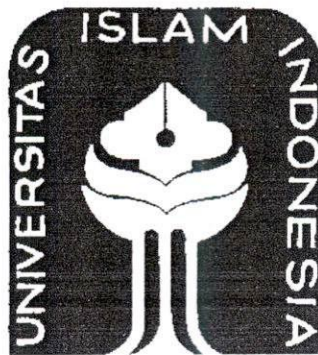


**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA
GURU DI SMA ISLAM AL-HIDAYAH
CUKANGKAWUNG SODONGHILIR TASIKMALAYA**



Oleh :

Irman Affandie, S.Pd

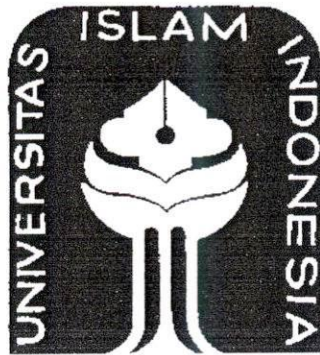
NIM.: 10913132

T E S I S

Diajukan kepada Program Pasca Sarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2012**

**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA
GURU DI SMA ISLAM AL-HIDAYAH
CUKANGKAWUNG SODONGHILIR TASIKMALAYA**



Oleh:

Irman Affandie, S.Pd

NIM.: 10913132

Pembimbing:

Dr. Drs. H Hujair AH Sanaky, MSI

T E S I S

Diajukan kepada Program Pasca Sarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesi
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN KEASLIAN

TESIS berjudul : Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah
Hubungannya dengan Kinerja Guru di SMA Islam
Al-Hidayah Cukangkawung Kecamatan
Sodonghilir Kabupaten Tasikmalaya

Ditulis Oleh : Irman Affandie, S.Pd., MSI.

NIM : 10913132

Program Studi : Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 29 Desember 2012

Saya yang menyatakan,



Irman Affandie, S.Pd., MSI



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 1089/PS-MSI/Peng./I/2013

TESIS berjudul : **PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA GURU DI SMA
ISLAM AL-HIDAYAH CUKANGKAWUNG
SODONGHILIR KABUPATEN TASIKMALAYA**

Ditulis oleh : Irman Affandie

N. I. M. : 10913132

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu
Pendidikan Islam

Yogyakarta, 2 Januari 2013

Ketua

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Irman Affandie
Tempat/tgl.lahir : Tasikmalaya, 14 Mei 1979
N. I. M. : 10913132
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA GURU DI SMA ISLAM
AL-HIDAYAH CUKANGKAWUNG SODONGHILIR
KABUPATEN TASIKMALAYA**

Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag

Pembimbing : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI

Penguji : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA

Penguji : Drs. H. A. F. Djunaidi, M.Ag

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 29 Desember 2012

Pukul : 13.00–14.00 WIB

Hasil / Nilai : **80,75 / A/B**

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1089/PS-MSI/ND/XII/2012

TESIS berjudul : **PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA GURU DI SMA
ISLAM AL-HIDAYAH CUKANGKAWUNG
SODONGHILIR KABUPATEN TASIKMALAYA**

Ditulis oleh : Irman Affandie

NIM : 10913132

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 26 Desember 2012

Ketua,



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah
hubungannya dengan Kinerja Guru di SMA Islam
Al-Hidayah Cukangkawung Sodonghilir
Tasikmalaya

Ditulis Oleh : Irman Affandie

NIM : 10913132

Program Studi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan tim Penguji Tesis Program
Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 29 Oktober 2012

Mengetahui
Ketua PPs FIAI UII

Pembimbing

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

Dr.,Drs.,H. Hujair AH Sanaky, MSI

PERSEMBAHAN:

Ku persembahkan TESIS ini untuk:

Ayahanda tercinta Bapak. H. Misbahul Munir I. Pd. I syukron

atas dorongan materinya dan Umi tercinta Ibu Hj. Dadah Syarifah.

Istriku dan anakku

Yayasan Al-Hidayah naungan untuk masa depan.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Oleh karena itu, salah tanggungjawab penting seorang administrator pendidikan, apakah ia kepala kantor pendidikan, pengawas, penilik, kepala sekolah adalah mengenai perbaikan program pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian jelaslah bahwa tugas dan tanggungjawab kepala sekolah adalah memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pengajaran disekolah-sekolah. Pengembangan kurikulum, perbaikan proses belajar mengajar, pertumbuhan professional para guru dan petugas pendidikan lainnya sangat erat kaitnya satu sama lainnya. Idealnya antara kepala sekolah dan guru senantiasa menjalin kerja sama dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Permasalahannya adalah sejauhmana hubungan anatara pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, dan sejauhmana kinerja guru di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung.

Sejalan dengan rumusan permasalahan di atas, maka deskripsi yang dihasilkan dari penelitian ini diarahakan dalam upaya mengetahui: 1. Pelaksanaan Kepemimpinan kepala sekolah di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung?, 2. bagaimana Kinerja guru terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian penulis maka bisa penulis simpulkan yaitu: kepemimpinan Kepala sekolah di SMA Islam Al-Hidayah memiliki andil besar terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan yang signifikan terhadap kinerja guru. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai Variabel salahsatunya yang paling menonjol dan paling efektif adalah kepemimpinan dari kepala sekolah.

KATA KUNCI: KEPEMIMPINAN, KINERJA GURU

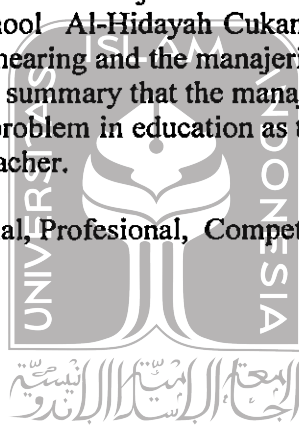
ABSTRACT

The Manajerial is the activite to learn as be plant to help teacher and the people in school, to be a good wirker. So, the leadher as a adminstator of sience, as become a head master of the office, as supervisor, or the head master of school to be correct the program education in the school. So from this capter the supervisor must be correct the activite of school to be a good one. And the best of administrator and teacher must be a good relasion to be done for the works in the education program. The research is how the art of supervisor to be a professional of teacher? The answers of this question is:

1. The manajerial Of the head Master to be a professional Teacher
2. The factor does the head master done to Manajerial.

The result showed the Manajerial Of head master to be a professional teacher as Senior high school Al-Hidayah Cukangkawung Tasikmalaya must be give a support, assisting, shearing and the manajerial of the head master. So from this problem we can take a summary that the manajerial Of Head Master is helped the teacher to ressech the problem in education as teach to be a good teaching and make the good ideal of teacher.

The key word is: Manajerial, Profesional, Competision of Teacher



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله ربّ العالمين. نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا. من يهده الله فلا مضلّ له ومن يضللّه فلا هادي له. اللهم صلّ وسلّم على سيّدنا محمّد وعلى آله وصحبه أجمعين. أمّا بعد.

Tesis yang diberi judul "*Pelaksanaan Kepemimpinan Keplala Sekolah Hubungannya Dengan Kinerja Guru*" ini, sengaja penulis ajukan sebagai salah satu syarat mengikuti sidang untuk memperoleh gelar Magister pada Konsentrasi Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.

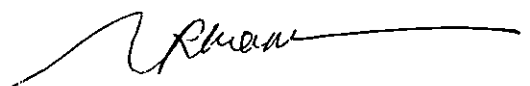
Penulis menyadari, bahwa selama mengikuti perkuliahan pada Program Pascasarjana termasuk penulisan dan penyelesaian tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, melalui risalah ini perkenalkan penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH.,M.Hum., selaku dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd., selaku Ketua Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Drs. Syarif Zrkubaidah, M.Ag., selaku Sekretaris Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Drs. H.Hujair AH Sanaki, MSI, selaku pembimbing yang selalu memberikan dorongan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Para Dosen Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
7. Para staf Program Pascasarjana Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
8. Orangtua tercinta Bapak H. Misbahul M. dan Umi Hj. Dodoh yang memberikan dukungan moril dan materil sampai terselesainya studi di pascasarjana ini.
9. Isteriku, Siti Dahyani dan anak tercinta, Lija Bil Arzaqi Munir yang selalu menjadi motivasi dan semangat dalam menempuh hidup ini.
10. Mang Isman dan Mang Ibay yang terus bersama berjuang di MSI ini.
11. Rekan-rekan seperjuangan MSI UII yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
12. Semua pihak yang telah memberikan uluran tangan, simpati, dan motivasi selama penyusunan tesis ini.

Yogyakarta, Oktober 2012

Penulis,



Irman Affandie
NIM.: 10913132

DAFTAR ISI

	Hal.
SAMPUL LUAR	I
SAMPUL DALAM	ii
PENGESAHAN	iii
TIM PENGUJI UJIAN TESIS	iv
NOTA DINAS	v
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	xi
ABSTARCT	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
E. Sistimatika Pembahasan	9

BAB II : TELAHAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Telaah Pustaka	10
B. Kerangka Teori	14
1. Konsep Kepemimpinan	14
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	14
3. Kinerja Guru.....	26
C. Hipotesis	58

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian	59
B. Objek Penelitian	59
C. Tempat Penelitian	60
D. Populasi dan Sampel	61
E. Jenis Penelitian	62

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	64
1. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya	64
2. Kompetensi Kepala Sekolah di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya	67
B. Aspek Penilaian, Instrumen dan Responden Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	78
1. Aspek Penilaian	78
2. Instrumen Penilaian	82

C. Pembahasan	88
1. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah	88
2. Analisis dan Pembahasan Kinerja Guru	89
BAB V	
KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	94
B. Saran-saran	94
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
CV PENULIS	



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

4.1	Aspek Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	79
4.2	Kesesuaian Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	83



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab sosial yang sangat besar kepada bangsa ini bukan hanya sekedar untuk kepentingan bisnis semata. Banyak sekali faktor yang berhubungan dengan dunia pendidikan di antaranya adalah kemampuan manajerial seorang kepala sekolah. Seorang kepala sekolah adalah seorang manager yang akan menentukan langkah-langkah pendidikan yang efektif di lingkungan sekolah.

Kemampuan manajerial seorang kepala sekolah sedikit banyak mempunyai hubungan erat dengan pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang manager yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola organisasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian¹.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Dalam pada itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, sebagaimana dijelaskan pada pasal 12 Ayat 1 PP Nomor 28 Tahun 1990, bahwa “Kepala Sekolah bertanggung

¹ Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997), Hal 107

jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lain, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara profesional untuk menyukseskan program-program pemerintahan yang sedang digulirkan, yakni otonomi daerah, penyempurnaan kurikulum, *broad basic education*, *life skill kontekstual learning*, dan undang-undang sisdiknas, yang kesemuanya itu menuntut peran aktif dan kinerja profesional kepala sekolah. muncul direktorat jenderal baru, yaitu Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Direktorat ini berkonsentrasi meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan².

Untuk kualifikasi/criteria dan persyaratan, dalam Peraturan Pemerintah 19/2005 SNP, pasal 38 menegaskan kriteria seorang kepala sekolah/madrasah

² Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003

meliputi antara lain memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan. Untuk persyaratan, dalam Permendiknas 13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, beberapa standar yang tak boleh dilewatkan adalah meliputi usia setinggi-tingginya 56 tahun, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru, memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah, memiliki lima dimensi kompetensi yang dijabarkan ke dalam 33 kompetensi.

Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah³ (Mulyasa, 2005: 16).

Di mata seorang guru, mestinya kepala sekolah/madrasah menjadi pemimpin bagi para guru, bukan bertingkah laku sebagai atasannya para

³ Mulyasa, *Kurikulum Yang Disempurnakan-Pengembangan Standar Kompetensi Dasar*, (Bandung : Rosdakarya, 2005), hal. 16

bawahan. Kalau ia berubah menjadi manajer yang baik, masih mendingan. Tapi kalau sehari-hari ia hanya berfungsi sebagai seorang majikan, maka para guru sebagai bawahan tentu akan sangat tertekan. Hal ini diungkapkan, agar seimbang dengan pemahaman atas kedudukan kepala sekolah/madrasah sesuai peraturan perundang-undangan tersebut di atas. Pada penelitian ini, kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah akan diamati oleh para guru yang menjadi bawahannya dari sudut pandang (persepsi) guru itu sendiri.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan formal perlu memiliki wawasan ke depan. Menurut Soebagio⁴ kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas, dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya.

Sementara itu Kusmintarjo dan Burhanudin⁵ menyatakan bahwa pada dasarnya Kepala Sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu: membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan

⁴ Soebagio, *Administrasi Pendidikan*, 2000, hal 24

⁵ Kusmintarjo dan Burhanudin, *Kepemimpinan Bagi Kepala Sekolah*, (Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 1997), hal 62.

kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Dari pendapat tersebut menunjukkan betapa pentingnya Kepala Sekolah sebagai sosok pimpinan yang diharapkan dapat mewujudkan harapan bangsa. Oleh karena itu diperlukan seorang Kepala Sekolah yang mempunyai wawasan ke depan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi sekolah. Wahyusumidjo⁶ menjelaskan tentang peranan Kepala Sekolah sebagai pendidik. Sebagai seorang pendidik, Kepala Sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan peranannya ini Kepala Sekolah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan. Sikap persuasif dan keteladanan inilah yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk di dalamnya pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap guru yang ada di sekolah tersebut. Kepala Sekolah sebagai edukator, supervisor, motivator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukannya.

⁶ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grasindo Persada, 2001), hal. 48

Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan Kepala Sekolah.

Menjadi guru tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak adanya unsur pendorong. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika dia mengajar karena terpaksa saja karena tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru. Menurut Winardi⁷. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negative, hal mana

Dengan demikian bagi Kepala Sekolah dalam memotivasi guru hendaknya menyediakan sarana/prasarana, membuat suasana kerja yang menyenangkan, dan memberikan kesempatan promosi/kenaikan pangkat, memberi imbalan yang layak baik dari segi moneter maupun non moneter. Di samping guru sendiri harus mempunyai daya dorong yang berasal dari

⁷ Winardi, *Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2001), hal.26

dalam dirinya untuk berprestasi dalam karirnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih agar tujuan sekolah (tujuan pendidikan) dapat tercapai.

Ada beberapa hal yang menyebabkan kinerja guru meningkat, namun penulis mencoba mengkaji masalah kompetensi kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Kompetensi dalam hal ini adalah mengenai tanggapan guru terhadap pelaksanaan pembinaan atau bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah, apakah guru mempunyai kinerja yang baik atau tidak sehingga berdampak kepada kinerja guru secara keseluruhan.

Hasil pengawasan tahun 2011-2012, di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung kabupaten Tasikmalaya menunjukkan bahwa dari delapan standar pendidikan yang harus dilaksanakan, maka ditemukan belum adanya kemandirian yang dilakukan sekolah dalam pembuatan program kerja ataupun renstra, oleh karena itu kepala sekolah melakukan pemantauan dan pembinaan terhadap administrasi sekolah ataupun administrasi guru.

Ditemukan masih banyak kelemahan yang dimiliki para guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan di kelas, para guru masih belum mampu mempersiapkan bahan pengajaran yang harus disiapkan sebelum memasuki kelas.

Di dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah mampu mengelola sekolah dengan baik, walaupun ada yang menggunakan manajemen dan ada yang tidak terprogram. Namun demikian terus berkesinambungan diadakan pembinaan secara rutin untuk memberikan gambaran mengelola sekolah dengan baik, dan meningkatkan kualitas sekolah dari standar yang sudah ada menuju sekolah berstandar yang diharapkan.

Dari paparan di atas menunjukkan bahwa kompetensi Kepala Sekolah diduga akan berpengaruh secara psikologis terhadap kinerja guru, guru yang merasa terbimbing oleh Kepala Sekolah yang mempunyai kompetensi.

Berdasar latar belakang di atas, peneliti akan mengkaji hubungan antara pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah hubungannya dengan kinerja guru.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah hubungannya dengan kinerja guru di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah ; Untuk mengetahui hubungan antara pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan berguna:

1. Secara teoretis hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmu

kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja guru dan kinerja guru.

2. Secara praktis hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

- a. Lembaga, agar dapat memperoleh masukan dari hasil penelitian ini sebagai bahan untuk perbaikan diri,
- b. Manajer pendidikan (Kepala Sekolah), agar dapat memperoleh informasi dari hasil penelitian ini sebagai alat untuk introspeksi diri,
- c. Guru, agar hasil penelitian sebagai masukan agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya sehingga dapat meningkat pula kinerjanya untuk menjadi guru yang professional.
- d. *Stakeholder* agar hasil penelitian agar dapat dijadikan pertimbangan untuk ikut meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemampuan guru.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab. Bab satu adalah pendahuluan yang dijadikan sebagai kerangka dasar dan pijakan bagi penulisan, yang didalamnya meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, Kegunaan penelitian dan sistematika penulisan. Pada bab dua memuat tentang Telaah Pustaka dan Kerangka Teori yang membahas tentang Konsep Kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan kepala sekolah dan Kinerja guru.

Pada bab tiga, memuat tentang metodologi penelitian. Pada bab empat, mengupas tentang laporan penelitian dan pembahasan. Selanjutnya pada bab lima merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. TELAAH PUSTAKA

Ries Murdiani¹⁰ dalam penelitiannya tentang Efektifitas Pembinaan Kepala Sekolah terhadap peningkatan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan pembelajaran di SMPN 1 Tegal yang menyimpulkan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dikatakan belum efektif. Hal ini ditandai dengan pembinaan yang dilakukan tidak konsisten, tidak mempunyai program yang jelas dan belum dilaksanakan secara kontinue dan berkesinambungan. Kepala sekolah belum optimal melaksanakan pembinaan sehingga masih terdapat guru yang belum memahami benar bidang tugasnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu ia harus mampu mendorong semangat kerja yang tinggi bagi guru-guru, menggalang kerjasama yang harmonis, menumbuhkan minat yang sungguh-sungguh terhadap perkembangan pendidikan dan mampu menciptakan suasana kondusif sehingga sekolah akan menjadi tempat yang menyenangkan bagi guru sehingga kualitas kerjapun akan terwujud dengan sendirinya.

Alifudin¹¹ mengadakan penelitian tentang peranan kepala sekolah sebagai manajemen pendidikan dalam meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar. Dari hasil penelitiannya beliau menyimpulkan bahwa terdapat

¹⁰ Ries Murdiani, (2005), *Efektifitas Pembinaan Kepala Sekolah terhadap peningkatan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan pembelajaran di SMPN 1 Tegal*. Tesis

¹¹ Afifudin (2007). *Peranan Kepala Sekolah Sebagai Manajemen Pendidikan, Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Dalam Mengajar*. Tesis.

hubungan yang signifikan antara peran kepala sekolah sebagai manajemen pendidikan dengan peningkatan kemampuan guru dalam mengajar. Oleh karena itu supervisi dalam pendidikan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu masih ada penelitian lain yang mengupas tentang pembinaan kemampuan profesional guru sekolah menengah pertama swasta di provinsi Riau. Hasil penelitian terungkap bahwa pembinaan kemampuan profesional guru SMP swasta belum optimal. Hal ini disebabkan oleh banyaknya kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dan pengawas. Pembinaan yang dilakukan menggunakan prinsip-prinsip supervisi melalui kunjungan kelas, mengadakan rapat dewan guru dan pertemuan pribadi dengan guru yang bermasalah. Strategi baru dalam melakukan pembinaan yaitu dengan memberikan kebebasan untuk bertanya tentang hal-hal yang berkenaan dengan kesulitan proses pengajaran. Forum diskusi ini dikembangkan untuk mengantisipasi banyaknya program sedangkan data sangat terbatas.

Djumari, S.Ag¹² mengadakan penelitian tentang pengaruh kompetensi guru dan persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru di SMK Muhammadiyah 1 Sukoharjo, dari hasil penelitiannya beliau menyimpulkan menunjukkan

1. adanya hubungan positif antara kompetensi dengan prestasi kerja guru dengan hasil analisis t diperoleh harga t sebesar 3,837 lebih besar dari tabel sebesar 2.000, dari persamaan regresi ganda untuk kenaikan satu satuan prestasi kerja ditentukan 0.587 kompetensi guru.

¹² Djumari, S.Ag (2005) *Pengaruh Kompetensi Guru dan Persepsi tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Prestasi Kerja Guru di SMK Muhammadiyah 1 Sukoharjo*. Tesis.

Terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap prestasi kerja guru, sehingga dengan memperhatikan dan memenuhi kompetensi guru dengan baik maka akan meningkatkan prestasi guru dalam rangka menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja guru yang lebih baik.

Banyak kebutuhan guru yang harus diusahakan untuk terpenuhi misalnya mampu menguasai bahan yang akan diajarkan, mampu menggunakan metode, sesuai dengan materi yang diajarkan, menyusun dan melaksanakan program, menilai hasil belajar mengajar, mengadakan perbaikan dan pengayaan, bimbingan dan penyuluhan, menggunakan media atau alat peraga pendidikan, aktif dalam kegiatan ekstra kurikuler, berinteraksi dengan guru lain di sekolah bersemangat dalam belajar dan lain sebagainya.

2. Ada hubungan positif antara persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru dengan hasil analisis uji t diperoleh harga t sebesar 2,266 lebih besar dari tabel t sebesar 2.000, dari persamaan regresi ganda untuk kenaikan satu satuan kinerja ditentukan 0.355 persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah.

Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru. Bila kepala sekolah mempunyai kemampuan manajerial yang baik, maka guru akan lebih berprestasi jadi sebagian guru menginginkan perencanaan kegiatan sekolah yang baik yaitu penetapan alternatif berdasarkan pelaksanaan kelak, diputuskan dengan berunding, dibuat oleh orang yang memahami realitas, terinci, dan menyeluruh, fleksibel dengan kondisi lingkungan,

komunitas perorganisasian yang baik yaitu ada suatu sistem, struktur, orang yang bekerja, koordinasi, kerjasama, tujuan yang ditetapkan, terpenuhinya sarana, prosedur dan tata kerja; memiliki wakasek yang baik yaitu pandai menasehati, ahli dibidangnya, baik kepribadiannya, pandai merencanakan, kepemimpinan yang baik yaitu bisa mempengaruhi, membimbing, mengelola, mempunyai wawasan yang luas, mengetahui tujuan organisasi, antusiasme, adil pada bawahan, jujur, kooperatif, memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, pendekatan sistem, mampu mengkoordinasikan dan memobilisasi sumber-sumber daya sekolah; pengawasan yang baik yaitu mengamati kegiatan organisasi, agar kegiatan sesuai rencana, untuk memperbaiki kesalahan secara objektif dan adil.

3. Ada hubungan positif antara kompetensi kerja dan persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap prestasi kerja guru. Dari hasil analisis regresi ganda diperoleh koefisien determinasi (R^2) Y_{X12} sebesar 0,328. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas dapat menjelaskan varians prestasi kerja guru sebesar 32,8%.

Dari dua variabel bebas yang cukup besar hubungannya dengan prestasi kerja guru adalah kompetensi, disusul persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah yang dirumuskan dalam hipotesis di muka telah terbukti kebenarannya.

Dari beberapa pustaka dan hasil penelitian tersebut memberikan inspirasi penulis untuk melakukan penelitian serupa tetapi yang lebih spesifik

yaitu pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah hubungannya dengan kinerja guru.

B. KERANGKA TEORI

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah¹³

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin : Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi Memiliki komitmen/loyalitas/ dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi. Tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi. Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
- 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah: Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya. Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi: Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara tranparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas

¹³ Peraturan Mendiknas Nomor 13 Tahun 2003

praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi:

Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah: Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi. 5. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan: Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah sebagai seorang pemimpin dalam suatu lembaga harus mempunyai manajerial yang baik, adapun ketentuannya sebagai berikut:

1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan: Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik

perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah, Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik. Mampu menyusun proposal kegiatan

melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:

Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan

3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal: Mampu mengkomunikasikan visi, misi,

tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat Mampu menerapkan manajemen konflik

- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal: Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan

yang dimiliki sekolah Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah

- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal: Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah: Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa: Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas

sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi

- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional: Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan,

serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester Mampu mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.

- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien: Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

10) Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah: Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik

11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah: Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa

12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah: Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan

melalui cara berpikir dan cara bertindak Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah

- 13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa: Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima
- 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan: Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah
- 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah: Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi

dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran

- 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa: Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya
- 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku: Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah

c. Kompetensi Supervisi

supervisi merupakan hal yang wajib dilakukan oleh seorang pemimpin adapun hal yang perlu di perhatikan oleh seorang pemimpin dalam supervise yaitu:

- 1) Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat: Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru Mampu melakukan supervisi bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas, dsb.

- 2) Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat: Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai. Mampu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai Mampu menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi

d. Kompetensi Sosial

- 1) Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah: Mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah Mampu bekerja sama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa bagi pengembangan dan kemajuan sekolah Mampu bekerja sama dengan sekolah lain dan instansi pemerintah terkait dalam rangka pengembangan sekolah Mampu bekerja sama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan stakeholders sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah
- 2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan: Mampu berperan aktif dalam kegiatan informal di luar sekolah Mampu berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan Mampu berperan aktif dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya Mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain: Mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai problem

finder) Mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai problem solver)
 Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, & pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan Mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah Mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain Mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain,

3. Kinerja Guru

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk mendorong, membimbing dan memberikan fasilitas belajar bagi guru untuk mencapai tujuan.¹⁴ Mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan tanggungjawab moril yang cukup berat. Berhasilnya pendidikan dan pengajaran pada guru sangat bergantung pada tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Mengajar merupakan suatu perbuatan atau pekerjaan yang bersifat unik, tetapi sederhana.¹⁵ Dikatakan unik karena ia berkenaan dengan manusia yang belajar, yakni guru dan yang mengajar, yakni guru yang berkaitan erat dengan manusia di dalam masyarakat yang kesemuanya menunjukkan keunikan. Dikatakan sederhana karena mengajar dilaksanakan dalam keadaan praktis dalam kehidupan sehari-hari, mudah dihayati oleh siapa saja.

Mengajar pada prinsipnya membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar atau mengandung pengertian bahwa mengajar merupakan suatu usaha mengorganisasi lingkungan dalam hubungannya dengan anak didik dan bahan pengajaran yang menimbulkan terjadinya proses belajar. Artinya, bahwa guru dituntut dapat berperan sebagai organisator kegiatan belajar guru dan juga

⁹Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal. 97

¹⁵ Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung 1990, hal.

hendaknya mampu memanfaatkan lingkungan, baik yang ada di kelas maupun yang ada di luar kelas, yang mengandung manfaat bagi kegiatan belajar mengajar. Dengan demikian dalam sistem pengajaran mana pun, guru selalu menjadi bagian yang tidak terpisahkan.

Sehubungan dengan hal tersebut, Sardiman A. M. menjelaskan bahwa hendaklah guru memiliki kecakapan dan pengetahuan dasar sebagai berikut:

1. Guru harus dapat memahami dan menempatkan kedewasaannya;
2. Guru harus mengenal dirinya;
3. Guru harus memiliki kecakapan memberi bimbingan;¹⁶
4. Guru harus memiliki dasar pengetahuan yang luas tentang tujuan pendidikan di Indonesia pada umumnya sesuai dengan tahap-tahap pembangunan;
5. Guru harus memiliki pengetahuan yang bulat dan baru mengenai ilmu pengetahuan¹¹.

Guru merupakan pengganti atau wakil bagi orang tua di sekolah. Oleh karenanya guru wajib mengusahakan agar hubungan antara guru dengan guru yang lainnya dapat serasi, kompak dan saling menghargai satu sama lainnya, seperti yang terjadi di dalam rumah tangga. Guru tidak boleh menempatkan dirinya sebagai penguasa atau bos terhadap guru yang lainnya. Dalam proses pendidikan yang harmonis guru harus dapat meletakkan dirinya sebagai guru (*digugu* dan *ditiru*), sesekali sebagai orang tua, sesekali sebagai kakak, sesekali sebagai teman bercanda dan sesekali sebagai mitra kerja.

¹⁶ Sardiman, A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : Rajawali Press, 2009) hal. 139-140

Sehubungan dengan itu Thomas Gordon¹⁷ mengemukakan bahwa kunci paling penting bagi terwujudnya hubungan yang baik antara guru dengan guru dalam proses pembelajaran adalah adanya kemampuan berkomunikasi secara efektif. Kemampuan berkomunikasi secara efektif, lanjut Gordon, kemungkinan besar akan menghasilkan hasil pembelajaran yang optimal, yaitu terkuasainya pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sesuai dengan perkembangan masyarakat dan perkembangan pendidikan dan negara kita, maka paradigma tenaga kependidikan pun sudah seharusnya mengalami perubahan pula, khususnya yang berkaitan dengan supervisi atau pengawasan pendidikan. Dalam paradigma lama tergambar bahwa suatu kegiatan tidak dapat diharapkan berjalan lancar dengan sendirinya sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, jika tidak diawasi. Apa yang diharapkan untuk dikerjakan seseorang atau sekelompok orang, sering kali kurang atau bahkan tidak dilakukan, bukan tidak mau atau tidak mengerti, akan tetapi karena tidak ada orang yang mengawasi. Jadi peran pengawas pada saat itu sangat dominan dan ditakuti oleh para pekerja. Dengan pengawasan seperti itu pula diharapkan suatu rencana kegiatan dapat terlaksana sesuai dengan garis yang telah ditentukan.

Berdasarkan gambaran tersebut dapat dipahami bahwa pengawasan cenderung bersifat otokratis, mencari-cari kesalahan atau kelemahan orang lain dan berorientasi pada kekuasaan dan kekuatan. Pengertian pengawasan

¹⁷ Thomas Gordon, *Menjadi Pemimpin Efektif*, (Gramedia Pustaka, 2006), hal. 25

seperti ini dinamakan inspektur¹⁸. Dalam pelaksanaan pengawasan, seorang pemimin (supervisor) tidak sama satu dengan yang lainnya. Hal ini tergantung pada tipe dan corak kepemimpinannya.

Ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya tipe otoriter, tipe *laissez faire* atau masa bodoh dan demokratis. Seorang pemimpin yang otoriter menjalankan supervisi untuk mengetahui kesalahan-kesalahan petugas dalam melaksanakan tugasnya, yaitu menjalankan peraturan dan intruksi yang diberikan oleh pusat kepada bawahannya. Guru yang banyak kesalahan, mendapat kondite buruk, dan sebaliknya guru yang patuh mendapat kondite bagus dan dicalonkan untuk menduduki jabatan dan pangkat yang lebih tinggi. Pelaksanaan kepemimpinan dijalankan dengan sekonyong-konyong tanpa sepengetahuan petugas yang diawasi, seolah-olah supervisor bertugas sebagai resersir yang mengintai untuk menemukan pelanggaran. Pelaksanaan supervisi seperti ini menjadi suasana tertekan, tegang dan tidak ada kegembiraan dalam bekerja¹⁹.

Adapun kepemimpinan yang bercorak *laisseze faire* atau masa bodoh tidak menjalankan pengawasan. Ia membiarkan guru dan murid-murid bekerja sendiri-sendiri sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Ia membiarkan semua aktivitas sekolah tidak diawasinya sama sekali. Kehidupan sekolah kacau, program kerja tidak ada, organisasi dan koordinasi tidak ada, batas-batas kekuasaan dan tanggung jawab masing-masing kurang jelas, ketertiban kurang jelas bahkan tidak ada, prasarana tidak terawat, suasana lesu dan hasil pangajaran buruk. Tipe pemimpin

¹⁸ Depag RI, *Pedoman Pelaksanaan supervisi Pendidikan*, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelambagaan Islam pada Sekolah Umum, Jakarta, 2000, hal. 7

¹⁹ Lihat, Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Renika Cipta, Jakarta, 2006, hal. 188

seperti ini tidak memiliki sifat kepemimpinan yang baik dan tidak pantas menjadi pemimpin (pengawas), karena dapat merusak generasi muda dan sumber daya manusia²⁰.

Selanjutnya seorang pemimpin yang bercorak demokratis dalam menjalankan tugasnya. Seorang supervisor tipe ini memberi kepercayaan kepada semua karyawan sehingga masing-masing merasa diakui dan dihargai sebagai kelompok sederajat. kepemimpinan ia jalankan dengan ikut bekerja secara aktif. Kadang-kadang ia berada dimuka sebagai teladan, ditengah untuk membangkitkan semangat dan motivasi, dan kadang-kadang berada dibelakang untuk memberikan kebebasan bekerja kepada para guru, tetapi ia tetap memperhatikan dan mengawasinya²¹.

Dalam dunia pendidikan pada zaman dahulu orang yang memeriksa sekolah rakyat²² di sebut *school opziener*. Perubahan demi perubahan telah kita alami dan lalui, demikian pula dalam pengawsan. Pengaruh-pengaruh barat mulai masuk, sehingga pengertian supervisi lebih luas dan lebih demokratis, tidak hanya melihat apakah kepala sekolah, guru dan para pegawai sekolah telah melakukan tugas dan kegiatan sesuai dengan pedoman yang ada, akan tetapi juga berusaha mencari jalan keluar bagaimana cara memperbaikinya. Para pemimpin pun berkewajiban memberikan bimbingan, pembinaan dan petunjuk-petunjuk praktis yang diperlukan. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin lebih bersifat kemitraan, hubungan komunikasi pun tidak lagi *one way traffic* tetapi menjadi *two way traffic*.

²⁰ *Ibid* hal. 188-189

²¹ *Ibid* hal 189

²² Sekarang dinamakan sekolah dasar (SD)

Dengan paradigma baru ini diharapkan para pendidik dan para pemimpin dapat menjalin kerjasama yang lebih harmonis dalam rangka mengemban tugas-tugas kependidikan yang dibebankan kepada dirinya masing-masing. Tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total. Ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk didalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan *human realtion* yang baik kepada semua pihak yang terakait.²³

Berdasarkan rumusan tersebut, maka kegiatan kepemimpinan pada dasarnya diarahkkan pada hal-hal sebagai berikut:

1. Membangkitkan dan merangsang semangat guru dan pegawai sekolah dalam proses masing-masing dengan baik.
2. Mengembangkan dan mencari metode-metode belajar mengajar yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan lebih sesuai.
3. Mengembangkan kerjasama yang baik dan harmonis antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah dan seluruh staf sekolah yang berada dalam lingkungan sekolah yang bersangkutan.
4. Berusaha meningkatkan kualitas wawasan dan pengetahuan guru dan pegawai sekolah dengan cara mengadakan pembinaan secara berkala, baik dalam bentuk *work shop*, *seminar*, *in service training*, *up grading*, dan lain sebagainya.²⁴

²³ Depag RI..., Hal. 11

²⁴ *Ibid.* h. 12

Sementara itu fokus gaya kepemimpinan adalah pada *setting for learning*, bukan pada seseorang atau sekelompok orang, tetapi semua orang, seperti guru, kepala sekolah dan pegawai sekolah lainnya. Mereka semua adalah mitra kerja pengawas yang sama-sama mempunyai tujuan pengembangan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang lebih baik.

Dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku sekarang, dapat digambarkan bahwa seorang pemimpin pendidikan agama mempunyai beberapa dimensi tugas. Pertama, pemimpin biasanya adalah pegawai negeri sipil, kedua, pemimpin atau kepala adalah pejabat fungsional yang kenaikan pangkat dan jabatannya melalui angka kredit; ketiga, pengawas merupakan salah satu tenaga teknis kependidikan yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang untuk melakukan pengawasan teknis kependidikan dan administrasi pada satuan pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya.²⁵

Sebagai pegawai negeri sipil, pengawas mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan pegawai negeri sipil lainnya di seluruh Indonesia. Sebagai pejabat fungsional, pengawas mempunyai karakteristik tersendiri yang sama dengan pejabat-pejabat fungsional lainnya. Dan sebagai tenaga teknis kependidikan, maka pengawas merupakan pelaksana lapangan yang mengemban tugas-tugas teknis kependidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan pada sekolah-sekolah atau madrasah-madrasah di wilayah kerjanya. Baik sebagai pegawai negeri sipil, sebagai

²⁵ Depag RI., *Pedoman Pengembangan Administrasi dan supervisi Pendidikan*, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Direktorat Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, Jakarta, 2000, hal. 60

pejabat fungsional maupun sebagai pelaksana teknis kependidikan di lapangan, seorang pengawas mempunyai tugas pokok yang melakukan supervisi atau kepengawasan di sekolah-sekolah dalam lingkungan atau wilayah kerjanya masing-masing. Berdasarkan SK Menpan No. 118/1996, tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya, hal-hal yang berkaitan dengan teknis pendidikan meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan teknis administrasi meliputi administrasi personil, administrasi materil dan administrasi operasional.²⁶

Wewenang dan tanggungjawab pimpinan dalam pendidikan begitu besar dan berat. Oleh karena itu, hendaknya menjadi pendorong bagi kepala yang bersangkutan untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional. Adapun wewenang pengawas antara lain sebagai berikut:

- a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi.
- b. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya di sekolah/madrasah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- c. Menentukan dan mengusulkan program-program pembinaan serta melakukan pembinaan.

Berdasarkan kewenangan tersebut di atas, maka setiap pengawas memikul tanggungjawab sebagai berikut:

²⁶ *Ibid.* hal. 61

- a. Terlaksananya kegiatan supervisi atau pengawasan atas pelaksanaan pendidikan di sekolah atau madrasah.
- b. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, termasuk kualitas pendidikan agama.
- c. Meningkatkan kualitas guru-guru, kepala sekolah dan seluruh staf sekolah yang berada di wilayah pembinaannya.
- d. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana di sekolah di wilayah pembinaannya.
- e. Terhimpunnya data yang lengkap tentang:
 - 1) Jumlah sekolah umum/madrasah;
 - 2) Jumlah guru, baik NIP 150 maupun NIP 130;
 - 3) Jumlah guru muslim dan non muslim;
 - 4) Jumlah sekolah yang memiliki ruang ibadah dan yang belum memiliki;
 - 5) Jumlah Kepala sekolah.

Disamping memiliki wewenang dan tanggungjawab, pemimpin juga harus mempunyai kompetensi dasar agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Supervisor yang kompeten adalah pengawas yang dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan baik sesuai dengan batas tanggungjawab dan kewenangannya dan sesuai pula dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Diantara kompetensi-kompetensi itu ada yang sangat esensial yang tidak boleh tidak harus dimiliki, yaitu kompetensi yang umum dan khusus. Diantara kompetensi yang umum adalah sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan fungsional tentang agamanya, menghayati dan taat melaksanakan ajaran agamanya.
2. Bertindak demokratis, bersikap terbuka (*transparan*), menghormati pendapat orang lain, mampu berkomunikasi dengan baik dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak terkait.
3. Memiliki kepribadian yang menarik dan simpatik serta mudah bergaul.
4. Bersikap ilmiah dalam segala hal serta memiliki prinsip mau terus belajar.
5. Selalu mengikuti perkembangan dunia pendidikan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.
6. Memiliki dedikasi yang tinggi serta loyal terhadap tugas dan jabatannya.

Sementara itu, kompetensi khusus yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan tentang administrasi pendidikan secara umum dan administrasi sekolah khusus.
2. Memiliki pengetahuan tentang supervisi pendidikan, yang meliputi tujuan dan sarana, teknik-teknik, langkah-langkah dan prinsip-prinsip dasar supervisi pendidikan.
3. Menguasai substansi materi kinerja dan tanggungjawab pemimpin teknik edukatif yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan lain-lain.

4. Menguasai substansi supervisi teknik administrasi, yang antara lain administrasi sekolah, administrasi kepegawaian, administrasi kurikulum, pengelolaan perpustakaan, laboratorium dan lain sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa satu tugas dan tanggungjawab penting seorang pemimpin adalah memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pengajaran di sekolah-sekolah yang meliputi pengembangan kurikulum, perbaikan proses belajar mengajar dan pertumbuhan profesionalitas guru dalam mengajar. Sejalan dengan pernyataan di atas, Oteng Sutisna²⁷ menyatakan bahwa supervisi merupakan segala usaha dari para pejabat sekolah yang diangkat yang diarahkan kepada penyediaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga pendidikan lain dalam perbaikan pengajaran, melihat stimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangan dari para guru, seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar dan evaluasi pengajaran.

Jadi fungsi utama seorang pemimpin adalah membantu guru-guru memperoleh arah yang jelas dalam menjalankan tugasnya dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi dengan imajinatif dan kreatif. Bantuan ini dapat diberikan melalui berbagai kegiatan seperti; kunjungan kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, bacaan profesional,

²⁷ Oteng sutisna, Administrasi Pendidikan (Bandung : 2008), hal. 233

kunjungan antar kelas atau melalui partisipasi staf dalam pengembangan kurikulum dan pedoman instruksional atau kegiatan profesional lainnya.

Menurut John Minor Gwyn dalam bukunya "*Theory and Rpractice of Supervisor*" seperti dikutip oleh Daryanto menyatakan bahwa ada beberapa teknik supervisi, yaitu program orientasi, perkunjungan kelas, observasi kelas, pelajaran contoh, rapat guru, perpustakaan jabatan dan saling mengunjung kelas²⁸. Dalam pelaksanaantechnik-teknik tersebut terkadang menemukan kendala-kendala yang dihadapi oleh supervisor. Hambatan utama bagi supervisor adalah apabila di sekolah ada guru yang egois, yaitu mengutamakan kepentingan pribadi (seperti penghasilan, pembagian waktu, keuntungan hidup pribadi dan lain sebagainya) dari tugas utamanya. Adanya guru yang membandel, adanya guru yang mendahulukan kepentingan sendiri dan adanya guru yang bersikap tertutup.

Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja gaya kepemimpinan seorang kepala dan guru sebagai pelaksanaan proses pengajaran memiliki hubungan yang erat. Artinya bahwa berhasil tidaknya pengajaran sangat bergantung pada disiplin kerja guru, dan disiplin guru dalam mengajar lebih banyak ditentukan oleh pengawasan atau supervisi seorang pengawas.

Oleh karena itu tujuan supervisi adalah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha ke arah perbaikan belajar dan

²⁸ Daryanto. *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta), hal. 191

mengajar ditunjukkan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak didik secara maksimal.

3. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya²⁹.

Kinerja individu adalah tingkat ketercapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu³⁰.

Jika diperhatikan, cakupan kata kinerja lebih sempit dari kata performance. Bahkan sering diartikan sebagai hasil atau prestasi kerja, atau hanya mengacu pada entri ke-4 atau ke-5 dalam kamus digital Encarta Dictionaries. Pendapat yang sedikit berbeda adalah kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

²⁹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 9

³⁰ Simanjuntak, *Pengaruh Ekonomi Sumber Daya*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal 105

Dengan memperhatikan pengertian dalam kamus, dan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah jumlah dan mutu dari proses dan hasil kerja seseorang dalam periode waktu tertentu. Adanya penekanan pada segi hasil atau produk kerja semata ini, karena adanya anggapan bahwa produk kerja itu sendiri menggambarkan prosesnya.³¹

Aksioma bahwa mengajar baru bisa terjadi jika sekurang-kurangnya ada yang mengajar dan ada yang diajari atau yang belajar, menjadikan yang mengajar harus memperhatikan yang belajar dan teori belajar. Akibatnya "Konsep mengajar sering ditafsirkan berbeda-beda karena senantiasa dilandasi oleh teori belajar tertentu, sedangkan tafsiran tentang belajar juga banyak macam ragamnya". Rumusan mengajar yang pernah dikonsepsikan menurut para ahli antara lain :

- a) Mengajar adalah mewariskan kebudayaan nenek moyang masa lampau kepada generasi baru secara turun-temurun sehingga terjadi konservasi kebudayaan.
- b) Mengajar adalah proses menyampaikan pengetahuan dan kecakapan kepada siswa.
- c) Mengajar adalah aktivitas mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya sehingga menciptakan kesempatan bagi anak untuk melakukan proses belajar secara efektif.

Dalam rumusan mengajar yang terakhir misalnya, ada yang menyatakan bahwa usaha menciptakan lingkungan belajar adalah

³¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2008), hal. 2

tanggung jawab guru, tetapi pendapat lain menyatakan bahwa proses belajar itu tumbuh dan berkembang dari diri anak sendiri. Kesimpulannya, bahwa pada dasarnya "Mengajar ialah membimbing kegiatan belajar anak, teaching is the guidance of learning activities, teaching is for the purpose of aiding the pupil to learn" Sedangkan belajar adalah "suatu proses berbuat, bereaksi, memahami berkat adanya pengalaman, sedangkan pengalaman pada dasarnya ialah interaksi antara individu dengan lingkungan"³².

Perbedaan pandangan mengenai rumusan mengajar berimplikasi pada peran, tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar (instruksional). misalnya mengemukakan empat peran guru yang paling dominan dalam proses belajar mengajar, yaitu sebagai :

1) Demonstrator

Guru dituntut untuk bisa memperagakan apa yang diajarkannya. Untuk itu ia harus belajar terus-menerus agar mampu menguasai materi pelajaran dan keterampilan mengajar.

2) Pengelola kelas (learning manager)

Guru harus mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar dan lingkungan sekolah yang perlu diorganisir.

3) Mediator dan fasilitator

Sebagai mediator ia harus menjadi perantara antara pelajaran dengan siswa dan antara siswa dengan siswa lainnya dalam interaksi belajar.

Sebagai fasilitator, guru mampu mengusahakan sumber dan media

³² Oemar Hamalik, *Psikologi Belajar dan Mengajar*. (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2004), hal. 58

pendidikan yang berguna dan menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar.

4) Evaluator

Guru harus mampu dan terampil melaksanakan penilaian hasil belajar siswa setelah melaksanakan pembelajaran, sehingga ia dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, ketepatan dan keefektifan metoda mengajar yang digunakannya³³.

Bandingkan dengan Gage dan Berliner yang mengemukakan tiga peran guru dalam mengajar, yaitu sebagai :

- 1) Perencana (planner) yang harus mempersiapkan apa yang harus dilakukan di dalam proses belajar-mengajar (pre-teaching problems).
- 2) Pelaksana (organizer) yang harus menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan rencana, bertindak sebagai nara sumber (source person), konsultan kepemimpinan (leader), yang bijaksana dalam arti demokratis dan humanistik (manusiawi) selama proses berlangsung (during teaching problems).
- 3) Penilai (evaluator) yang harus mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (judgement) atas tingkat keberhasilan belajar mengajar tersebut

³³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1992), hal. 9 - 12

berdasarkan kriteria yang ditetapkan baik mengenai aspek keefektifan prosesnya, maupun kualifikasi produk (output)-nya³⁴.

Namun di masa depan, demikian profesionalisme guru tidak tampil lagi sebagai pengajar (teacher), seperti fungsinya yang menonjol selama ini, melainkan beralih sebagai pelatih (coach), pembimbing (counselor), dan manajer belajar (learning manager).

Sebagai pelatih, seorang guru akan berperan seperti pelatih olah raga. Ia mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar, memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setinggi-tingginya, dan membantu siswa menghargai nilai belajar dan pengetahuan. Sebagai pembimbing/konselor, guru akan berperan sebagai sahabat siswa, menjadi teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban dari siswa. Sebagai manajer belajar, guru akan membimbing siswanya belajar, mengambil prakarsa, dan mengeluarkan ide-ide baik yang dimilikinya. Dengan ketiga peran guru ini, maka diharapkan para siswa mampu mengembangkan potensi diri masing-masing, mengembangkan kreativitas, dan mendorong adanya penemuan keilmuan dan teknologi yang inovatif, sehingga para siswa mampu bersaing dalam masyarakat global³⁵.

Bagaimanapun mengajar dirumuskan, dan peran-peran guru sebagai implikasi dari rumusannya, selalu terdapat tiga komponen dasar yang saling berkaitan (interelasi), yaitu :

³⁴ Abin Samsudin Makmun, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2005), hal. 23

³⁵ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta : Paramadina, 2001) hal. 39

- 1) Siswa, dengan segala karakteristiknya yang terus berusaha mengembangkan dirinya seoptimal mungkin melalui berbagai kegiatan belajar guna mencapai tujuan.
- 2) Tujuan, yaitu sesuatu yang akhirnya diharapkan tercapai setelah kegiatan belajar mengajar. Bagi siswa tujuan ini merupakan tugas, tuntutan dan kebutuhan yang harus nampak dalam perilaku, dan bagi guru tujuan ini merupakan tugas, tuntutan dan kebutuhan yang harus diterjemahkan ke dalam berbagai bentuk kegiatan yang terencana dan terukur (dapat dievaluasi).
- 3) Guru, yaitu orang dewasa yang karena jabatannya secara formal selalu mengusahakan terciptanya situasi yang tepat (mengajar) sehingga memungkinkan terjadinya proses pengalaman mengajar (learning experiences) pada diri siswa, dengan mengerahkan segala sumber (learning sources) dan menggunakan strategi belajar mengajar (teaching-learning strategy) yang tepat (appropriate) (Makmun, 2005 : 155).

KTSP yang diberlakukan sejak tahun 2006 adalah revisi dari Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang diberlakukan mulai tahun 2004. Menurut kurikulum tersebut (Permendiknas RI No. 22 Tahun 2006, Permendiknas RI No. 23 Tahun 2006, dan Permendiknas RI No. 24, Depdiknas, 2006 a, Depdiknas, 2006 b, BSNP, 2006 a, BSNP, 2006 b dan materi penataran KTSP) ada beberapa hal pokok yang harus diperankan guru berkaitan dengan bagaimana ia mengajarnya, antara lain:

- a) Guru harus terlibat sebagai penyusun kurikulum yang diberlakukan di sekolah tempatnya bertugas bersama kepala sekolah, komite sekolah dan nara sumber lain (pengawas sekolah). Dengan keterlibatannya ini maka mengajar merupakan komitmennya terhadap visi-misi sekolah dan kurikulum buatan sekolah dan dirinya, yang disusun sesuai dengan kondisi sekolah (KTSP).
- b) Guru harus membuat silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) mata pelajaran yang diampunya dengan mengacu kepada standar isi kurikulum dan standar kompetensi lulusan, sebagai bagian dari persiapan mengajarnya.
- c) Dalam pelaksanaan mengajar atau pembelajaran, guru dituntut memahami dan menerapkan teori belajar konstruktivistik, sehingga :
- (1) metoda pembelajaran yang dipilihnya menekankan penciptaan pemahaman dan menuntut aktivitas kreatif-produktif siswa dalam konteks nyata (Degeng, Online). Yaitu yang (1) memberi pemaknaan terhadap informasi baru secara aktif, seperti melibatkan siswa pada pengalaman atau persoalan kehidupan nyata (contextual teaching learning /CTL), berpikir kritis (diskusi), kerja kelompok (kooperatif dan kolaboratif, sharing) agar pengetahuan menjadi lebih bermakna karena dikonstruksi bersama,
 - (2) memberikan kebebasan kepada siswa untuk mengoptimalkan cara belajar yang cocok dengan siswa secara individual, dan

- (3) memotivasi dan menyenangkan (enjoy) siswa, seperti quantum learning / teaching, dan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM) atau PAIKEM dengan menambah inovatif.
- (4) memandang proses pengajaran atau pembelajaran yang dilaksanakannya sebagai proses belajar bagi dirinya. Dalam hal ini guru harus aktif mengevaluasi sendiri proses pembelajarannya, melalui refleksi, penelitian tindakan kelas (PTK), lesson study dan lain-lain.
- (5) guru harus menerapkan penilaian acuan kriteria (PAK) atau penilaian acuan patokan (PAP), dengan terlebih dahulu menentukan sendiri kriteria ketuntasan minimum (KKM), yang berkonsekuensi kepada penyelenggaraan program remedial, pengayaan, dan akselerasi.
- (6) guru harus menerapkan berbagai metoda dan teknik evaluasi yang bisa menggambarkan seluruh kompetensi siswa, baik kognitif, psikomotor, maupun afektif.

Kesemuanya itu menjadikan

Pelaksanaan proses belajar mengajar dengan model kurikulum berbasis kompetensi (KBK) yang sekarang disempurnakan menjadi model KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) . . . menekankan perlunya ada berbagai upaya untuk secara mandiri dari guru untuk berkreasi agar pengajaran di kelas menjadi lebih menarik dan menyenangkan³⁶.

Dengan mencermati pengertian kinerja, guru, dan mengajar dapat disimpulkan bahwa kinerja mengajar guru adalah jumlah dan mutu proses

³⁶ Dadi Permadi, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, (Bandung : PT. Sarana Panca Karya, 2001), hal. 63

pelaksanaan kerja dan hasil kerja yang dicapai guru dalam mengajar selama periode waktu tertentu.

Dari sisi organisasi, Cokroaminoto mengemukakan bahwa secara umum kinerja individu dipengaruhi oleh faktor lingkungan fisik dan nonfisik organisasi. Kondisi faktor lingkungan fisik organisasi sendiri mempengaruhi kondisi faktor lingkungan nonfisiknya (Cokroaminoto, Online).

Yang termasuk faktor lingkungan fisik organisasi adalah segala yang ada di tempat aktivitas dan wilayah beroperasinya organisasi. Termasuk ke dalam faktor ini adalah fasilitas di ruang kerja, bangunan, transportasi, letak geografis, iklim, cuaca dan lainnya. Sedangkan yang termasuk ke dalam faktor nonfisik organisasi adalah terutama faktor-faktor yang melekat dengan sistem manajerial organisasi.

Dari sisi pegawai, Gibson mengemukakan bahwa secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: kelompok variabel individu, kelompok variabel psikologis, dan kelompok variabel organisasi (Cokroaminoto, Online).

Kelompok variabel individu terdiri dari kemampuan, ketrampilan, pengalaman, latar belakang pribadi dan status sosial (demografis). Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kelompok variabel psikologis terdiri dari mental, intelektual, persepsi, sikap, kepribadian dan

motivasi. Kelompok variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Jika diaplikasikan dalam kondisi guru, dari sisi organisasi, faktor lingkungan fisik organisasi sekolah yang mempengaruhi kinerjanya bisa menyangkut letak geografis dan kondisi daerah tempat sekolah berada, bangunan dan lingkungan di dalam kompleks sekolah, sarana prasarana pendidikan yang tersedia untuk melaksanakan tugasnya, dan lain-lain. Sedangkan dari faktor lingkungan non fisik organisasi sekolah, karena sekolah merupakan bagian dari organisasi pendidikan nasional, maka faktor manajerial sekolah tidak saja berasal dari manajerial internal sekolah (kepala sekolah) tempat guru bertugas, tetapi juga kebijakan manajerial yang datang dari pusat dan daerah.

Jika disederhanakan, kelompok variabel individu dan kelompok variabel psikologis ada dalam faktor internal, dan kelompok variabel organisasi - termasuk faktor lingkungan fisik dan nonfisik organisasi - ada dalam faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru. Motivasi, persepsi, kompetensi, bakat, pendidikan, masa kerja, kesehatan dan status sosial ekonomi berada dalam faktor internal guru. Sedangkan sarana dan prasarana, kurikulum, program pendidikan, kepemimpinan, dan manajemen sekolah berada dalam faktor eksternal guru.

7. Standar dan Penilaian Kinerja Mengajar Guru

Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap : (1) mendefinisikan pekerjaan, (2) menilai kinerja, dan (3) memberikan umpan balik.

Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa majikan dan pegawai setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari pegawai dengan standar yang telah ditetapkan. Pemberian umpan balik berkaitan dengan hasil penilaian kinerja, dalam hal ini majikan mendiskusikannya untuk membuat rencana pengembangan yang dibutuhkan³⁷.

Dengan mengacu pada pendapat Dessler di atas, maka penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya (aktual) yang dilakukan atau dicapai pegawai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (ideal). Hal penting sebelum membandingkan atau menilai pencapaiannya adalah penetapan apa yang diukur, dan bagaimana mengukurnya.

a. Standar Kinerja Mengajar Guru

Menetapkan apa yang diukur berarti membuat standar kinerja yang diharapkan dilakukan atau dicapai pegawai.

Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal penting untuk memberikan pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan³⁸.

³⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Indeks, 2006), hal. 327

³⁸ Wibowo, *Manajemen*,.... 2008 : 59

Dalam standar kinerja itu kita mungkin mengukur kinerja karyawan berkaitan dengan dimensi-dimensi generik, seperti kualitas, kuantitas, dan kesesuaian waktu dari pekerjaan. Atau kita mungkin mengukur kinerja tentang pengembangan kompetensi atau pencapaian tujuan seseorang³⁹.

Standar kinerja guru menurut Piet A. Sahertian (Depdiknas, 2008 b : 21) berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi / kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru⁴⁰.

Kompetensi merupakan faktor penting bagi guru, tanpa itu guru tak layak mengajar. Kompetensi yang harus dimiliki guru menurut Cogan adalah :

(1) kemampuan untuk memandang dan mendekati masalah-masalah pendidikan dari perspektif masyarakat global, (2) kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif dan bertanggung jawab sesuai dengan peranan dan tugas dalam masyarakat, (3) kapasitas kemampuan berpikir secara kritis dan sistematis, dan (4) keinginan untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektual sesuai dengan tuntutan jaman yang selalu berubah sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan

³⁹ Gary Dessler, *Manajemen*,.... 2006 : 327

⁴⁰ Depdiknas, 2008 b : 21

teknologi⁴¹. Sagala mengemukakan sepuluh kemampuan dasar yang harus dimiliki guru, yaitu :

(1) menguasai landasan-landasan pendidikan; (2) menguasai bahan pelajaran; (3) kemampuan mengelola program belajar mengajar; (4) kemampuan mengelola kelas; (5) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar; (6) menilai hasil belajar siswa; (7) kemampuan mengenal dan menterjemahkan kurikulum; (8) mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan; (9) memahami prinsip-prinsip dan hasil pengajaran; (10) mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan⁴².

Di negara kita, berkaitan dengan kompetensi guru, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 butir 10 menyatakan bahwa "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya". Adapun standar kompetensi yang harus dimiliki guru terdapat dalam Permendiknas RI No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Permen tersebut menyebutkan bahwa Standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru⁴³. Jika ditelaah, kinerja mengajar guru banyak berkaitan dengan kompetensi pedagogik dan kompetensi

⁴¹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2006) hal. 209

⁴² Syaiful Sagala, *Konsep*,... 2006, hal. 210

⁴³ BSNP, 2007 c : 8

profesionalnya. Standar kompetensi pedagogik (untuk guru SMP) meliputi:

- (1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual, (2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, (4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, (6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, (7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, (8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, (9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, (10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran⁴⁴.

Sedangkan standar kompetensi profesional (untuk guru SMP) meliputi :

- (1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, (2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, (3) Mengembangkan materi pembelajaran mata pelajaran yang diampu secara kreatif, (4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan

⁴⁴ BSNP, 2007 c : 35 - 41

melakukan tindakan reflektif, dan (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri⁴⁵.

Menetapkan bagaimana menilai atau mengukur kinerja, kita berarti harus memilih metode pengukurannya. Dalam konteks kinerja mengajar guru, agar lebih komprehensif, idealnya menilai kinerja mengajar guru dilakukan dengan menggunakan semua metoda evaluasi, baik tes maupun non tes. Pengembangannya bahkan bisa sampai dengan teknik :

(1) peer appraisal, where colleagues are asked to provide feedback on an individual's performance, (2) parent feedback, either formal or informal, (3) student feedback, either formal or informal, (4) students' performance results, (5) documentary evidence, for example unit or lesson plans, assessment records, resources⁴⁶.

Namun pada umumnya, performance appraisal dilakukan dengan observation, self appraisal dan interview⁴⁷.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, Depdiknas telah memodifikasi Teacher Performance Assessment Instrument yang disusun Georgia Departemen of Education menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru ini merupakan lembar observasi (check list atau rubrik). Area penilaiannya meliputi: (1) rencana pembelajaran (teaching plans and materials) atau disebut dengann RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur

⁴⁵ BSNP, 2007 c : 44 - 45

⁴⁶ Teacher Performance Management, Online.pdf : 14

⁴⁷ Teacher Performance Management. Online. pdf : 5

pembelajaran (classroom procedure), dan (3) hubungan antar pribadi (interpersonal skill)⁴⁸.

Dimensi adalah ukuran (measurement, size) atau area (extent, range, scope, aspect) yang menentukan atau memberi bentuk suatu konsep. Seperti konsep kecepatan, ditentukan oleh jarak yang tak lain adalah length (L) dan waktu – time (T), sehingga dimensinya adalah L/T atau LT⁻¹. Dalam sistem metrik satuannya dinyatakan dengan km/jam, m/detik dan sebagainya. Hal yang menarik adalah betapapun faktor yang mempengaruhi kecepatan bisa banyak, seperti kondisi jalan yang dilalui, kondisi kendaraan dan kondisi pengemudi atau kondisi pelari (jika tanpa kendaraan) tapi semua itu tak termasuk dimensi untuk konsep kecepatan.

Berbeda dengan dimensi untuk konsep-konsep dalam ilmu pasti, khususnya Fisika, dimensi untuk konsep yang ada dalam ilmu sosial tidak mudah ditentukan. Hal ini bisa terlihat dari beberapa ahli yang menentukan dimensi dari kinerja (performance).

Tidak puas dengan anggapan bahwa kinerja karyawan (performance) adalah fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (ability) dan motivasi (motivation), atau $P = f(A \times M)$. Menurutny masih ada potongan teka-teki yang belum ditemukan, sehingga perlu menambahkan peluang kinerja (opportunity) ke dalam persamaan performa, sehingga menjadi $P = f(A \times M \times O)$ ⁴⁹.

⁴⁸ Depdiknas, 2008 b : 22

⁴⁹ Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Pustaka Gramedia, 2007), hal. 241

Hasibuan mengatakan bahwa prestasi kerja adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kecakapan, usaha dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Prestasi kerja = f (kecakapan, usaha, kesempatan). Kecakapan (ability) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Usaha (effort) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan dan imbalan. Kesempatan (opportunity) adalah wewenang yang dimiliki individu karyawan dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu⁵⁰.

Tiga faktor yang mempengaruhi kinerja : (1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi⁵¹. Hubungan ketiga faktor tersebut : Kinerja (performance) = kemampuan (ability) x usaha (effort) x dukungan (support) atau $P = f (A \times E \times S)$. Hal ini sejalan dengan pendapat Schermerhorn yang mengemukakan bahwa $\text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Support} \times \text{Effort}$, berarti bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan kerja personil (individual ability) dengan dukungan dan upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif⁵².

Dengan memperhatikan pendapat-pendapat di atas, penulis memandang harus dibedakan antara dimensi dengan faktor yang

⁵⁰ Hasibuan, *Manajemen*,..... 2007 b : 75 - 76

⁵¹ Mathis dan Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), hal. 113

⁵² Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2003), hal. 68

mempengaruhi kinerja. Bercermin dari konsep fisika seperti kecepatan yang hanya berdimensi jarak dan waktu, betapapun faktor yang mempengaruhinya bisa banyak, maka dimensi hanya mengacu pada faktor yang paling pokok saja, yaitu kemampuan dan motivasi.

Lain-lain, seperti effort adalah faktor lanjutan dari adanya motivasi dan kemampuan dalam diri individu. Support dan opportunity, adalah faktor eksternal-situasional yang direspon atau disikapi individu dengan melibatkan kemampuan sehingga terefleksikan dalam motivasinya. Lebih-lebih jika diaplikasikan pada aktivitas mengajar. Sebagai organisator pembelajaran, guru tak usah menunggu datangnya opportunity dan support eksternal untuk berlangsungnya pembelajaran. Begitu ada siswa, maka (tujuan) pembelajaran bisa dilaksanakan dengan memanfaatkan fasilitas dan media pembelajaran yang ada atau menciptakannya jika mampu bukan berhenti mengajar karena ketidaklengkapannya.

Dari formula $P = f(A \times M)$ yang dikemukakan Sutermeister dapat dikatakan bahwa, ability dan motivation adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

Motivasi (seperti yang akan ditemukan lebih jauh dalam bagian B. Motivasi Berprestasi Guru, dalam bab ini) memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu. Pendekatan motivasi terhadap guru dari sisi manajerial pekerjaan

(Depdiknas, 2008 b : 36) merupakan (1) pendekatan insentif keuangan sebagaimana dikemukakan Adam Smith, (2) pendekatan standar kerja sebagaimana dijelaskan oleh Frederick Taylor, dan (3) pendekatan analisis pekerjaan dan struktur penggajian (job analysis and wage structure approach) yaitu mengklasifikasikan sikap, skill, dan pengetahuan dalam usaha untuk mempertemukan kemampuan dan skill individu dengan persyaratan pekerjaan. Job analysis ini merupakan proses pengukuran sikap pegawai dan penetapan tingkat pentingnya pekerjaan untuk menetapkan keputusan kompensasi. Dengan demikian, di kalangan para guru, jabatan guru dapat dipandang secara aplikatif sebagai salah satu cara dalam memotivasi (pemerintah) para guru untuk meningkatkan kemampuannya.

Kemampuan (ability) adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kemampuan berhubungan dengan pengetahuan dan skill (keterampilan) yang dimiliki individu. Kemampuan seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya. Berkenaan dengan abilitas dalam arti kecakapan guru menjelaskan bahwa, "Kecakapan profesional guru menunjuk pada suatu tindakan kependidikan yang berdampak positif bagi proses belajar dan perkembangan pribadi siswa". Bentuk tindakan dalam pendidikan dapat berwujud keterampilan mengajar (teaching skills) sebagai akumulasi dari pengetahuan (knowledge) yang diperoleh para guru pada saat menempuh pendidikan seperti di SPG, PGSD, fakultas keguruan dan ilmu kependidikan atau sejenisnya⁵³.

⁵³ (Depdiknas, 2008 b : 36)

Ability bersinonim dengan competency. Perbedaan ability adalah competency in action, atau dengan kata lain competency masih tersembunyi (latent), sedangkan ability bersifat nyata atau aktualisasi dari competency. "Kompetensi merujuk pada kemampuan teoritis yang tersembunyi (latent), sedangkan performans merujuk pada tampilan riil yang dapat dilakukan oleh subyek di tempat kerja atau pada unit-unit layanan yang dibutuhkan". Oleh karena itu, kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran / KBM, dan melakukan evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran yang merupakan aktualisasi dari kompetensi guru. Hasil pengukuran terhadap ketiga kegiatan tersebut menggambarkan jumlah dan mutu proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam mengajar selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, dimensi dari kinerja mengajar guru adalah :

1. Perencanaan pembelajaran,
2. Pelaksanaan pembelajaran / KBM
3. Evaluasi hasil pembelajaran

Dimensi-dimensi tersebut sangat relevan dengan tiga peran guru dalam mengajar yang dikemukakan Gage dan Berliner dalam Makmun (2005 : 23) : (1) perencana (planner) yang berkaitan dengan pre-teaching problems, (2) pelaksana (organizer) yang berkaitan dengan during teaching problems, dan (3) penilai (evaluator) yang berkaitan dengan post teachin⁵⁴.

⁵⁴ Sudarwan Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2008), hal. 172

C. HIPOTESIS

Rumusan masalah yang telah dikemukakan di muka dijawab dengan hipotesis kerja atau alternatif (H_a) : Ada hubungan antara pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Tasikmalaya,



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Dipilihnya metode deskriptif didasarkan pada alasan bahwa penelitian yang dilakukan berkaitan dengan mencari jawaban atau pendapat mengenai hakikat gejala sehingga diperoleh status gejala yang sedang berlangsung sebagai pemecahan masalah yang ada, masalah yang hangat, atau masalah yang aktual serta meliputi jumlah responden yang cukup banyak.

Salah satu jenis dari penelitian deskriptif adalah penelitian yang sifatnya korelasional. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data agar dapat menentukan besarnya hubungan yang ada di antara variable-variabel dalam bentuk koefisien korelasi. Data penelitian dijarah dengan :

1. menggunakan kuesioner yang dikembangkan peneliti dan diberikan kepada responden untuk menganalisis hubungan antara 1 (satu) variabel bebas (*independent Variables*) yaitu pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah (X) dan 1 (satu) variabel terikat (*dependent variables*) yaitu kinerja guru (Y).
2. Menggunakan wawancara
3. Obsevasi

B. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, guru dan kinerja guru dengan subjek penelitian adalah guru-guru

yang mengajar di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung kabupaten Tasikmalaya.

C. Tempat Penelitian

Sekolah Menengah Atas Islam Al-Hidayah Sodonghilir Tasikmalaya merupakan lembaga pendidikan formal swasta yang diselenggarakan oleh Yayasan Pesantren Al-Hidayah Sodonghilir di bawah bimbingan Dinas Pendidikan, yang terletak di Jalan Anggacandra No.131 Desa Cukangkawung Kecamatan Sodonghilir Kabupaten Tasikmalaya kode pos 46473, menempati area 1254 m² SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Sodonghilir Tasikmalaya NSS/NDS/NPSN adalah 302021212015/30021500143/20210746, dengan jenjang akreditasi peringkat B.

SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Sodonghilir Tasikmalaya merupakan institusi pendidikan formal tingkat atas yang ada di Desa Cukangkawung Kecamatan Sodonghilir. Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari kepala sekolah dan kepala TU, sekolah tersebut berdiri pada tahun 1989 dengan izin operasional No. 543/Kep/E.1989 tertanggal 26 September 1989 dengan akreditasi disamakan. Tempat belajar sudah menempati gedung baru, yang berlokasi di kampung Babakanjoho Desa Cukangkawung Kecamatan Sodonghilir. Jarak dari jalan utama ke lokasi kurang lebih 200 M. Kepala sekolah pertama adalah KH. Afandi Badri (Alm) yang merangkap sebagai ketua yayasan Al-Hidayah, kemudian kepala sekolah kedua yaitu Drs. Gunawan sampai ajaran 1990-1992, kemudian kepala sekolah ketiga yaitu Drs. Aam Ruhimat tahun ajaran 1992-2004, kemudian kepala sekolah yang keempat oleh Misbahul Munir, S.Pd.I

yang sekarang menjabat sebagai ketua yayasan Al-Hidayah Cukangkawung pada tahun ajaran 2004-2007, seterusnya pada tahun ajaran 2007 SMA Islam Al-Hidayah mempunyai kepala sekolah yaitu Yana Kusdiana, S.Pd. sampai sekarang.

Secara geografis letak SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir Tasikmalaya cukup strategis dan kondusif untuk kawasan pendidikan karena mudah dijangkau oleh kendaraan umum. Sejak awal berdiri, perkembangan fisik dan fasilitas di SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Sodonghilir Tasikmalaya mengalami kemajuan secara bertahap, hingga saat ini fisik dan fasilitas untuk kegiatan belajar cukup memadai yaitu:

SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung Sodonghilir Tasikmalaya merupakan sekolah lanjutan tingkat atas yang menerima siswa lulusan Sekoah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah. Menurut data yang diterima di sekolah ini pun terdiri dari lulusan SMP dan MTs.

Perkembangan jumlah siswa dari tahun ke tahun menunjukkan adanya peningkatan yang cukup menggembirakan. Dan sampai saat ini, tahun pelajaran 2011/2012 jumlah siswanya sebanyak 376 orang, mempunyai rombongan belajar masing-masing 3 (dua) rombongan belajar.

Untuk lebih jelasnya, di bawah ini penulis kemukakan data statistik siswa tahun pelajaran 2011/2012.

D. Populasi

Populasi adalah objek dan sekaligus sebagai subyek penelitian yang dijadikan sumber data dari penelitian. Populasi adalah : Keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri atas manusia, benda,

hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian⁵⁰. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Atas Islam Al-Hidayah Cukangkawung kabupaten Tasikmalaya, yaitu sebanyak 30 guru.

Dengan diketahuinya jumlah populasi tersebut, langkah selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel (sesuai variasi sebaran yang diperlukan), yaitu sebanyak 100 %. Mengenai jumlah sampel “jika populasi di bawah 100 dapat dipergunakan sampel sebesar 50 – 100 %, dan di atas seribu sebesar 15 %, bahkan untuk jaminan ada baiknya selalu ditambah sedikit dari jumlah matematik tadi”. karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang yakni 30 orang, maka populasi diambil seluruhnya (sampel total)⁵¹.

E. Jenis Penelitian

1. Observasi adalah teknik pengamatan dan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi dilakukan untuk menemukan data dan informasi dari gejala-gajala atau fenomena (kejadian atau peristiwa-peristiwa) secara sistematis dan didasarkan pada tujuan penelitian yang telah dirumuskan⁵².

⁵⁰ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2001), hal. 141

⁵¹ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung : Tarsito, 1998). Hal. 100

⁵² Yaya Suryana dan Tedi Priatna, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung ; Azkia Pustaka Utama, 2007), hal. 193

Observasi juga diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian⁵³. Teknik ini digunakan mengingat ada beberapa hal yang perlu diketahui secara langsung, ketika meninjau lokasi, diantaranya mengenai sejarah singkat, letak geografis, keadaan guru, keadaan siswa dan sarana prasarana SMA Islam Al-Hidayah Cukangkawung ini.

2. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada responden, dan jawaban responden dicatat atau direkam⁵⁴. Secara umum yang dimaksud dengan wawancara adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab lisan secara sepihak, berhadapan muka, dan dengan arah serta tujuan yang telah ditentukan⁵⁵. Wawancara dilakukan dengan sumber data yang berkaitan dengan permasalahan judul skripsi ini. Penulis menggunakan teknik pengumpulan data ini dengan Guru Pendidikan Agama Islam dalam rangka mengetahui kondisi objektif lokasi penelitian.

⁵³ S. Margono 2007: 158

⁵⁴ Yaya Suryana dan Tedi Priatna, *Metode*,.... 2007: 200

⁵⁵ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*. (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2008) hal. 82

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya

Hasil wawancara⁵⁶ dengan kepala sekolah diperoleh data bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah akan lebih terarah dan lebih kena pada sasaran apabila dilaksanakan dengan disiplin yang tinggi dan menggunakan teknik-teknik kepemimpinan yang baik. Demikian halnya kepala sekolah SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung Tasikmalaya sebagai pucuk pimpinan dalam melaksanakan tugasnya harus dapat melaksanakan kepemimpinan dengan menggunakan teknik-teknik yang baik agar tugas para guru lebih meningkat.

Teknik-teknik kepemimpinan yang baik adalah merupakan metode atau cara yang dijadikan panduan menuju pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik dan berkualitas tinggi. Teknik-teknik kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Tugas Pokok

Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

⁵⁶ Yana Kusdiana, Kepala Sekolah, *Wawancara*, di Tasikmalaya tanggal 17 September 2012

1) Tugas Manajerial

Kepala sekolah di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya pada bidang manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah, adalah semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.⁵⁷

Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut:

- a) Menyusun perencanaan sekolah
- b) Mengelola program pembelajaran
- c) Mengelola kesiswaan
- d) Mengelola sarana dan prasarana
- e) Mengelola personal sekolah
- f) Mengelola keuangan sekolah
- g) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat
- h) Mengelola administrasi sekolah
- i) Mengelola sistem informasi sekolah
- j) Mengevaluasi program sekolah
- k) Memimpin sekolah

Kepala sekolah di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya, secara umum telah melaksanakan tugas-tugas manajerial dengan baik, karena seluruh program sebagian besar melibatkan guru-guru yang mengajar di SMA tersebut, hanya ada beberapa program yang belum tercapai, misalnya saja pada program

⁵⁷ *ibid*

sarana dan prasarana, kepala sekolah tidak dapat mencapai program ini secara sempurna karena keterbatasan yang ada.

Masalah administrasi sekolah, juga belum sepenuhnya dapat dicapai karena keterbatasan sumber daya manusia dan peralatan yang mendukung.

Secara keseluruhan pelaksanaan tugas kepala sekolah dalam tugas manajerial sudah cukup mampu keadaan yang ada.

b. Tugas Supervisi

Selain tugas manajerial, kepala sekolah di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan:

- 1) Merencanakan program supervisi
- 2) Melaksanakan program supervisi
- 3) Menindaklanjuti program supervisi

Kepala sekolah SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya pada bidang ini mengalami sedikit kesulitan dalam membuat program supervisi kepada guru-guru yang ada, dalam pelaksanaan dan program tindak lanjut juga, perkiraan guru-

guru karena kepala sekolah masih relatif baru dan belum paham betul tentang supervisi akademik ini.⁵⁸

c. Tugas Kewirausahaan

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

Pada tugas ini, kepala sekolah belum memanfaatkan sumber daya yang ada, apalagi tugas kewirausahaan yang berefek pada pemasukan secara finansial.⁵⁹

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial.

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.

⁵⁸ *ibid*

⁵⁹ *ibid*

a. Kompetensi Kepribadian

Kepala sekolah Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya harus memiliki: (a) akhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Pada kompetensi ini, kepala sekolah memiliki berbagai keunggulan yang sekaligus menjadi kelemahannya, seperti pada poin (a), (b), (c) dan (e) kepala sekolah memiliki kompetensi ini, tetapi pada poin (d) dan (f) kepala sekolah masih memiliki kekurangan.⁶⁰

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya, sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju

⁶⁰ *ibid*

organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi

kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Berdasarkan uraian sub kompetensi kewirausahaan ini, maka seorang guru harus mampu untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek ini secara jeli, misalnya bagaimana kepala sekolah menunjukkan perilaku hidup hemat dan pandai mengelola sumber daya keuangan sekolah.

Sebagai contoh⁶¹ ketika guru di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya akan menilai kinerja sub dari kompetensi kewirausahaan ini yaitu untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, maka pengawas sekolah harus mampu melihat kinerja kepala sekolah dalam hal: (1) mengidentifikasi dan menyusun profil sekolah; (2) mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah; (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran sekolah; (4) melakukan

⁶¹ *ibid*

analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya; (5) mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan; (6) menyusun rencana pengembangan sekolah; (7) menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; (8) menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah; dan (9) membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (*milestone*).

Kompetensi yang diasumsikan akan mampu memberikan kemajuan pesat di masa yang akan datang, yaitu kompetensi yang harus diwujudkan kepala sekolah pada aspek kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan. Kompetensi ini dapat terwujud jika ia mampu untuk: (1) memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah; (2) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah; (4) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi; (5) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru; (6) menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan *rewards*; dan (7) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Berdasarkan uraian kompetensi ini maka guru di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya dapat menilai kinerja kepala sekolah terhadap hal yang berhubungan

dengan kompetensi ini melalui wawancara dengan beberapa warga sekolah bisa dengan guru, siswa dan komite sekolah yang ada.

Kompetensi kepala sekolah juga sampai menyentuh kinerja kewirausahaan ini juga berhubungan dengan dukungan aspek keuangan. Sebagai pimpinan kiranya sangat penting mengetahui dan mampu menilai kondisi keuangan sehingga rumah tangga sekolah tetap seimbang. Kompetensi ini bisa ditunjukkan melalui kinerja kepala sekolah, khususnya dalam : (1) menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang berorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan; (2) menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orangtua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat; (3) mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada *income generating activities*; mengelola akuntansi keuangan sekolah (*cash in and cash out*); (4) membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana; (5) melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan yang menunjukkan bahwa kewirausahaannya jelas terkontrol secara finansial. Kinerja kepala sekolah pada bagian kompetensi ini dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui *review* dokumen RAPBS. Pada dokumen tersebut akan terlihat sejauh mana RAPBS ini mampu menunjukkan kinerja kepala sekolah, mulai dari tahap persiapan, pengembangan dan pengelolaan dan pelaporan keuangan.

Berdasarkan uraian kompetensi ini maka kinerjanya bisa dinilai oleh guru melalui *review* dokumen, atau analisis terhadap program-program sekolah yang sudah dirumuskan melalui *interview* kepada

kepala se-kolah itu sendiri serta melakukan validasi kepada komite, dan siswa mengenai implementasi dari program-program yang direncanakan. Bahkan mungkin evaluasi dapat dilakukan terhadap prosedur pelaksanaan perumusan rencana program sekolah, misalnya dalam RAPBS sekolah itu sendiri.

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan oleh guru sekolah, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dinilai oleh guru melalui penilaian terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2)

memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di sekolahnya.

Kompetensi ini dapat dievaluasi oleh guru-guru melalui sistem evaluasi yang menggunakan studi dokumentasi atau interview dokumen-dokumen, misalnya dokumen program sekolah yang selama ini menjadi pegangan sekolah yang bersangkutan, khususnya pada bagian-bagian pemberdayaan sumber dayanya.

Sebagai contoh dalam hal melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi ini dengan sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Maka pengawas sekolah sebagai pelaksana penilaian ini harus mampu melihat pemahaman kepala sekolah melakukan supervisi yang dimaksud adalah supervisi kepada guru dan staf administrasi. Kompetensi ini dapat dinilai sebagai bentuk kinerja kepala sekolah yang dapat dilakukan oleh pengawas sekolah dengan cara wawancara dengan kepala sekolah yang bersangkutan, khususnya mengenai kemampuannya dalam: (a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi; (b) menyusun program supervisi pendidikan; (c) melaksanakan program supervisi; (d) memanfaatkan hasil-hasil supervisi; (e) melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

Untuk melakukan evaluasi kinerja kepala sekolah pada kompetensi ini, maka guru dapat melakukannya dengan menggunakan instrumen

berbentuk wawancara sebagaimana diulas sebelumnya. Di samping melaksanakan supervisi kepada guru, kepala sekolah sendiri diharapkan mampu melakukan monitoring dan evaluasi yang dapat dilihat oleh guru sebagai dasar untuk evaluasi kinerjanya. Hal-hal yang perlu diungkap antara lain apakah kepala sekolah: (a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik monitoring dan evaluasi; (b) mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi sekolah; (c) mengidentifikasi indikator-indikator sekolah yang efektif dan menyusun instrumen; (d) menggunakan teknik-teknik monitoring dan evaluasi; (e) mensosialisasikan dan mengarahkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi; (f) menganalisis data hasil monitoring dan evaluasi; dan (g) memiliki komitmen kuat untuk memperbaiki kinerja sekolah berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi .

Dalam menilai kinerja kepala sekolah pada kompetensi ini, guru dapat melakukannya dengan menggunakan sistem evaluasi melalui instrumen dalam bentuk *review* dokumen tentang berbagai kegiatan yang sudah dilakukan sekolah.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan guru untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan

sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Untuk menilai kinerja kepala sekolah terhadap kompetensi ini, maka guru harus mampu memahami komite sekolah, minimal memahami keberadaan komite lengkap dengan program kerjanya. Dengan demikian evaluasi bisa dilakukan dengan cara mereviu dokumen komite sekolah dan beberapa catatan pembukuan kepala sekolah yang menunjukkan adanya pemberdayaan dan keterlibatan masyarakat di sekitar dalam mensukseskan program sekolah.

Kompetensi sosial ini kadang juga seriang berhubungan dengan tuntutan kepala sekolah dalam hal mengembangkan budaya sekolah atau madrasah secara adaptif, lebih baik, dan maju. Sub kompetensi ini

bisa diwujudkan melalui kemampuannya untuk: (1) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis; (2) membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat; (3) menumbuhkan budaya profesionalisme warga sekolah; (4) menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis; dan (5) menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.

Untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam aspek kompetensi ini, guru dapat melakukannya dengan melalui observasi dan wawancara langsung dengan warga sekolah yang ditujukan pada kinerja kepala sekolah untuk aspek yang tersebut.

B. Aspek Penilaian, Instrumen dan Responden Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

1. Aspek Penilaian

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah mencakup tiga dimensi yakni: (a) komitmen terhadap tugas, (b) pelaksanaan tugas, dan (c) hasil kerja. Komitmen terhadap tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah. Pelaksanaan tupoksi sebagai aktualiasi dari kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki kepala sekolah Sedangkan hasil kerja merupakan dampak dari pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah sebagai refleksi dari semua dimensi kompetensi kepala sekolah.

Berdasarkan ruang lingkup penilaian kinerja kepala sekolah maka instrumen yang akan digunakan dalam penilaian kinerja kepala sekolah adalah skala penilaian (*rating scale*). *Rating scale* adalah daftar pernyataan/pertanyaan yang harus dinilai oleh responden. Hasil penilaian terhadap pernyataan yang diajukan dinyatakan dalam empat skala nilai yang diurutkan mulai dari nilai yang terendah (1) sampai nilai yang tertinggi (4). Dengan demikian setiap pernyataan berpeluang memiliki skala nilai tersendiri yang bergerak di antara angka satu (1) sampai angka empat (4). Responden tinggal menetapkan salah satu skala nilai atas pertanyaan yang diajukan. Setiap pernyataan/pertanyaan yang diajukan memiliki empat deskriptor masing-masing. Deskriptor inilah yang dijadikan dasar dalam menentukan besar kecilnya skala nilai. Sebagai contoh perhatikan tabel 1 di bawah ini yang menyajikan aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah. Tentu saja setiap pengawas TK-SD-SMP dapat menyusun sendiri aspek-aspek yang akan dinilai dari kepala sekolah sesuai dengan kebutuhannya. Namun harus diingat bahwa aspek manapun yang akan dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah harus didasarkan pada tugas pokok kepala sekolah.

Tabel 4.1 Aspek Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

No.	Komponen Penilaian	Aspek/Dimensi Penilaian	Sub Aspek dan Indikator
1.	Pelaksanaan Tupoksi	Supervisi	Merencanakan program supervisi Melaksanakan program supervisi Menindaklanjuti program supervisi
		Manajerial	Menyusun perencanaan sekolah

No.	Komponen Penilaian	Aspek/Dimensi Penilaian	Sub Aspek dan Indikator
		Kewirausahaan	Mengelola program pembelajaran Mengelola kesiswaan Mengelola sarana dan prasarana Mengelola personal sekolah Mengelola keuangan sekolah Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat Mengelola administrasi sekolah Mengelola sistem informasi sekolah Mengevaluasi program sekolah Memimpin sekolah Mengembangkan usaha sekolah Membudayakan perilakuwirausaha
2.	Komitmen terhadap tugas	Kepribadian Sosial	Jujur dalam melaksanakan tugas Terbuka dalam melaksanakan tugas Bertanggung jawab dalam bertugas Memiliki integritas sbg pemimpin Menjalin hubungan dgn pihak lain Memberikan bantuan kepada pihak lain
3.	Hasil Kerja	Prestasi siswa Prestasi guru Prestasi sekolah	Prestasi akademik siswa Prestasi non-akademik siswa Prestasi akademik guru Prestasi non-akademik guru Kelebihan dari sekolah lain Penghargaan yang diterima Sekolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa ada tiga komponen yang dinilai dan setiap komponen terdiri atas sejumlah aspek dan untuk setiap aspek terdiri atas beberapa indikator. Masing-masing indikator ditunjukkan oleh bukti fisik atau deskriptor, sebagai kinerja spesifik yang akan dinilai. Keberadaan bukti fisik atau deskriptor tersebut disesuaikan dengan standar/kriteria penilaian yang ditetapkan.

Indikator adalah karakteristik, ciri, atau tanda yang menunjukkan kriteria tertentu dari suatu obyek yang dinilai. Kriteria adalah standar atau ukuran tertentu yang dijadikan patokan dalam menilai suatu obyek. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan indikator dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja baru dapat dilaksanakan jika kriteria dan indikator keberhasilan tugas telah disusun atau ditetapkan. Keberhasilan tugas ditandai dengan terlaksananya sejumlah kegiatan yang harus dilakukan serta sejauh-mana tujuan pekerjaan tersebut dapat dicapai. Dalam menyusun kriteria dan indikator kinerja diperlukan pemahaman yang tepat tentang deskripsi tugas kepala sekolah serta aspek-aspeknya. Indikator kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk hasil kerja dan proses kerja. Contoh indikator kinerja kepala sekolah dalam aspek supervisi akademik antara lain:

1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
2. Membimbing guru dalam menggunakan media dan alat bantu
3. Menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran

Pada tahap selanjutnya dirumuskan deskriptor atau bukti fisik yang menunjukkan keberhasilan dan atau keterlaksanaan suatu tugas untuk setiap indikator yang ditetapkan. Jumlah deskriptor atau bukti fisik untuk setiap indikator tergantung kepada luasnya cakupan penilaian, bisa hanya satu deskriptor atau lebih. Deskriptor atau bukti fisik inilah yang nantinya akan diamati, dinilai, atau diperiksa dalam menentukan tingkat kinerjanya. Contoh deskriptor/ bukti fisik untuk indikator; menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran antara lain:

1. Pembelajaran menempuh tahapan pembukaan, kegiatan inti dan penutup.

2. Menggunakan berbagai metode dan teknik mengajar.
3. Menggunakan media dan alat bantu pada saat melaksanakan pembelajaran.
4. Melaksanakan penilaian formatif pada saat pembelajaran berlangsung.

Setelah indikator dan deskriptor dirumuskan, selanjutnya ditetapkan kriteria atau standar kinerja yaitu patokan yang dijadikan acuan dalam penilaian. Kriteria penilaian dapat dinyatakan secara kuantitatif ataupun kualitatif. Berikut contoh kriteria penilaian dalam bentuk skor (skala peringkat) serta pemaknaannya yang dapat digunakan dalam menilai kinerja kepala sekolah/madrasah.

Skor (1): Kinerja hanya memenuhi satu standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Kinerja pada tingkat ini menunjukkan kategori rendah.

Skor (2): Kinerja hanya memenuhi dua standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Tingkat kinerja ini menunjukkan kategori sedang

Skor (3): Kinerja memenuhi tiga standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Kinerja pada tingkat ini menunjukkan kategori tinggi

Skor (4): Kinerja telah memenuhi semua standar yang terdapat dalam deskriptor/bukti fisik tentang pelaksanaan tugas pokok. Kinerja pada tingkat ini menunjukkan kategori sangat tinggi.

2. Instrumen Penilaian

Beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah, di antaranya adalah instrumen dalam bentuk yang sangat bervariasi.

Berikut ini adalah beberapa instrumen yang dapat dipakai oleh para pengawas sekolah dalam rangka menilai kinerja kepala sekolah. Beberapa instrumen yang bisa digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah sesuai dengan jenis kompetensi yang diuraikan di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kesesuaian Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

NO	KINERJA BERDASARKAN KOMPETENSI	JENIS INSTRUMEN EVALUASI KINERJA
1	Kepribadian	Wawancara
2	Manajerial	Wawancara
3	Kewirausahaan	Wawancara Pengamatan
4	Supervisi	Wawancara Review Dokumen
5	Sosial	Wawancara Review Dokumen

Pemilihan instrumen pada dasarnya bisa saja disilang, dalam arti kinerja kepala sekolah pada unjuk kerja berdasarkan kompetensi nomor 1 jika hanya dinilai dengan menggunakan instrumen X misalnya menunjukkan hasil yang belum mengukur, maka pengawas sekolah sebagai penilai menggunakan instrumen tambahan, sehingga apa yang diukur dapat tercapai.

Alternatif lain sebelum pengawas menentukan instrumen tertentu berdasarkan tabel di atas, bisa saja melakukan diskusi dengan sesama pengawas mengenai pengalamannya dalam menilai kinerja kepala sekolah pada jenjang yang berbeda. Maksudnya instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja kepala sekolah pada jenjang Sekolah Dasar mungkin saja tidak efektif ketika digunakan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama. Demikian juga dengan jenjang sekolah berikutnya. Dengan demikian pada pelaksanaan evaluasi kinerja untuk

mengetahui sejauh mana ketercapaian kompetensi kepala sekolah ini harus terlebih dahulu pengawas sekolah sebagai evaluator melakukan uji-coba beberapa instrumen sesuai dengan kesempatan dan waktu ketika berkunjung ke sekolah yang dibinanya.

Pada dasarnya untuk mengukur kinerja kepala pengawas sekolah harus memahami betul kompetensi kepala sekolah. Namun demikian upaya pengawas sekolah dalam melakukan pengujian secara objektif melalui lembar khusus yang diberikan baik kepada dirinya maupun kepada orang lain.

Penyusunan instrumen untuk setiap jenisnya baik itu pedoman wawancara, pengamatan, maupun *review* dokumen bisa dikembangkan sendiri oleh pengawas sekolah. Adapun yang menjadi acuan berapa butir yang harus dikembangkan sebagaimana terlihat pada tabel di atas disesuaikan dengan sub kompetensi yang sudah dirumuskan sebelumnya.

a. Kinerja Guru di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung kabupaten Tasikmalaya

Berikut adalah ketiga jenis instrumen yang dikembangkan untuk mengukur kinerja guru pada beberapa kompetensi.

1. Merumuskan Tujuan Pembelajaran

Yang termasuk tujuan pembelajaran yaitu ;

- a. Kesesuaian SK, KD dan Indikator
- b. Rumusan pembelajaran lengkap

2. Materi Ajar

- a. Berpedoman pada materi
- b. Memilih dengan tepat materi ajar sesuai dengan karakter siswa

- c. Menentukan materi ajar sesuai dengan taraf kemampuan berpikir siswa

3. Metode Pembelajaran

- a. Memilih metode pembelajaran yang relevan dengan tujuan dan materi pembelajaran
- b. Menentukan metode pembelajaran yang bervariasi dan berpusat pada siswa

4. Langkah-langkah Pembelajaran

a. Kegiatan Awal

- 1) Menyusun arahan tentang proses belajar mengajar
- 2) Apersepsi/tes awal
- 3) Menentukan cara-cara memotivasi siswa

b. Kegiatan Inti

- 1) Menentukan jenis kegiatan
- 2) Menyusun langkah-langkah mengajar
- 3) Menentukan cara-cara memotivasi siswa
- 4) Menentukan alokasi belajar mengajar
- 5) Menentukan cara-cara pengorganisasian siswa agar dapat berpartisipasi dalam KBM

c. Kegiatan Akhir

- 1) merancang penguatan pembelajaran
- 2) merancang tugas rumah
- 3) mempersiapkan pertanyaan

d. Alat/Bahan/Sumber Belajar

- 1) Menentukan pengembangan alat pengajaran
- 2) Menentukan media pembelajaran
- 3) Menentukan sumber belajar

e. Penilaian

- 1) merancang prosedur dan jenis penilaian
- 2) membuat alat penilaian

f. Kesan Umum Rencana Pembelajaran

- 1) Kebersihan dan kerapian
- 2) Kepraktisan penggunaan
- 3) Penggunaan bahasa tulis

**b. Penilaian Kinerja Guru di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung
Kabupaten Tasikmalaya**

1) Persiapan

Hasil Wawancara dengan guru⁶² Ternyata para guru telah membuat silabus program tahunan, program semester, membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, dan telah menentukan kriteria ketuntasan minimal hal ini terlihat saat para guru diwawancarai oleh peneliti. Selain itu para guru telah membuat daftar nilai, membuat analisis hasil ulangan dan membuat program pengayaan.

2) Pelaksanaan

Umumnya para guru di SMA ISLAM AL-HIDAYAH melakukan apersepsi, mempersiapkan siswa untuk belajar, menyampaikan tujuan pembelajaran dan mengaitkan materi dengan pengetahuan

⁶² Ajen Hidayat (Guru Mata Pelajaran Sejarah, PKS Kurikulum), *Wawancara*, di Tasikmalaya tanggal 19 September 2012

yang relevan/realitas kehidupan. Saat pembelajaran umumnya guru melaksanakannya secara runtut, menguasai kelas, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.

Sifat pembelajaran dilaksanakan secara kontekstual, penguasaan materi pembelajaran dan melakukan pembelajaran yang efektif dan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran. Kemudian memberi respon yang positif terhadap siswa aktif, memantau kemajuan siswa lalu menumbuhkan antusiasme dalam belajar.

Para guru menyampaikan pesan gaya yang sesuai, membuat rangkuman dengan melibatkan siswa dan penyampaian menggunakan bahasa indonesia yang baik dan benar, menggunakan model pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diberikan. Lalu guru umumnya menggunakan metoda yang sesuai, pendekatan pembelajaran, perangkat IT, dan menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran.

3) Penilaian

Para guru yang disurvei menggunakan teknik bertanya yang bervariasi, membuat kesimpulan, melaksanakan penilaian dan melakukan tindak lanjut dan pembelajaran dengan baik.

Disamping tugas pokok sebagai guru ditanyakan pula kegiatan ekstrakurikuler misalnya kegiatan pramuka, olahraga, kesenian dan membimbing kegiatan keagamaan. Secara umum para guru tidak bisa melaksanakan kegiatan diatas.

C. PEMBAHASAN

1. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara ringkas, kepemimpinan kepala sekolah menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran⁶³.

Dengan melihat fungsi-fungsi tersebut, adalah sukar berharap bahwa kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah berefek pada berkembangnya guru secara profesional bila salah satu atau lebih tahapannya kurang berjalan dengan baik atau tidak berkesinambungan. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi tidak efektif dalam memprofesionalkan guru dan memperbaiki hasil belajar siswa, karena keras lemahnya upaya guru dalam kegiatan akademik tidak menentukan rewards atau punishment yang akan mereka terima atas apa yang telah mereka upayakan. Kegiatan kepemimpinan kepala sekolah yang di-manage dengan tidak efektif membuahkan kegiatan yang berjalan di tempat (treadmill), tak lebih dari rutinitas yang telah kehilangan komitmen akan tujuan organisasi dari sumber daya manusianya. Padahal tahapan tindak lanjut kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan upaya pembinaan dan perbaikan yang didasarkan atas hasil temuan pada saat

⁶³ Djam'an Satori, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMK& SLB*, (Yogyakarta : Pustaka Yustisia, 2004), hal. 4-5

pelaksanaan supervisi harusnya menjadi hak bagi guru dan kewajiban manajerial bagi kepala sekolah, sehingga seluruh rangkaian kegiatan supervisi akademik benar-benar menjadi operasionalisasi dari penjaminan mutu pendidikan di sekolah, yang mampu mengontrol secara konsisten sebelum dan ketika proses pendidikan berlangsung, mencegah terjadinya kesalahan sejak awal proses pendidikan sehingga tercipta output yang sesuai standar.

2. Analisis dan Pembahasan Kinerja Guru

Secara operasional, kinerja guru dalam penelitian ini didefinisikan sebagai jumlah dan mutu proses dan hasil kerja yang dicapai guru SLTA di Kabupaten Tasikmalaya dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan mengajarnya. Adapun dimensi dari variabel kinerja mengajar guru meliputi (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, dan (3) evaluasi pembelajaran yang merupakan aktualisasi dari motivasi dan kompetensi (ability) guru⁶⁴.

Menurut hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap guru SLTA di kabupaten Tasikmalaya, kondisi aktual kinerja SLTA di Kabupaten Tasikmalaya, ternyata kondisinya tergolong sangat baik. Beberapa hal yang penulis pandang mempengaruhi kondisi ini hampir sama dengan yang mempengaruhi kondisi tentang supervisi akademik kepala sekolah, yaitu adanya upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan khususnya kepala sekolah dalam lima tahun terakhir yang memperlihatkan frekuensi tinggi, baik yang dilakukan oleh Depdiknas

⁶⁴ Depdiknas, 2008 b : 22 - 26

(PMPTK, LPMP), maupun dinas pendidikan di daerah. Upaya-upaya yang dilakukan terhadap guru tersebut antara lain berupa ;

- a. Sosialisasi dan penataran KTSP kepada guru, baik di tingkat pusat dan provinsi maupun di tingkat kabupaten / kota sejak tahun 2006 yang telah membuka paradigma baru agar pengajaran atau pembelajaran berfokus pada bagaimana siswa mendemonstrasikan yang mereka ketahui dan dapat mereka lakukan (outcomes) bukan lagi pada materi pelajaran dan waktu yang bisa disiapkan sekolah (inputs). Sosialisasi dan penataran KTSP yang frekuensinya tinggi dan meluas ini meningkatkan pemahaman guru SLTA di Kabupaten Tasikmalaya, terhadap KTSP, implementasi kurikulum tersebut dalam proses belajar mengajar di kelas mereka kuasai. Hal ini mendorong mereka untuk menunjukkan kinerja mengajar yang sangat baik.
- b. Adanya Ujian Nasional, mendorong semua pihak untuk melakukan persiapan ekstra agar mampu meluluskan siswa. Guru yang berada di ujung tombak dalam upaya ini tertantang untuk memfasilitasi siswa belajar melalui peningkatan kualitas aktivitas pengajaran secara efektif dan efisien, atau dengan kata lain hal ini mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mengajarnya baik dalam jam-jam pelajaran reguler maupun dalam jam-jam program pengayaan
- c. Perekrutan guru baru yang mensyaratkan berpendidikan S1, dan peningkatan pendidikan guru yang masih berpendidikan D2 atau D3 ke jenjang pendidikan S1 di berbagai perguruan tinggi, termasuk di perguruan tinggi yang ada di Tasikmalaya memungkinkan

tersedianya guru yang memiliki pengetahuan spesialisasi keilmuan tertentu, dan pengetahuan kependidikan dan keguruan yang lebih baik, sehingga memungkinkan kinerja mengajarnya pun lebih baik

- d. Program sertifikasi guru dengan segala hak dan kewajibannya telah memberikan harapan kepada guru sebagai insentif yang mendorong kinerja mengajar guru ke arah yang lebih baik. Insentif sendiri dalam artian psikologi adalah penghargaan, yang tidak saja berupa upah, gaji, dan tunjangan, tetapi juga hal yang tidak bersifat finansial, seperti kenaikan pangkat istimewa, bintang jasa atau penghargaan lainnya yang amat berperan dalam perilaku. Perilaku seseorang dalam bekerja merupakan serangkaian aktivitas-aktivitas pekerjaan yang menghasilkan kinerja⁶⁵.

Namun demikian, jika ditelaah lebih dalam, betapapun secara keseluruhan kinerja guru berada dalam kondisi sangat baik, selain harus dilihat bahwa kondisi tersebut baru sedikit melintas dari batas atas kondisi baik, juga bila dilihat per dimensi ternyata hanya dimensi perencanaan pembelajaran dan dimensi pelaksanaan pembelajaran yang berkondisi sangat baik, sedangkan dimensi evaluasi pembelajaran berkondisi baik atau paling rendah di antara ketiganya.

Sebagai suatu aktivitas dalam pelaksanaan program pembelajaran, kinerja mengajar guru harus melaksanakan program tersebut sebagai suatu kesatuan dan berkesinambungan, sehingga bisa memperbaiki

⁶⁵ Mifiah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Pustaka, 2007), hal. 208

pelaksanaan program pembelajaran selanjutnya. Dengan kata lain, evaluasi pembelajaran mutlak harus dilakukan sebagai satu rangkaian program pembelajaran. Tanpa evaluasi suatu program tak dapat diketahui keberhasilannya. Evaluasi pembelajaran tidak hanya mengukur dan menilai sejauh mana siswa telah menguasai kompetensi yang harus dimilikinya, atau hasil belajarnya melalui beraneka macam ujian, tetapi juga mengukur dan menilai sejauh mana efektifitas proses belajar mengajar atau pembelajaran yang difasilitasi guru berdampak pada pencapaian kompetensi siswa. Untuk mengetahui efektifitas mengajarnya, guru harus mengevaluasinya sendiri, misalnya melalui penelitian tindakan kelas (PTK), lesson study atau kegiatan reflektif lainnya. Hasil evaluasi pembelajaran bukan saja berguna dalam memperbaiki prestasi belajar siswa selanjutnya tetapi juga berguna untuk memperbaiki efektifitas mengajar guru, karena Mengajar ialah membimbing kegiatan belajar anak, teaching is the guidance of learning activities, teaching is for the purpose of aiding the pupil to learn⁶⁶.

Pentingnya evaluasi pembelajaran terumuskan dalam peran-peran guru. Seperti menurut Gage dan Berliner yang mengemukakan tiga peran guru dalam mengajar, yaitu sebagai (1) perencana (planner) yang harus mempersiapkan apa yang harus dilakukan di dalam proses belajar-mengajar (pre-teaching problems), (2) pelaksana (organizer) yang harus menciptakan situasi, memimpin, merangsang,

⁶⁶ Oemar Hamalik, *Psikologi Belajar Mengajar*, (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2004), hal. 58

menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan rencana, bertindak sebagai nara sumber (source person), konsultan kepemimpinan (leader), yang bijaksana dalam arti demokratis dan humanistik (manusiawi) selama proses berlangsung (during teaching problems), dan (3) penilai (evaluator) yang harus mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (judgement) atas tingkat keberhasilan belajar mengajar tersebut berdasarkan kriteria yang ditetapkan baik mengenai aspek keefektifan prosesnya, maupun kualifikasi produk (output)-nya⁶⁷ Atau empat peran guru, yaitu sebagai (1) demonstrator yang bisa memperagakan apa yang diajarkannya, (2) pengelola kelas (learning manager) yang mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar dan lingkungan sekolah yang perlu diorganisir, (3) mediator dan fasilitator yang menjadi perantara antara pelajaran dengan siswa dan antara siswa dengan siswa lainnya dalam interaksi belajar, dan (4) evaluator yang mampu dan terampil melaksanakan penilaian hasil belajar siswa setelah setelah melaksanakan pembelajaran, sehingga ia dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, ketepatan dan keefektifan metoda mengajar yang digunakannya. Jika tanpa melakukan evaluasi atau tidak memerankan dirinya sebagai evaluator, maka ia telah meninggalkan salah satu perannya sebagai guru⁶⁸.

⁶⁷ Makmun, *Psikologi Kependidikan*, (Bandung : Rosdakarya, 2005), hal. 23

⁶⁸ Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 9 -12

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Islam Al Hidayah memiliki andil besar terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan yang signifikan terhadap kinerja guru.
2. Kinerja guru dipengaruhi oleh pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah salah satunya yang paling menonjol dan paling efektif adalah gaya dari kepemimpinan kepala sekolah yang demokrasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diajukan beberapa saran, yaitu:

1. Untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan para guru, khususnya guru sekolah menengah atas Islam Al Hidayah, maka akan lebih baik jika dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai kompetensi yang baik (memiliki kemampuan seperti disyaratkan) sebagai kepala sekolah karena kemampuan/kompetensi yang dimiliki kepala sekolah akan

sekolah itu sendiri. Demikian juga motivasi kerja dan kinerja guru, selain dipengaruhi oleh faktor internal guru itu sendiri, faktor eksternal seperti kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan sangat berpengaruh juga, seperti hasil penelitian yang telah dilakukan di atas menunjukkan bahwa kedua variabel yang diteliti mempunyai pengaruh kepada variabel terkaitnya.

2. Untuk para pemegang kebijakan, khususnya untuk kepala Dinas Agama maupun untuk tingkat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tasikmalaya, sebaiknya dalam memilih/menentukan seorang kepala sekolah menengah atas, ketentuan yang disyaratkan benar-benar dipergunakan dan menjadi acuan yang ketat sehingga program dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai sasaran yang ditetapkan.
3. Disarankan agar penelitian-penelitian yang akan datang dapat menambah khazanah hasil penelitian ini lebih baik sehingga dapat mengungkap tentang variabel pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang berkontribusi terhadap kinerja guru di SMA Islam Al Hidayah kecamatan Sodonghilir kabupaten Tasikmalaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson dan Hilgard (1991). *Pengantar Psikologi – Suatu Pengantar*. [Online]. Tersedia : www.link.pdf.com/download/atkinson-persepsi.pdf [26 November 2010]
- Atmodiwirio, Soebagio, (2000). *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia
- Best, Jhon W, Faisal Sanafiah (1982). *Methodologi Penelitian dan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Danim (2002). *Inovasi Pendidikan*. Bandung Pustaka Setia
- Danim, Sudarwan. (2008). *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung, Pustaka Setia
- Daryanto. (2001). *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Depag RI., *Pedoman Pengembangan Administrasi dan supervisi Pendidikan*, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Direktorat Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, Jakarta, 2000, hal. 60
- Depdiknas. (2008). *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Direktorat Jenderal PMPTK.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Djarmiko, Yayat Hayati. (2003). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Gordon, Thomas. (2008). *Menjadi Pemimpin Efektif* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Hamalik, Oemar. (2004). *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Bandung : Sinar Baru Algesindo.
- Hasibuan (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Junaidi, Wawan. 2009. *Prinsip Belajar Mengajar Yang Efektif*. [Online]. Tersedia:<http://wawan-junaidi.blogspot.com/2009/06/prinsip-belajar-mengajar-yang-efektif.html> [10 Agustus 2011]
- Kusmintarjo dan Burhanuddin, (1997), *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah*,. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Makmun, Abin Syamsuddin . (2003). *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT Rosda Karya Remaja.

- Mangkunegara, Anwar Prabu . (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan* cetakan pertama, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis dan Jackson. (2006). *Human Resource Management*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Mifiah Thoha. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Pustaka
- Moeliono (1995). Tata Bahasa Baku Bahasa Indonesia. [Online]. Tersedia : www.jsa.acuntan.com/content.view/18. [2 Agustus 2011]
- Mulyasa (2006). *Kurikulum Yang Disempurnakan- Pengembangan Standar Kompetensi Dasar*. Bandung : Rosdakarya.
- Mutu Guru Sudah Mutlak Pemerintah Harus Bantu Memperluas Wawasan Guru. [Online]. Tersedia: http://cetak.kompas.com/read/xml/2008/10/06/01035533/mutu_guru_sudah.mutlak. [4 Juli 2011]
- Nawawi, Hadari (1998). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada, University Press.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University. Press
- Permadi, Dadi. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Bandung : PT Sarana Panca Karsa
- Poewadarminta, (1976). *Kamus umum bahasa Indonesia* Jakarta: Pusat Pembinaan Bahasa
- Ratna Wilis Dahar, (1989), *Teori-Teori Belajar*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Prilaku Organisasi*, Jakarta : Pustaka Gramedia
- Sagala, Syaiful, (2006). *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta
- Sardiman, A. M. (2009). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Satori, Djam'an (2004). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMK&SLB*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia
- Siagian, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

- Sidi, Indra Djati (2001) *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Jakarta : Paramadina
- Simanjuntak, J. Payaman . (1985). *Pengaruh Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Sudijono, Anas (1984). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta : PT Bina Aksara
- Sudijono, Anas. (2008). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Suharsimi, Arikunto (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suryana, Yaya dan Priatna, Tedi. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Azkia Pustaka Utama
- Sutisna, Oteng, (2001). *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Angkasa.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. [Online]. Tersedia : www.bkprn.org/v2/peraturan/file/UUNo.24Tahun2007.pdf. [4 Januari 2011]
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. [Online]. Tersedia : www.bkprn.org/v2/peraturan/file/UUNo.24Tahun2007.pdf. [18 Januari 2011]
- Usman, Moh. Uzer, 1992. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- W. Surakhmad. (1998). *Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode dan Teknik*. Bandung: Tarsito
- Wahyusumidjo, (2001), *Kepemimpinan kepala Sekolah*, Jakarta: Raja. Grafindo Persada
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Winardi.(2001). *Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

PEDOMAN WAWANCARA

KINERJA GURU

No	Pertanyaan
1	Apakah Bapak/Ibu membuat Silabus
2	Apakah Bapak/Ibu membuat Program Tahunan
3	Apakah Bapak/Ibu menyusun Program Semester
4	Apakah Bapak/Ibu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
5	Apakah Bapak/Ibu menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal
6	Apakah Bapak/Ibu membuat Daftar Nilai
7	Apakah Bapak/Ibu membuat Analisis Hasil Ulangan
8	Apakah Bapak/Ibu melakukan Program Pengayaan
9	Apakah Bapak/Ibu melakukan Apersepsi dan motivasi
10.	Apakah Bapak/Ibu mempersiapkan siswa untuk belajar
11	Apakah Bapak/Ibu menyampaikan tujuan pembelajaran
12	Apakah Bapak/Ibu mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan
13	Apakah Bapak/Ibu mengaitkan materi dengan realitas kehidupan
14	Apakah Bapak/Ibu melaksanakan pembelajaran secara runtut
15	Apakah Bapak/Ibu menguasai kelas
16	Apakah Bapak/Ibu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan
17	Apakah Bapak/Ibu melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual
18	Apakah Bapak/Ibu menunjukan penguasaan materi pembelajaran
19	Apakah Bapak/Ibu menggunakan media pembelajaran yang efektif
20	Apakah Bapak/Ibu menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran

21	Apakah Bapak/Ibu memberikan respon positif kepada siswa yang aktif
22	Apakah Bapak/Ibu memantau kemajuan belajar siswa
23	Apakah Bapak/Ibu menumbuhkan antusiasme dalam belajar
24	Apakah Bapak/Ibu menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai
25	Apakah Bapak/Ibu membuat rangkuman dengan melibatkan siswa
26	Apakah Bapak/Ibu menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar
27	Apakah Bapak/Ibu menggunakan model pembelajar yang sesuai dengan materi yang diberikan
28	Apakah Bapak/Ibu menggunakan metode yang sesuai
29	Apakah Bapak/Ibu menggunakan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan materi
30	Apakah Bapak/Ibu menggunakan perangkat IT dalam pembelajaran
31	Apakah Bapak/Ibu menggunakan dan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk memaksimalkan pembelajaran
32	Apakah Bapak/Ibu menggunakan teknik bertanya yang bervariasi
33	Apakah Bapak/Ibu membuat kesimpulan
34	Apakah Bapak/Ibu melaksanakan penilaian
35	Apakah Bapak/Ibu melakukan tindak lanjut
36	Apakah Bapak/Ibu menutup pembelajaran dengan baik
37	Apakah Bapak/Ibu membimbing kegiatan Pramuka
38	Apakah Bapak/Ibu membimbing kegiatan Olah Raga
39	Apakah Bapak/Ibu membimbing kegiatan Kesenian
40	Apakah Bapak/Ibu membimbing kegiatan Keagamaan

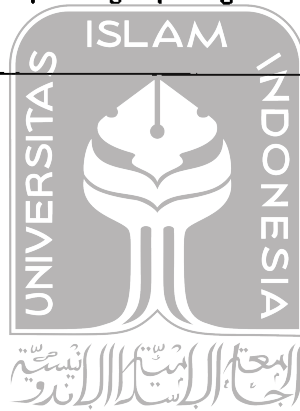
PEDOMAN WAWANCARA

PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMA ISLAM AL HIDAYAH CUKANGKAWUNG KABUPATEN TASIKMALAYA

1. Apakah bapak dalam memimpin sekolah ini dengan integritas kepribadian yang baik ?
2. Apakah bapak memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah ?
3. Apakah bapak memimpin SMA Islam Al Hidayah ini dengan kerbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi ?
4. Apakah bapak selalu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah ?
5. Apakah bapak mempunyai bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan ?
6. Bapak selalu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan ?
7. Apakah bapak mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan ?
8. Bapak memimpin dan membina Sekolah Dasar sesuai dengan ketentuan yang berlaku ?
9. Bapak membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat dan pihak terkait?
10. Bapak memimpin dan mengkoordinasikan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kinerja Sekolah Dasar ?
11. Apakah bapak membagi habis tugas-tugas Kepala Sekolah kepada guru dan Staf Tata Usaha (TU), sesuai dengan tuntutan kurikulum ?
12. Apakah bapak melaksanakan bimbingan, pembinaan, motivasi, pengayoman kepada guru dan staf TU dalam pelaksanaan pembelajaran ?
13. Apakah bapak menciptakan dan mengendalikan suasana kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan (Menyenangkan, harmonis dan dinamis) ?
14. Apakah bapak membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru maupun staf Tata Usaha ?
15. Apakah bapak mendorong untuk meningkatkan kemampuan guru dan staf Tata Usaha melalui penataran, pelatihan dan pendidikan lanjutan. ?

16. Bapak sebagai mediator antara Guru dan Staf Tata Usaha dalam rangka peningkatan kinerja yang setinggi-tingginya ?
17. Bapak menyusun kegiatan ekstra-kulikuler siswa ?.
18. Apakah bapak mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal ?
19. Apakah bapak mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal ?
20. Apakah bapak mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal ?
21. Apakah bapak mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah ?
22. Apakah bapak mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa ?
23. Apakah bapak mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional ?
24. Apakah bapak mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien ?
25. Apakah bapak mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah ?
26. Apakah bapak mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah ?
27. Apakah bapak mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah ?
28. Bagaimana bapak mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa ?
29. Bagaimana bapak mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan ?
30. Bagaimana bapak terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi ?
31. Bagaimana bapak dapat terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa ?
32. Bagaimana bapak mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan

kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku ?
33. Bagaimana bapak mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat ?
34. Apakah bapak mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat ?
35. Bagaimana bapak terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah ?
36. Bagaimana bapak mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan ?
37. Apakah bapak memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain ?
38. Apakah bapak tepat waktu dalam melaksanakan tugas ?
39. Apakah bapak konsisten dan konsekuen dalam melaksanakan tugas ?
40. Apakah bapak memberi peluang kepada guru untuk mengembangkan kreativitasnya ?



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**PEDOMAN OBSERVASI UNTUK MENGETAHUI PELAKSANAAN
PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DI SMA ISLAM AL HIDAYAH
CUKANGKAWUNG KABUPATEN TASIKMALAYA**

No	Keadaan yang diobservasi	Keadaan yang ditemukan
1	Kedudukan tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya.	
2	Susunan organisasi dan tata kerja di SMA Islam Al Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya.	
3	Jumlah dan keadaan guru/pegawai Islam Al Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya, menurut : - Tingkat Pendidikan - Jabatan/golongan	
4	Keadaan sarana dan prasarana Islam Al Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya.	
5	Pelaksanaan kerja guru	
6	Hasil kerja guru	
7	Jumlah peserta didik	

CURRICULUM VITAE

Irman Affandie, lahir di Tasikmalaya pada tanggal 14 Mei 1979. Putra kedua dari 4 bersaudara, pasangan Bapak H. Misbahul Munir, S.Pd.I dan Ibu Hj. Dodoh Syarifah. Mempunyai istri bernama Siti Dahyani dan anak bernama Lija Bil Arzaqi Munir. Penulis bertempat tinggal di Kp. Babakanjoho RT. 03/01 Desa Cukangkawung Kecamatan Sodonghilir Kabupaten Tasikmalaya. 46473.

Menamatkan Sekolah Dasar pada tahun 1992 di SDN Karanggedang, kemudian melanjutkan ke MTs. Al-Hidayah Cukangkawung Kabupaten Tasikmalaya, lulus tahun 1995. Setelah itu melanjutkan ke Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI) Al-Hidayah Cukangkawung Tasikmalaya dan lulus tahun 1998. Gelar sarjana diperoleh dari Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung pada tahun 2003 pada Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Jurusan Pendidikan Kesehatan dan Rekreasi. Pada tahun 2011, penulis masuk Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Tahun 2003-2004 menjadi asdos di UPI Bandung, Tahun 2004-2010 bekerja sebagai karyawan di PT. Freeport Indonesia (Papua), tahun 2010 sampai sekarang menjadi staf pengajar di beberapa sekolah, antara lain : SMA Islam Al-Hidayah Tasikmalaya, MTs Al-Hidayah Cukangkawung Tasikmalaya, dan Pondok Pesantren Al-Hidayah Cukangkawung.