dan rapat dengan orang tua peserta didik, menyusun rencana sekolah secara bersama, dan menentukan tujuan yang ingin dicapai, faktor yang mendukung manajemen kepemimpinan kepala sekolah mencakup faktor ketersediaan dana, personalia yang terdiri dari guru dan pegawai tata usaha, ketersediaan sarana dan prasarana, jumlah guru yang memadai dan kualifikasi guru yang sesuai, peserta didik yang baik, serta dukungan dari masyarakat yang peduli terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah, memiliki visi dan misi untuk membangkitkan semangat guru agar lebih meningkat kinerjanya, sedangkan faktor penghambatnya adalah dukungan orang tua peserta didik yang belum optimal karena sebagian besar orang tua peserta didik ekonominya lemah. Untuk mengatasi masalah tersebut kepala sekolah dengan melibatkan guru, pegawai tata usaha, pengurus komite, orang tua peserta didik dan dinas pendidikan kabupaten Ende, berusaha memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya, peningkatan kinerja guru dilakukan dengan memotivasi guru-guru yang berijazah belum sarjana untuk kuliah lagi sesuai dengan bidang tugasnya.

Kata kunci: Manajemen Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kinerja Kerja Guru

ABSTRACT

This study aims to determine the principal's leadership management in improving teacher performance, supporting and inhibiting factors for principal management in improving teacher performance, the efforts of the principal in improving teacher work performance at SMP Negeri 1 Ndona. This research method uses a qualitative descriptive approach. The research was conducted at SMP Negeri 1 Ndona. The research subjects include, teachers and employees. The data analysis technique used an interactive analysis model consisting of data collection, data reduction, presentation and conclusion. The results showed that the leadership style used was a participatory democratic leadership style, for example by asking for agreement through regular teacher and administrative staff meetings, meetings with committee administrators and meetings with parents of students, compiling school plans together, and determining goals that were to be

achieved, factors that support the leadership management of school principals include the availability of funds, personnel consisting of teachers and administrative staff, availability of facilities and infrastructure, adequate number of teachers and appropriate teacher qualifications, good students, and support from the community caring about the development and progress of schools, having a vision and mission to arouse the spirit of teachers to further improve their performance, while the inhibiting factor is the support of students' parents who are not optimal because most of the parents of students are economically weak. To overcome this problem, the principal by involving teachers, administrative staff, committee administrators, parents of students and the Ende district education office, tried to motivate teachers to improve their performance, improving teacher performance was carried out by motivating teachers with undergraduate certificates to study again. in accordance with their duties.

Keywords: Leadership, Head of School, Teacher Work Performance

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan kemampuan atau unjuk kerja, bisa diartikan kinerja merupakan suatu prestasi dalam bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang (Sridiawati, 2014). Selain itu, kinerja merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang baik secara kualitas maupun secara kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atau pekerjaannya dalam waktu tertentu (Karweti, E. (2010). Lebih lanjut, kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Yunianto & Waruwu, 2017).

Sedangkan kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (inter personal) dengan peserta didiknya (Emda, 2016). Selain itu, berdasarkan standar kinerja guru menurut (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, 2005) Bab IV pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesiannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Berdasarkan Depdiknas, alat penilaian kemampuan guru meliputi; (1) Rencana pelaksanaan pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau yang disebut dengan RPP; (2) Prosedur pembelajaran (*Classroom procedure*); (3) Hubungan antar pribadi (*inter personal skill*). Beberapa faktor yang mempengaruhi

kinerja guru sebagai berikut: (1) Tingkat kesejahteraan (*reward System*); (2) Lingkungan atau iklim kerja guru; (3) Desain karir dan jabatan guru; (4) Kemampuan untuk berkembang meningkatkan diri; (5) Motivasi atau semangat kerja; (6) Pengetahuan; (7) Keterampilan; (8) Karakter pribadi guru.

Pada konteks Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Ndonga sebagai salah satu sekolah yang ada di kecamatan Ndonga Kabupaten Ende memiliki keunggulan di bidang kinerja guru yang tinggi, berprestasi serta menguasai teknologi dan informasi yang tinggi, dalam memenuhi dan melaksanakan administrasi pembelajaran, disiplin dalam kegiatan belajar mengajar, maupun disiplin dalam evaluasi pembelajaran. Karena dengan memiliki kinerja guru yang tinggi akan mengantarkan peserta didik mewujudkan apa yang menjadi target sekolah yaitu: unggul dalam mutu, berakhlak mulia, menguasai teknologi dan informasi serta unggul dalam prestasi akademik maupun non akademik. Guru SMP Negeri 1 Ndonga pada satu sisi dituntut harus memiliki kinerja kerja tinggi dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, dan mereka harus memiliki kinerja kerja dalam hidup bermasyarakat, yang semuanya cermin dari kompetensi yang dimiliki guru.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 menjelaskan bahwa penilaian kinerja guru yang memiliki tugas tambahan sebagai kepala sekolah meliputi 6 komponen penilaian, yaitu kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran. Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini akan mengkaji “Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Ndonga Tahun Pelajaran 2019/2020”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini bertempat di SMP Negeri 1 Ndonga, kecamatan Ndonga, kabupaten Ende dan dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan bulan November 2019. Sekolah yang penulis pilih sebagai sekolah binaan. Diantaranya jumlah siswa yang selalu meningkat dari tahun ke tahun, prestasi siswa, *out put* dan *out come*, jumlah guru, kualitas dan disiplin guru, sarana ruang belajar dan lingkungan belajar yang kondusif serta letak geografis sekolah yang ada di daerah

yang jauh dari suara kebisingan kendaraan yang lalu-lalang seperti di dalam kota kabupaten Ende.

Selanjutnya Subyek penelitian yaitu benda, keadaan atau orang, tempat data, melekat dan permasalahan. Subyek dalam penelitian mempunyai keadaan sentral, karena pada subyek data didapat dan diamati (Moleong, 2005). Dalam penelitian ini yang menjadi subyek adalah Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndona. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Agar mendapatkan informasi yang benar-benar sesuai dengan apa yang diharapkan maka diambil beberapa informan. Informan dalam penelitian ini adalah guru SMP Negeri 1 Ndona, pegawai SMP Negeri 1 Ndona dan orang tua peserta didik SMP Negeri 1 Ndona. Teknik pengumpulan data diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi serta membuat catatan lapangan. Penelitian ini juga menggunakan teknik keabsahan data dengan teknik triangulasi data. Untuk teknik pengumpulan data dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Ndona

Kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepala sekolah, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepala sekolah adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh pemerintah atau yayasan. Ada tiga syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah:

Pertama adalah aspek akseptabilitas

Aspek akseptabilitas adalah aspek yang mengandalkan dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya. Dalam teori organisasi aspek ini disebut juga legitimasi atau pengakuan yakni kelayakan seorang pemimpin untuk diakui dan diterima keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Sebagai kepala sekolah di SMP Negeri 1 Ndona dari segi syarat ini memang telah memenuhi syarat. Hal ini ini berdasarkan wawancara dengan guru senior pak Drs.Paulus Padi yang menyatakan bahwa: “Kepala sekolah di SMP Negeri 1 Ndona ini sudah sangat

pengalaman dalam memimpin” (Wawancara,14 Nopember 2019). Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga merupakan pemimpin yang sangat berpengalaman, jadi dalam memimpin beliau mempunyai seribu cara dalam menghadapi masalah yang dihadapi. Kehadiran kepala sekolah di SMP Negeri 1 Ndonga bisa diterima dengan baik oleh warga sekolah, karena sebagai kepala sekolah harus mempunyai semangat yang tinggi pula. Guru dan karyawan di SMP Negeri 1 Ndonga dapat menerima kepala sekolah dengan baik sebagai pimpinan yang mereka anggap dapat menciptakan pencerahan di SMP Negeri 1 Ndonga.



Gambar 1. Wawancara dengan pak Drs. Paulus Padi

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh pak Ferdinandus A.R.Baba,S.Fil yang menyatakan bahwa: “Pak Wilhelmus Mba selaku kepala sekolah bersikap terbuka terhadap bawahannya, jadi guru-guru disini sangat segan terhadap beliau. Beliau selalu memberikan pengarahan maupun motivasi” (Wawancara,14 Nopember 2019).



Gambar 2. Wawancara dengan pak Ferdinandus A.R.Baba,S.Fil

Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga sangat disegani oleh guru-guru yang ada disana, karena beliau sangat memperhatikan keadaan guru-guru dan peserta didik. Beliau juga selalu memberikan motivasi dan arahan untuk kebaikan.

Aspek yang kedua adalah aspek kapasitas.

Aspek kapasitas yaitu kompetensi atau kemampuan untuk menjalankan kepemimpinan. Kemampuan kepemimpinan yang sangat diperlukan bagi seorang kepala sekolah dapat diperoleh melalui pengalaman yang cukup memadai serta pengetahuan mengenai manajemen sekolah dan pendidikan lain. Dalam hal pengetahuan, manajemen dan kepemimpinan dimana kepala sekolah telah mengikuti pelatihan manajemen kepala sekolah, pelatihan calon kepala sekolah dan pelatihan penguatan kepala sekolah dengan hasil yang sangat memuaskan.

Dalam melaksanakan kepemimpinannya kepala sekolah lebih banyak memberdayakan guru dan karyawan sebagai bawahannya. Setiap muncul gagasan atau ide dari guru atau karyawan akan dipertimbangkan menjadi sebuah keputusan yang dapat dilaksanakan sebagai sebuah kegiatan selama tidak bertentangan dengan peraturan dari kedinasan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh ibu Anastasia Gau, A.Md.Pd, guru senior mata pelajaran IPA yang menyatakan bahwa: “Kepala sekolah kami selalu membagikan pengetahuan sehabis pulang dari seminar, diklat, rapat maupun acara-acara lain melalui rapat dewan guru dan pegawai. Pengetahuan tersebut berupa ilmu, kepala sekolah akan mengajari kami semua guru untuk membuat berbagai macam kerajinan tangan dari barang bekas yang dapat dijadikan sebagai alat peraga” (Wawancara, 14 Nopember 2019).



Gambar 3. Wawancara dengan ibu Anastasia Gau,A.Md.Pd

Sebagai kepala sekolah, beliau selalu berbagi dengan para gurunya. Biasanya dari kegiatan workshop atau seminar beliau selalu membagi oleh-oleh yang telah didapatnya dari acara tersebut. Syarat ketiga adalah syarat integritas yaitu komitmen moral dan berpegang teguh terhadap aturan main yang telah disepakati

sesuai dengan peraturan dan norma yang semestinya berlaku. Integritas menyangkut konsistensi seorang pemimpin dalam memegang teguh aturan main atau norma-norma yang berlaku di dunia pendidikan.

Selain ketiga syarat tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki tiga kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial. Kemampuan manajerial adalah kemampuan mencipta, kemampuan membuat perencanaan, kemampuan mengorganisasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan memberi motivasi, dan kemampuan melakukan evaluasi. Kepala sekolah mampu mengorganisasi bawahannya dengan baik. Tugas dapat dibagi dengan adil dan bertanggung jawab. Setiap guru dan karyawan mendapat tugas sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Menurut Mulyasa (2007:98) dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan juga harus mampu berperan sebagai lader, inovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai berikut:

Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik dan menjadi contoh baik untuk semua warga sekolah. Kegiatan belajar mengajar merupakan inti proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap perkembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolah akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan menunjukkan bahwa Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga, kepala sekolah senantiasa memberi teladan dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Berkaitan dengan ini kepala sekolah harus dapat menciptakan suasana pembelajaran yang inovatif dan kreatif sehingga

mendorong seluruh tenaga pendidik untuk menerapkan model-model pembelajaran yang menarik.



Gambar 4. Wawancara dengan ibu Maria Suani, S.Pd

Dalam hal ini kepala sekolah juga melaksanakan fungsinya sebagai pendidik. Seperti yang dikatakan oleh ibu Maria Suani, S.Pd guru senior mata pelajaran IPS menyatakan: “Beliau selalu mengajar matematika kalau ada guru yang tidak masuk, beliau juga membuat kelengkapan perangkat pembelajaran seperti yang dibuat oleh guru (wawancara, 14 Nopember 2019). Kepala sekolah senantiasa memberikan dorongan kepada para gurunya untuk melaksanakan model pembelajaran yang bervariasi dan inovatif. Kepala sekolah juga sebagai guru memberikan teladan dalam hal ini pemakaian model pembelajaran sekaligus juga dalam melaksanakan 5 tugas pokok guru yang lain. Sebagai kepala sekolah, selalu mengkoordinasikan sama guru-guru tentang pelaksanaan program pembelajaran, dan sekaligus cara mengevaluasinya. Jadi setiap hari Sabtu, selalu diadakan rapat semua guru dan kepala sekolah.

Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga memiliki strategi dalam membuat rencana program baik program jangka panjang, menengah maupun jangka pendek selalu melibatkan guru, anggota masyarakat, dan komite sekolah. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Misriyah, S.Pd, guru mata pelajaran Matematika menyatakan: “Ya, bahwa kepala sekolah dalam

membuat program jangka panjang, menengah maupun jangka pendek selalu mengadakan rapat yang dihadiri oleh pengawas binaan, anggota komite, tokoh masyarakat setempat, dan guru (Wawancara, 14 Nopember 2019).



Gambar 5. Wawancara dengan Ibu Misriyah, S.Pd

Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga membuat administrasi berupa program tahunan, program semester, rencana kegiatan mingguan dan rencana kegiatan harian. Administrasi tersebut di atas tersusun rapi di almari kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang administrator juga membuat administrasi pembelajaran. Kepala sekolah mewajibkan semua gurunya untuk membuat administrasi kelas dan administrasi pengajaran. Kepala sekolah sebagai administrator berhubungan erat dengan berbagai aktifitas yang berhubungan dengan pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah (Mulyasa, 2007). Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang kinerja sekolah.

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Kegiatan supervisi dilaksanakan 1 kali dalam satu semester yaitu untuk mengetahui sejauh mana guru melaksanakan pembelajaran. Secara berkala kepala sekolah bersama Tim supervisi yang diambil

dari wakil kepala sekolah yang merupakan guru senior. Supervisi secara berkala dilakukan melalui kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode. Media yang digunakan dan ketertiban siswa dalam mengikuti proses pembelajaran. Pelaksanaan supervisi biasanya disampaikan terlebih dahulu melalui rapat dewan guru dengan jadwal supervisi.

Dari hasil supervisi dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran meliputi tingkat penguasaan kompetensi guru bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi pembinaan dan tindak lanjut agar guru dapat memperbaiki kekurangan dan mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Guru dalam menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan cukup besar meliputi: tujuan, isi, metode, evaluasi pengajaran, dan media pendidikan, sudah sewajarnya mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah, maka kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah.

Implementasi fungsi sebagai supervisor, kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga dalam melakukan supervisi, membuat program dan jadwal supervisi dengan baik, serta menggunakan berbagai instrumen supervisi dan supervisi kepala stakeholder yang ada evaluasi dan pembinaan selanjutnya.



Gambar 6. Kegiatan Supervisi guru mata pelajaran di kelas VIIC Pendidikan Agama Katolik dengan Ibu Maria Hermina Dja,S.Ag

Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus di wujudkan kepala

sekolah adalah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.



Gambar 7. Memberikan hadiah bagi Peserta didik yang berprestasi

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Etos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kondisi sekolah. Kepala sekolah sebagai leader adalah “harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas”(Mulyasa, 2007). Kepemimpinan seseorang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil; (7) teladan. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga dalam melaksanakan fungsinya sebagai leader, mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah termasuk juga dalam menjalin dengan para alumni dan terbukti dengan terjalinnya hubungan ini para alumni banyak sekali memberikan bantuan berupa dana maupun material sehingga sekolah mampu menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang cukup memadai.

Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, menjadi teladan kepada seluruh warga sekolah. Berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwa kepala SMP Negeri 1 Ndonga memiliki banyak gagasan baru seperti pembelajaran berbasis teknologi seperti adanya laboratorium komputer, laptop untuk pembelajaran, pengembangan diri dengan program penguasaan komputer untuk semua guru dan melaksanakan pelatihan tentang aplikasi edmodo dengan nara sumber, 8 orang dosen dari Universitas Negeri Timor.



Gambar 8. Kegiatan dengan Universitas Timor

Menurut Mulyasa (2007:115) kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator adalah kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel (Mulyasa, 2007).



Gambar 9. Kegiatan Pembedahan SKL Bagi Guru Dalam Rangka Persiapan Ujian Nasional di SMP Negeri 1 Ndonga

Dalam hal ini kepala sekolah SMP negeri 1 Ndonga dalam melaksanakan fungsinya sebagai inovator sangat baik, karena selama kepemimpinannya sekolah

yang dipimpinnya mengalami perkembangan yang sangat pesat terutama dalam hal pengadaan komputer, pemasangan jaringan internet sehingga guru dapat melaksanakan pembelajaran kepada peserta didik kelas IX secara online. Selain itu juga melakukan beberapa inovasi dalam setting ruang kelas, setting pengelompokan kelas berdasarkan peringkat dan model pembelajaran.



Gambar 10. Pelatihan bagi kelas IX dalam menggunakan komputer untuk ujian.

Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar (Mulyasa, 2007). Sebagai kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga selalu memberikan motivasi kepada para guru agar senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kompetensi diri. Dan juga kepada peserta didiknya berdasarkan hasil wawancara kepada seluruh komponen pendidikan di SMP Negeri 1 Ndonga termasuk stake holdernya menilai bahwa kepala sekolah dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut, penulis memperoleh beberapa catatan positif yang dapat disimpulkan bahwa: seorang kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, baik itu sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator dapat berjalan dengan baik perlu disertai dengan tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan, menghadapi hambatan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi tantangan, disamping itu harus memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stake holder yang ada.

Dalam menjalankan kepemimpinannya di SMP Negeri 1 Ndonga, kepala sekolah selalu memberikan bimbingan pada semua guru dalam menyusun perangkat pembelajaran setiap kali ketika menemukan kesalahan pada perangkat pembelajaran yang di ajukan oleh setiap guru. Kepala sekolah juga membimbing guru ketika menemukan masalah dalam kegiatan supervisi di kelas. Sebagai motivator yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang dibutuhkan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi dalam mengajar peserta didik dengan memperoleh nilai yang memuaskan. Situasi yang harmonis diciptakan dengan menciptakan suasana terbuka maksudnya setiap guru diberi hak untuk menyatakan pendapat dan keinginan terhadap perkembangan sekolah dan apabila ada masalah maka akan dipecahkan bersama, dan juga dengan melibatkan guru dalam setiap kegiatan.

Penghargaan diberikan kepada para guru yang telah berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik. Bentuk penghargaan yang diberikan bukan berupa materi akan tetapi berupa pujian atau penghargaan secara tertulis berupa piagam dan diberi kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Penghargaan yang diberikan tidak dalam bentuk materi dengan tujuan agar para guru dalam melaksanakan tugasnya benar-benar tulus dari hati bukan semata-mata hanya untuk memperoleh penghargaan. Disamping itu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberikan kesempatan berprestasi kepada para guru. Dorongan ini memang perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar tercapai tujuan sekolah yang diinginkan bersama. Hal ini dapat tercapai manakala kepala sekolah memberikan keteladanan yang baik kepada para guru dan peserta didiknya. Pernyataan itu sesuai yang diungkapkan oleh ibu Emiliana Aurelia Ranye, Kepala Urusan Tata Usaha SMP Negeri 1 Ndonga menyatakan bahwa: “Kepala sekolah memberikan contoh langsung kepada bawahannya misalnya masalah kedatangan dan kepulangan dari sekolah, disamping itu menertibkan keuangan, dan meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan” (Wawancara, 14 Nopember 2019).



Gambar 11. Wawancara dengan ibu Emiliana Aurelia Ranye.

Dalam pemberian motivasi di lingkungan sekolah terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi dan terlibat aktif di dalamnya. Faktor yang akan datang dari dalam diri sendiri dan faktor lingkungan yang berada di luar lingkungan pribadi sering mengaburkan sesuatu yang benar-benar berasal dari individu. Misalnya dalam kebutuhan berafiliasi yang merupakan faktor pribadi tidak mungkin dikatakan sebagai hasil dari interaksi individu yang berhubungan dengan lingkungan. Oleh karena itu, secara umum motif dasar yang bersifat pribadi muncul dari seseorang yang kemudian dipengaruhi oleh lingkungan. Motif ini dapat dikembangkan, diperbaiki, atau diubah berdasarkan pandangan individu dan kelompok yang berkompeten di dalamnya.

Perubahan dan perkembangan yang dilakukan dalam sekolah membutuhkan peran motivasi dalam sebuah sekolah sangat mempengaruhi proses regulasi yang terjadi di sekolah tersebut. Dari penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah di SMP Negeri 1 Ndonga senantiasa memberikan dukungan kepada semua warga sekolah. Setiap terdapat hal yang penting kepala sekolah selalu memberikan dorongan kepada bawahan untuk bersemangat dan berusaha keras untuk mencapai tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan sekolah diperlukan Sumber Daya Manusia yang handal.

Dalam usaha mencapai tujuan sekolah, kepala sekolah melakukan pembinaan setiap hari Senin dan juga diadakan rapat-rapat yang bertujuan untuk memberdayakan guru dan pegawai. Kegiatan ini sangat efektif sekali karena kepala sekolah, guru dan karyawan dapat langsung tukar-menukar informasi untuk kemajuan sekolah. Dengan memperhatikan hasil observasi dan wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga menggunakan gaya kepemimpinan yang menerapkan unsur-unsur

demokrasi dalam memberikan instruksi dan koordinasi kepada para anggotanya sekaligus melibatkan diri secara langsung pada prakteknya di lapangan.

Upaya Peningkatan Kinerja Kerja Guru SMP Negeri 1 Ndonga

Kepala sekolah merupakan pimpinan yang ada di sekolah, kepala sekolah harus memiliki kiat-kiat yang tepat untuk meningkatkan kinerja kerja pendidik untuk mensukseskan dan mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama, guru SMP Negeri 1 Ndonga tidak dipandang sebelah mata oleh masyarakat karena guru-guru SMP Negeri 1 Ndonga mempunyai tugas dan kedudukan yang sama dengan guru-guru yang lain. Sehingga upaya peningkatan peroduktivitas kerja guru juga sama dengan guru-guru yang lain yang bernaung di bawah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Ende.

Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga dalam melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja kerja guru petama kali yang dilakukan adalah pembinaan terhadap semua guru. Pembinaan yang dilakukan berupa pembinaan disiplin dan pembinaan profesionalisme.



Gambar 12. Kepala sekolah melaksanakan pembinaan terhadap semua guru melalui

Kegiatan Rapat Guru

Langkah-langkah yang ditempuh dalam membina dan meningkatkan disiplin dilakukan selalu mengingatkan akan pentingnya disiplin dan pentingnya menaati peraturan tata tertib guru dalam setiap kali pertemuan atau rapat. Dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan kedisiplinan diri dengan harapan dapat menjadi teladan bagi para guru SMP Negeri 1 Ndonga.

Disiplin guru dalam berbagai bidang adalah suatu hal yang sangat penting karena disiplin guru merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas kelancaran proses pembelajaran di sekolah. Apabila semua guru telah benar-benar

disiplin dalam segala hal, maka semua program yang direncanakan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang telah ditetapkan. Sehingga apabila semua guru telah benar-benar disiplin, diharapkan peserta didik juga akan meniru disiplin yang diterapkan para guru. Begitu juga sebaliknya, apabila guru tidak disiplin maka program pembelajaran yang telah direncanakan sesuai waktu yang telah ditentukan akan tidak terlaksana sesuai dengan harapan dan dikhawatirkan para peserta didik juga akan tidak disiplin.

Kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga selalu memberikan teladan tentang kedisiplinan. Bentuk nyata dari keteladanan yang telah dilakukan dan diberikan kepala sekolah adalah dengan berusaha tepat waktu. Artinya dalam melaksanakan program yang ditetapkan selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan. Misalnya setiap hari selalu datang tepat waktu bahkan lebih awal dari pada para guru. Dan yang dikhawatirkan jika penghargaan diberikan dalam bentuk materi, guru akan bekerja semauanya sendiri dan tidak mau melakukan peningkatan-peningkatan apabila tidak ada lagi penghargaan tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja kerja guru SMP Negeri 1 Ndonga langkah selanjutnya adalah adanya kerja sama. Keberhasilan proses belajar mengajar tidak terlepas dari kerja sama antara kepala sekolah dan guru dalam sebuah lembaga pendidikan. Untuk mengelola siswa yang berbeda-beda kepribadian diperlukan kerja sama yang tinggi, sehingga masing-masing guru tidak merasa paling berat tugasnya dibanding dengan guru yang lainnya.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja selanjutnya yaitu, tertib administrasi. Salah satu tolok ukur dari peningkatan kinerja kerja guru adalah tertibnya administrasi. Semua guru di SMP Negeri 1 Ndonga menuntut untuk dapat menyelesaikan masalah administrasi dengan tertib dan tepat waktu. Adapun kiat-kiat yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga antara lain:

- a) Program tahunan dan semesteran di buat diawal tahun pelajaran.
- b) Rencana kegiatan mingguan di buat satu minggu sekali
- c) Rencana kegiatan harian di buat setiap hari.
- d) Administrasi yang bersifat umum dikerjakan bersama-sama.
- e) Semua administrasi dikerjakan di sekolah.

Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndona dalam meningkatkan kinerja kerja guru, secara umum sudah bagus. Salah satunya adalah dengan cara membangkitkan motivasi para guru untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan profesional.



Gambar 13. Rapat Persiapan Pelaksanaan MGMP dengan kepala SMP se rayon Ndona

Selain kiat tersebut di atas, kepala sekolah juga mengaktifkan guru-guru untuk mengikuti MGMP rayon Ndona bersama 10 SMP yang ada di rayon Ndona.



Mata Pelajaran Bahasa Indonesia



Mata Pelajaran P.Agama



Mata Pelajaran Matematika



Mata Pelajaran IPA



Mata Pelajaran Bahasa Inggris



Mata Pelajaran PKN



Mata Pelajaran IPS



Mata Pelajaran Seni Budaya dan

Hambatan dan Solusi

Hambatan dalam Meningkatkan Kinerja Kerja Guru

Walaupun secara umum manajemen kepala SMP Negeri 1 Ndonga sudah baik namun ada kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja kerja guru SMP Negeri 1 Ndonga. Kendala yang dihadapi sebagai berikut:

- 1) Tidak ada petugas khusus yang menangani perpustakaan, laboratorium IPA dan laboratorium komputer, dan semua tugas dibebankan kepada guru, karena itu guru harus menjalankan tugas ganda sehingga kegiatan administrasi guru yang merangkap sebagai petugas perpustakaan, laboratorium IPA dan laboratorium komputer mengalami kendala dalam menyelesaikan administrasi guru belum dapat terlaksana secara baik dan ideal.
- 2) Masih rendahnya tingkat kesejahteraan yang diterima oleh guru honorer.
- 3) Masih kurang tersedianya sarana IT sebagai media pembelajaran baik di kelas maupun untuk guru. Hal ini dibenarkan oleh siswa-siswi, guru dan wali peserta didik / orang tua yang anak sekolah di SMP Negeri 1 Ndonga.
- 4) Masih kurangnya jumlah buku yang dimiliki perpustakaan yang tidak seimbang dengan tingkat kebutuhan siswa yang jumlahnya 541 orang dari kelas VII, VIII dan IX, juga tidak seimbang dengan kebutuhan guru SMP Negeri 1 Ndonga.
- 5) Ada beberapa guru yang kurang memahami dalam melaksanakan tugas administrasinya sebagai guru, misalnya cara membuat program tahunan, program semester, Rencana Kegiatan Mingguan dan Rencana kegiatan Harian.

Solusi yang Dilakukan Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Ndonga

Agar permasalahan-permasalahan yang menghambat tugas dan peran kepala sekolah dapat terlaksana dengan baik, diantara solusi yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 1 Ndonga meliputi:

- 1) Pengangkatan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya untuk bertugas sebagai pengurus laboratorium IPA, Komputer dan urusan perpustakaan.
- 2) Mengadakan pendekatan-pendekatan agar secara bertahap kesejahteraan para guru dan honorer dapat ditingkatkan, dengan asumsi ketika kesejahteraan para guru dan pegawai honorer ditingkatkan maka akan meningkat pula kinerja kerja guru SMP Negeri 1 Ndonga.
- 3) Membuat proposal dan dikirim melalui Dapodik untuk mendapat bantuan sarana IT dan sudah terlaksana dan mendapat bantuan 45 unit komputer.
- 4) Secara terus menerus meningkatkan jumlah buku mata pelajaran dengan mengalokasikan dana BOS dan dana komite.
- 5) Kepala SMP Negeri 1 Ndonga baik secara kelembagaan maupun secara pribadi memberikan peluang seluas-luasnya kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar maupun diklat.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data penelitian tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja kerja guru SMP Negeri 1 Ndonga tahun pelajaran 2019/2020, dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja kerja guru di SMP negeri 1 Ndonga adalah:
 - a. Kepala SMP Negeri 1 Ndonga dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator dengan baik, terarah dan terencana. Sistem pelaksanaannya dengan mengoptimalkan peran dari semua guru. Kepala sekolah juga membimbing dan mengawasi para guru di lingkungan sekolah, membina guru dalam memperbaiki pembelajaran, mengevaluasi pengajaran dan mengadakan pertemuan antara kepala sekolah di tingkat Musyawarah kerja kepala sekolah se kabupaten Ende serta sebagai ketua MKKS rayon Ndonga mengadakan pertemuan dengan para kepala sekolah se rayon Ndonga. Kepala sekolah memberi motivasi dan mencari solusi

- pemecahan masalah yang dihadapi oleh guru, sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja guru SMP Negeri 1 Ndonga.
- b. Kepala SMP Negeri 1 Ndonga memiliki tekad, semangat, kompetensi atau kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan, menghadapi hambatan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi tantangan.
2. Kendala – kendala yang dihadapi kepala SMP Negeri 1 Ndonga adalah:
 - a. Tidak adanya petugas khusus yang menangani perpustakaan dan laboratorium komputer, semua tugas tersebut dibebankan kepada guru, karena guru harus melaksanakan tugas ganda sehingga kegiatan administrasi guru belum dapat terlaksana secara baik dan ideal.
 - b. Ada beberapa guru honorer yang kurang memahami dalam melaksanakan tugas administrasinya sebagai guru.
 3. Dalam peningkatan kinerja dan prestasi SMP Negeri 1 Ndonga dilakukan beberapa kegiatan antara lain:
 - a. Sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan bagi semua guru SMP Negeri 1 Ndonga.
 - b. Melalui bimbingan bagi guru-guru, peserta didik SMP Negeri 1 Ndonga mendapatkan peningkatan prestasi baik di tingkat kecamatan Ndonga maupun di tingkat kabupaten Ende.
 - c. Meningkatkan strategi dalam meningkatkan kinerja kerja guru.

Daftar Pustaka

- Emda, A. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Guru Yang Profesional. *Lantanida Journal*, 4(2), 111-117.
- Karweti, E. (2010). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal penelitian pendidikan*, 11(2), 77-89.
- Moleong, L. J. (2005). PT Remaja Rosdakarya. In *Metode Penelitian Kualitatif R&D, Alfabeta, Bandung*. PT Remaja Rosdakarya. <https://www.slideshare.net/nasriaika/rangkuman-fenomenologi>
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung). Remaja Rosda Karya.

Sridiawati. (2014). Persepsi pegawai terhadap penilaian kinerja Pegawai oleh pimpinan biro umum di kantor Gubernur provinsi Sumatera Barat. *Bahana Manajemen Pendidikan: Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 713 - 831

Yunianto, A., & Waruwu, P. (2017). Meningkatkan kinerja melalui motivasi dengan anteseden kepemimpinan terpersepsi dan lingkungan kerja terpersepsi.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. (2005). Citra Umbara.