

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SD NEGERI 67 SUNGAI RAYA

Rochmah Hidayati, Aunurrahman, Usman Radiana

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak

Email: rochmah.hidayati2016@gmail.com

Abstrak:Tujuan penelitian ini adalah mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru SD Negeri 67 Sungai Raya. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan studi dokumenter. Analisis data dilakukan melalui 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya tidak mengalami hambatan yang berarti dan dapat dikelola dengan baik melalui beberapa kegiatan yaitu melaksanakan penilaian kinerja guru, melaksanakan supervisi akademik serta melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi.

Kata Kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru

Abstract:This research aims to reveal the principal's leadership in improving the performance of teachers implementing learning in primary schools 67 Sungai Raya. This study used a qualitative approach with case study design. Sources of data in this research is the principal and teachers SD Negeri 67 Sungai Raya. Data obtained through in-depth interviews, non-participant observation and documentary studies. Data analysis was performed through the third flow of activities of data reduction, data presentation, and data verification. Based on the analysis concluded that principal leadership in improving the performance of teachers implementing learning in SD Negeri 67 Sungai Raya did not experience significant barriers and can be managed through multiple activities that assess the performance of teachers, carrying out academic supervision and conduct follow-up results of supervision.

Keywords: Principal leadership, teacher's performance

Proses pengembangan sumber daya manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang harus tercermin dalam pribadi para pemimpin, termasuk para pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah. Peningkatan kualitas sumber daya manusia terlebih seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, merupakan suatu tuntutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini karena ada hubungannya antara keberhasilan mutu pendidikan di sekolah dengan mutu kepala sekolah.

Keberhasilan suatu sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (*effective leaders*). Sudarmanto (2009:133) menyatakan, “Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi”. Ketercapaian mutu dan tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Wahjosumidjo (2011:3) menyatakan, “Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas”. Pernyataan tersebut menunjukkan betapa pentingnya kualitas kepemimpinan kepala sekolah di dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah.

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini, pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya terbatas pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme kinerja guru akan terwujud.

Perilaku kepala sekolah terletak pada melakukan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Hariyono (2011:1) pada hakikatnya adalah usaha kepala sekolah mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk berperan serta guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan kepemimpinannya dituntut untuk mencapai keberhasilan dalam berbagai hal yang meliputi keberhasilan dalam mengelola sekolah, keberhasilan dalam kegiatan pembelajaran, mengelola ketenagaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola keuangan, mengelola lingkungan sekolah, serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Menurut Mulyasa (2006: 89) “kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah”. Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainability.

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.

Satu diantara tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan mempunyai posisi sentral dan strategis, khususnya dalam menjadikan tujuan pendidikan nasional sebagai prioritas utama yang harus dijangkau secara optimal. Hal ini dapat dipahami karena kelancaran

penyelenggaraan tugas-tugas kependidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peranan penting dan tanggung jawab yang berat, sehingga memerlukan suatu kecakapan yang tinggi dalam berbagai bidang terutama pada profesi yang diembannya selaku pemimpin dan pengelola dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah.

Sekolah Dasar (SD) Negeri 67 Sungai Raya merupakan satu di antara sekolah-sekolah jenjang pendidikan dasar yang berada di wilayah Kecamatan Sungai Raya. Lokasi sekolah terletak di jalan Bhakti Suci, Desa Mekar Sari. Peneliti telah melakukan pendekatan dengan situasi di sekolah tersebut selama empat semester terakhir. Kondisi tenaga pendidik dan siswa di SD Negeri 67 Sungai Raya berjumlah 12 orang, sebagai berikut:

Tabel 1 Keadaan Tenaga Pendidik dan Siswa SDN 67 Sungai Raya

No	Tenaga Pendidik	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Guru Kelas	6
3	Guru Pendidikan Agama Islam	2
4	Guru Pendidikan Jasmani dan Kesehatan	2
5	Guru Honorer	1
Jumlah		12

Untuk jumlah siswa mulai dari kelas I hingga kelas VI adalah sebanyak 215 siswa. Hal yang menarik adalah bahwa lokasi SD Negeri 67 Sungai Raya merupakan desa pemekaran baru khusus sebagai tempat lokalisasi bekas pengungsi korban kerusuhan Sambas. Ini berarti, hampir seluruh siswa di SD Negeri 67 Sungai Raya merupakan siswa dengan latar belakang keluarga mereka adalah bekas pengungsi korban kerusuhan Sambas yang tentu saja membutuhkan perhatian khusus terutama dalam pola pendidikannya.

Hasil pengamatan terhadap kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 67 Sungai Raya selama empat semester terakhir, menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup baik melakukan kontrol terhadap kinerja para guru terutama kedisiplinan dan semangat dalam melaksanakan tugas mengajar. Padahal fasilitas sekolah masih tergolong kurang dalam menunjang proses pembelajaran dan administrasi sekolah. Beberapa ruang kelas belum memadai dan memerlukan perbaikan agar layak digunakan sebagai sarana belajar siswa. Namun dengan kondisi fasilitas yang masih perlu dibenahi, kepala sekolah tetap semangat untuk memajukan sekolah terutama dalam hal kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah saat ini telah menjadikan guru disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat dari prosentase kehadiran guru yang tinggi dalam melaksanakan tugas mengajar yaitu rata-rata kehadiran sebesar 95%.

Menurut pengamatan peneliti, hal ini disebabkan karena adanya contoh yang baik dari kepala sekolah. Sikap dan tanggungjawab kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya ternyata mampu menjadi motivator bagi guru untuk selalu meningkatkan

kinerjanya. Hal ini menjadikan proses belajar mengajar di SD Negeri 67 Sungai Raya terlaksana dengan baik.

Kinerja guru-guru di SD Negeri 67 Sungai Raya tidak hanya terlihat dari kedisiplinan dalam melaksanakan tugas mengajar, namun juga dalam hal menangani trauma siswa. Menurut pemikiran peneliti, para siswa di sekolah tersebut memerlukan penanganan khusus. Kondisi keluarga siswa yang pernah mengalami trauma pascakonflik pertikaian antarsuku, menuntut bukan hanya proses pembelajaran melainkan juga motivasi dan bimbingan. Upaya untuk menangani trauma siswa terlihat tidak hanya dilakukan melalui situasi pembelajaran yang kondusif, namun juga ditambah dengan pembinaan mental siswa melalui kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler seperti kepramukaan dan kegiatan sosial lainnya. Upaya ini ternyata mampu mengobati trauma siswa dan menumbuhkan kembali kepercayaan diri siswa. Kepala sekolah selalu memberi semangat dan arahan kepada guru untuk selalu memperhatikan kinerjanya karena kualitas kinerja guru akan sangat menentukan hasil pendidikan.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan sifat-sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Menurut Wahyudi (2009: 120) "Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan". Kartono (2010:6) menyatakan, "Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu."

Kepemimpinan berasal dari kata memimpin mengandung makna sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan semua sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam praktik organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan dan sebagainya. Daft (2008:4) menyatakan bahwa: "*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*". Pendapat ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu hubungan saling mempengaruhi antara para pemimpin dan orang yang dipimpin dengan niat memperoleh hasil dan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Sedangkan Owens dalam Wahab (2008:82) mengemukakan batasan tentang kepemimpinan bahwa "Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin". Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Bush (2006: 5) menyatakan, "*Leadership then refers to people who bend the motivations and actions of others to achieving certain goals*." Pengertian ini menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memberikan motivasi dan aksi kepada orang lain untuk mencaai tujuan-tujuan bersama.

Menurut Yukl (2010:3) "Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk

membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi”. Pemimpin dalam lembaga pendidikan harus dapat membujuk pengikutnya atau para guru untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahab dan Umiarso (2011: 84) bahwa “Kepemimpinan dalam organisasi merupakan *spirit* untuk memutar roda pemberdayaan organisasi, artinya peran sentral dalam organisasi yang tidak lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk menggerakkan”.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala sekolah diharapkan memiliki seperangkat kompetensi, antara lain: (1) memfasilitasi penyusunan-penyusunan, penyebarluasan, pelaksanaan visi dan misi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah, (2) membantu, membina dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf, (3) kepala sekolah harus dapat memastikan adanya lingkungan sekolah yang kondusif, yang dapat memungkinkan orang-orang di dalamnya untuk mendayagunakan dan mengembangkan potensi seoptimal mungkin, dan (4) menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, dan efisien.

Keberhasilan sekolah dalam mencari tujuan institusional pendidikan bergantung pada profesionalitas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan tumpuan manajemen sekolah dalam upaya mencapai tujuan institusi, karena kepala sekolah bertujuan dan memiliki kewenangan dalam menetapkan arah pendidikan sekolah melalui visi, misi, dan tujuan yang diharapkan akan mampu meningkatkan keberhasilan sekolah.

Kepala sekolah dikatakan berhasil memimpin organisasi sekolah apabila mampu melaksanakan kapasitasnya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Widiarochmawati (2010:30) menyatakan bahwa keberhasilan meletakkan nilai-nilai kepada siswa sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan semua komponen pendidikan yang ada. Hal ini dapat terwujud bila kepala sekolah memiliki jiwa kepemimpinan, memiliki daya inovasi, dan kreativitas yang tinggi agar sekolah dapat berkembang dengan pesat.

Suatu teori model kepemimpinan yang cukup banyak pengikutnya dikalangan pengembang manajemen saat ini adalah teori kepemimpinan situasional. Teori ini merupakan suatu teori yang menfokuskan pada kesiapan pengikut atau bawahan. Menurut teori ini keberhasilan dan efektifitas kepemimpinan tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikut. Tekanan kesiapan bawahan inilah yang membedakan dengan teori-teori kepemimpinan yang lain.

Tekanan pada pengikut merujuk pada dimensi keefektifan kepemimpinan seorang pemimpin yang mencerminkan bawahannya menolak atau menerima kepemimpinannya. Tidak peduli apa yang dilakukan seorang pimpinan, keefektifan tergantung pada bawahannya. Hal inilah yang kurang ditekankan atau bahkan mungkin banyak terlewatkan oleh kebanyakan teori-teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness, maturity, and immaturity*) oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982:150) merujuk pada “sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu”.

Kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (1982:150) menggunakan dua dimensi kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menganggap bahwa masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik: mengatakan (*telling*), menjual (*selling*), berperan serta (*participating*) dan mendelegasikan (*delegating*). Hersey dan Blanchard (1982:150) menyebutnya sebagai empat tipe pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan. Sehingga masuk pada tipe pendekatan manapun kepemimpinan seseorang tetap dapat dikatakan efektif, bila sesuai dengan tingkat kematangan bawahan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1982:150) didasarkan pada saling mempengaruhi antara: (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin, (2) sejumlah dukungan emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan (kematangan) para bawahannya yang ditunjukkan para bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran. Secara mendasar teori kepemimpinan situasional mengatakan bahwa: (1) level kematangan anggota organisasi dapat ditingkatkan, (2) sebagai anggota level yang matang, gaya kepemimpinan yang efektif dicirikan oleh reduksi dalam perilaku yang TO (*task oriented*) dan meningkatnya perilaku RO (*relationship oriented*).

Dengan demikian seseorang individu atau kelompok bukannya dikatakan tidak dewasa atau tidak matang dalam pengertian yang umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan tugas spesifik, fungsi, atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usahanya.

Untuk mewujudkan seorang guru yang profesional, kepala sekolah harus mengarahkan seorang guru kearah kompetensi. Adapun pengertian kompetensi Lefrancois (1995:5) berpendapat "kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu yang dihasilkan dari proses belajar." Dalam mewujudkan seorang individu yang berkompentensi maka individu yang bersangkutan harus memiliki sifat aktif atau dinamis dalam mengembangkan ketrampilan yang dimilikinya. Ini sebagaimana yang dikatakan oleh Cowell (1988:95-96) bahwa kompetensi dilihat sebagai suatu keterampilan atau kemahiran yang bersifat aktif. Cowell (1988:101) menambahkan bahwa kompetensi dikategorikan mulai dari tingkat sederhana atau dasar hingga lebih sulit atau kompleks yang pada gilirannya akan berhubungan dengan proses penyusunan bahan atau pengalaman belajar, yang lazimnya terdiri dari: (1) penguasaan minimal kompetensi dasar, (2) praktik kompetensi dasar, dan (3) penambahan penyempurnaan atau pengembangan terhadap kompetensi atau keterampilan (Cowell, 1988:101).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 28 tentang Standar Nasional Pendidikan, dijelaskan bahwa pendidik harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menurut Adlan (2000:23) kompetensi seorang guru dibagi dalam tiga bagian yaitu: (1) kompetensi kognitif, merupakan kemampuan dalam bidang intelektual, seperti pengetahuan tentang belajar mengajar, dan tingkah laku individu, (2) kompetensi afektif, yaitu kesiapan dan kemampuan guru dalam berbagai hal yang berkaitan dengan tugas profesinya, seperti menghargai pekerjaannya, mencintai mata pelajaran yang diampunya, dan (3) kompetensi perilaku, yaitu kemampuan dalam berperilaku, seperti membimbing dan menilai. Selanjutnya, menurut Sudjana (1989:17) ada empat kompetensi guru, yaitu: (1)

mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, (2) Mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang diampunya, (3) mempunyai sikap yang tepat tentang diri sendiri,sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang diampunya, dan (4) mempunyai keterampilan teknik mengajar.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa guru yang profesional adalah yang memilki nilai-nilai kompetensi yang sesuai dengan yang digariskan dalam kaidah-kaidah dan peraturan yang menyangkut dengan sertifikasi guru tersebut, yaitu: (1) mampu menguasai substansi matapelajaran secara sistimatis, khususnya materi pelajaran yang secara khusus diajarkannya, (2) memahami dan dapat menerapkan psikologi perkembangan sehingga seorang guru dapat memilih materi pelajaran berdasarkan tingkat kesukaran sesuai dengan masa perkembangan peserta didik yang diajarkan, dan (3) memiliki kemampuan mengembangkan program-program pendidikan yang secara khusus disusun sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik yang akan diajarnya.

Kinerja merupakan isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik (tinggi). Banyak orang yang mampu bekerja tetapi tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan sesuatu maka tidak menghasilkan kinerja, demikian juga bayak orang yang termotivasi tetapi tidak mampu melaksanakan suatu pekerjaan, maka juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Sagala (2010: 180) menyatakan, “Kinerja adalah manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan”.

Campbell dan Ricard dalam Sudarmanto (2009:9) menyatakan bahwa “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi”. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Definisi kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2010:9) adalah “Hasil kerja secara kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja adalah merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Senada dengan pendapat sebelumnya, Fahmi (2011: 2) mengatakan “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Kinerja adalah unsur-unsur yang ditampilkan oleh seseorang terkait pekerjaannya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Organisasi memiliki andil dalam implementasi kinerja, yaitu bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Nuchiyah (2007:2) menyatakan, “Kinerja guru adalah tampilan perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik yang tentu memiliki latar belakang yang relevan dengan tugas yang dihadapi dan hubungannya interaksi dengan lingkungan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai realisasi konkret kompetensi berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

Kinerja mengajar guru merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan mengajar yang dituntut untuk dilaksanakan oleh guru dalam kaitan tugas pokoknya. Guru adalah seorang profesional dan memiliki ilmu pengetahuan, serta mengajarkan ilmunya kepada orang lain, sehingga orang tersebut mempunyai peningkatan dalam kualitas sumber daya manusianya. Kinerja mengajar guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolalan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2009:1). Penelitian kualitatif tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika matematis, prinsip angka, atau metode statistik. Pembicaraan yang sebenarnya, isyarat, dan tindakan sosial lainnya adalah bahan mental untuk analisis kualitatif (Mulyana, 2006: 150). Penelitian dilakukan melalui penyelidikan dan pengamatan semua objek yang diteliti dengan berusaha mengungkapkan semua hasil penyelidikan dan pengamatan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah desain studi kasus. Mulyana (2006: 201) menyatakan bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Ini berarti, peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya yang dihasilkan melalui wawancara mendalam, pengamatan berperan serta dan data dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.

Lokasi penelitian adalah SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya yang terletak di jalan Bhakti Suci Desa Mekar Sari Kecamatan Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya Provinsi Kalimantan Barat. Proses belajar mengajar dilaksanakan pada pagi hari mulai pukul 07.00 pagi sampai pukul 12.00 siang.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah 1 orang kepala sekolah dan 11 orang guru SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya. Sedangkan sumber data tambahan yaitu sumber data di luar kata-kata dan tindakan yakni sumber data tertulis meliputi struktur organisasi, visi misi, sarana prasarana, keadaan guru dan siswa, serta data prestasi sekolah.

Analisis data dalam penelitian kasus dilakukan melalui 3 alur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2009: 91) yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Reduksi data, meliputi kegiatan

seleksi terhadap data-data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data dengan cara mendeskripsikan data atau informasi hasil penelitian sesuai dengan apa adanya. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan di lapangan baik melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan, (2) menelaah kembali catatan wawancara, observasi, dan dokumen untuk memisahkan data yang dianggap relevan dan data yang tidak relevan dengan fokus penelitian, (3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian, (4) membuat analisis akhir untuk keperluan penulisan laporan.

Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan tiga cara yaitu triangulasi, *member check*, dan melakukan uraian rinci. Triangulasi dilakukan dengan cara, sebagai berikut: (1) membandingkan hasil wawancara antar subjek penelitian, (2) membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara serta dokumen yang diperoleh. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Uraian rinci dilakukan oleh peneliti agar proses pelaporan hasil penelitian lebih cermat dan memenuhi semua data yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan agar kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya dapat tergambar lebih jelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sebagai seorang edukator, kepala sekolah seyogyanya tetap memiliki jam mengajar. Dengan memiliki jam tatap muka dengan para siswa, sekalipun terbatas 6 jam pelajaran, cukup untuk menyelami dan memahami kondisi para siswanya. Dengan mengajar secara teratur, bukan sekadar mengisi jam kosong, kepala sekolah sebenarnya sedang memberi contoh konkret bagi para guru yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa kepala sekolah memiliki jam mengajar sebanyak 6 jam dan beliau juga sering menggantikan mengajar ketika ada guru yang tidak masuk. Hasil pengamatan kegiatan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah pandai dalam mengatur waktu antara mengurus berbagai administrasi sekolah dan menemui tamu yang datang serta melaksanakan jam wajib mengajarnya.

Selain itu, hasil pengamatan terhadap kehadiran kepala sekolah di sekolah diperoleh data bahwa kepala sekolah setiap hari datang ke sekolah apabila tidak ada kegiatan dinas di luar sekolah. Jika kepala sekolah ada kegiatan dinas di luar sekolah, maka biasanya kepala sekolah mendelegasikan kepada wakil kepala sekolah untuk mengawasi dan mengontrol proses pembelajaran pada hari itu.

Kehadiran beliau juga tepat waktu sebelum bel masuk berbunyi. Bahkan kehadiran beliau seringkali lebih awal daripada kehadiran guru di sekolah. Kehadiran kepala sekolah tepat waktu di sekolah juga secara tidak langsung menjadi contoh kedisiplinan yang ditunjukkan kepala sekolah bagi para guru.

Data hasil pengamatan di lokasi penelitian pada hari Senin menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah berada di sekolah untuk mengecek kesiapan upacara bendera yang akan dilaksanakan. Dalam pelaksanaan upacara bendera, kepala sekolah bertindak sebagai pembina upacara. Kepala sekolah juga terlihat memeriksa kelengkapan pakaian siswa sebelum mengikuti upacara bendera.

Data hasil wawancara dengan guru SD Negeri 67 Sungai Raya diperoleh informasi bahwa kepala sekolah memang biasa datang lebih awal sehingga menjadikan para guru yang datang terlambat merasa malu. Guru-guru berusaha datang tepat waktu minimal tidak terlambat karena kepala sekolah biasanya menegur jika ada guru yang terlambat datang. Kenyataan ini menunjukkan adanya konsistensi antara kenyataan dengan pernyataan kepala sekolah ketika diwawancara.

Hasil pengamatan selama dua minggu untuk mengamati kebiasaan dan disiplin kepala sekolah memperlihatkan perilaku disiplin kepala SD Negeri 67 kecamatan Sungai Raya. Hal ini menimbulkan citra yang baik dimata guru dan staf yang dipimpinya. Para guru pada akhirnya, juga berusaha untuk tidak terlambat. Para siswa yang memang seharusnya mendapat pelayanan pendidikan yang bermutu, telah mendapat dukungan perilaku disiplin yang ditunjukkan oleh para pendidik.

Hasil wawancara dengan salah seorang guru SD Negeri 67 Sungai Raya diperoleh informasi bahwa pemahaman para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah adalah selalu berada di tempat dan transparan dalam mengelola keuangan. Hasil wawancara dengan guru juga menginformasikan bahwa guru pernah ditegur kepala sekolah karena terlambat masuk kelas. Menurut para guru yang pernah ditegur oleh kepala sekolah, cara kepala sekolah memberikan teguran juga tidak sampai menyinggung perasaan para guru. Kepala sekolah juga tidak pernah menegur guru di depan siswa. Sifat kekeluargaan nampak jelas diterapkan oleh kepala sekolah.

Pemberian contoh perilaku disiplin kepada peserta didik memang seharusnya dilakukan sejak dini, agar peserta didik disiplin dan semangat dalam belajar. Hal ini sangat cocok dengan perilaku disiplin yang terjadi di SD 67 Sungai Raya, para siswa menjadi terbiasa melihat bahkan untuk selalu disiplin masuk sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin telah memberi contoh tauladan yang baik bagipara siswa dan guru.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, diperoleh data bahwa pertemuan internal untuk membahas program sekolah juga dilakukan kepala sekolah bersama guru dan komite sekolah. Pola musyawarah mufakat ini juga terlihat dalam pembentukan panitia ujian dan kenaikan kelas. Hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh data bahwa melalui pertemuan internal (rapat koordinasi), kepala sekolah berkesempatan memberikan pembinaan kepada para guru, membangun berkomunikasi dengan para guru, serta menggerakkan guru untuk mengoptimalkan proses pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya. Menurut kepala sekolah SD Negeri 67 Sungai Raya, beliau juga pernah mengadakan pertemuan yang sifatnya mendadak jika ada hal yang mendesak atau ada informasi penting yang harus didengar para guru.

Hasil pengamatan yang peneliti lakukan diperoleh data bahwa kepala SD Negeri 67 Sungai Raya telitidalam mengadministrasikan PBM, kesiswaan, sarana, ketenagaan, surat menyurat, dan keuangan. Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan salah guru menunjukkan bahwa kepala sekolah telah sering mengikuti pelatihan tentang administrasi sekolah. Hasil pengamatan administrasi sekolah yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa berkas-berkas sekolah, berkas guru, dan berkas PBM cukup tertata

rapi dan dapat dengan mudah ditemukan jika diperlukan. Hanya saja, sarana prasarana komputer yang masih minim menjadikan kepala sekolah dan staf kadang-kadang mengalami sedikit keterlambatan dalam mengumpulkan data yang diminta oleh pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Kubu Raya.

Mengantar para siswa dan guru menuju sebuah keberhasilan adalah satu peran penting seorang kepala sekolah. Agar proses pembelajaran berhasil perlu adanya alat kontrol yang mengukur keberhasilan yang dimaksud. Supervisi merupakan satu bentuk alat kontrol kualitas pembelajaran.

Hasil wawancara dengan guru diperoleh informasi bahwa kegiatan supervisi kelas pernah dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk melihat langsung proses pembelajaran yang dilaksanakan guru. Para guru tidak merasa terbebani karena kepala sekolah sudah terlebih dulu menginformasikan kegiatan supervisi sebelum pelaksanaan supervisi sehingga para guru dapat mempersiapkan diri dengan baik ketika disupervisi oleh kepala sekolah.

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan selama di SD Negeri 67 Sungai Raya diperoleh data bahwa prosentase keterlambatan guru datang ke sekolah sangat rendah. Selain contoh kedisiplinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, sebagian besar guru rumahnya juga tidak terlalu jauh dari sekolah. Pengamatan yang peneliti lakukan terhadap perangkat pembelajaran juga melihat bahwa dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas, sebagian besar guru SD Negeri 67 Sungai Raya membawa perangkat pembelajaran ketika melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Selain itu, guru juga membawa buku paket atau LKS sebagai bahan ajar.

Namun demikian, pengamatan yang peneliti lakukan juga melihat bahwa ada guru yang tidak lagi membawa buku paket ke dalam kelas pada saat mengajar. Informasi terkait yang peneliti peroleh karena guru tersebut telah memiliki pengalaman mengajar lebih dari 10 tahun sehingga tampaknya telah hafal materi pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik. Sehingga guru tersebut merasa tidak perlu lagi membawa buku paket sebagai sumber belajar.

Hasil wawancara dengan guru SD Negeri 67 Sungai Raya diperoleh informasi bahwa guru diwajibkan oleh kepala sekolah untuk membuat perangkat pembelajaran setiap awal tahun pelajaran baru. Menurut guru SD Negeri 67 Sungai Raya, kepala sekolah memeriksa perangkat pembelajaran yang mereka kumpulkan untuk dikoreksi sebelum diarsipkan dan diperiksa oleh pengawas pembina dari Dinas Pendidikan Kabupaten Kubu Raya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru juga diperoleh informasi bahwa kepala sekolah pernah memfasilitasi dan menyampaikan pengembangan perangkat pembelajaran bagi para guru baik secara individual maupun klasikal dalam rapat-rapat koordinasi. Data ini menunjukkan bahwa perangkat pembelajaran yang dikumpulkan oleh guru tidak hanya sebatas pelengkap administrasi saja yang diperlukan ketika pihak kepala sekolah atau pengawas menanyakan untuk keperluan supervisi atau administrasi lainnya namun sudah menjadi bagian dari kebutuhan para guru.

Mengenai pemahaman guru terhadap tujuan pembelajaran, peneliti juga melihat sebagian besar guru telah memahami tujuan pembelajaran. Beberapa orang guru yang peneliti amati, mengajar berdasarkan tujuan pembelajaran dan berbasis ketuntasan kompetensi yang harus dicapai oleh siswa bukan semata-mata materi yang terdapat dalam bahan ajar, yakni buku dan LKS. Ini berarti, tujuan pembelajaran adalah

mencapai standar kompetensi dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan bukan hanya ketuntasan materi ajar.

Hasil pengamatan terhadap proses remedial yang menjadi hak para siswa menunjukkan bahwa kepala sekolah mengontrol pelaksanaan remedial yang wajib diberikan bagi siswa yang belum tuntas dalam belajar. Sebagian besar guru telah melaksanakan kegiatan remedial bagi peserta didiknya yang belum tuntas.

Data hasil pengamatan di lapangan pada saat guru olahraga sedang mengajar menunjukkan bahwa peserta didik kelihatan ceria karena mereka diajak belajar sambil bermain oleh guru. Peneliti memperhatikan ekspresi para peserta didik yang begitu gembira mengikuti arahan guru. Dalam pembelajaran olahraga tersebut, peneliti melihat guru berhasil membuat peserta didik belajar dengan santai dan nyaman, dan guru lebur dengan dunia para peserta didik, menjadi teman bermain.

Kondisi ini juga sama dengan hasil pengamatan proses pembelajaran di kelas yang dilaksanakan guru yang lain. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa guru sedang mengajar bahasa Indonesia dan lebih banyak memberi kesempatan kepada peserta didik untuk bertindak sesuai kompetensi yang akan dicapai. Peserta didik juga terlihat ikut terlibat dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan guru.

Hasil wawancara dengan guru SD Negeri 67 Sungai Raya diperoleh informasi bahwa evaluasi hasil belajar harian atau ulangan harian, memang dibuat oleh guru masing-masing. Namun, untuk ulangan semester dibuat oleh tim yang ditunjuk dari dinas pendidikan. Peneliti mendapatkan dokumen rencana ulangan harian yang dibuat oleh guru SD Negeri 67 Sungai Raya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan guru SD Negeri 67 Sungai Raya diperoleh informasi bahwa pihak Dinas Pendidikan Kabupaten jarang mengontrol pencapaian kompetensi peserta didik dalam ulangan akhir semester, namun hanya sebatas membuat soal saja. Menurut guru SD Negeri 67 Sungai Raya, sekolah juga tidak diberikan SKL atau semacam kisi-kisi soal ulangan akhir semester yang dibuat oleh Dinas pendidikan Kabupaten Kubu Raya. Hal ini menjadi kendala bagi guru dalam mempersiapkan peserta didik mengikuti ulangan akhir semester. Padahal kisi-kisi soal tersebut sangat dibutuhkan guru mengingat kemampuan kognitif peserta didik di SD Negeri 67 Sungai Raya rata-rata masih rendah. Sampai saat ini, persoalan tersebut masih menjadi kendala bagi guru-guru di SD Negeri 67 Sungai Raya dalam hal mempersiapkan peserta didik menghadapi ulangan akhir semester.

Pembahasan

Dalam suatu organisasi pasti terdapat seorang pemimpin yang menjadi penanggungjawab organisasi dan yang menjadikan maju mundurnya suatu organisasi tersebut. Jadi seorang pemimpin disini sangat berperan penting terhadap kemajuan organisasi, seorang pemimpin harus pandai dalam segala bidang misalnya pandai dalam komunikasi terhadap karyawan, pandai dalam mengatasi konflik, dan lainnya. Namun demikian, dengan kompetensi disegala bidang masih banyak pemimpin (Kepala Sekolah) yang kurang berhasil dalam menjalankan organisasi sekolah tidak lain karena kelalaian dalam mengelola waktu antara melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah dan tugas akademiknya.

Sebagai seorang guru yang diamanahkan untuk menjadi kepala sekolah, maka kepala SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya dipandang cukup baik dalam

pengelolaan waktu. Ini dilihat dari temuan penelitian yang menunjukkan adanya pengelolaan waktu yang efektif dilakukan oleh kepala sekolah seperti pemilihan hari mengajar pada hari Jum'at dan Sabtu dimana pemilihan hari ini sudah memperhitungkan bahwa kegiatan di kantor Dinas Pendidikan libur kerja pada hari Sabtu sehingga hal-hal yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah yang berhubungan dengan Dinas Pendidikan pada hari tersebut tidak ada. Ini berarti waktu kepala sekolah sepenuhnya berada di sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga mengatur waktu menerima tamu dari luar sekolah yaitu dilayani setelah kegiatan belajar mengajar kepala sekolah selesai pada pukul 08.45 atau jam 09.00 pagi.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2010:101) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keahlian-profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Dalam kaitannya dengan perencanaan pengelolaan sekolah, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya telah memperhatikan keterlibatan guru dalam penyusunan RAPBS. Masukan dan saran yang positif dari guru dan staf didengar dan dipertimbangkan untuk dialokasikan ke dalam RAPBS yang disusun bersama. Sikap transparansi dalam hal pengelolaan keuangan sekolah juga ditunjukkan kepala sekolah sehingga tidak menimbulkan praduga negatif di kalangan guru dan orang tua peserta didik mengenai keuangan sekolah.

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti: MGMP/MGMPS (tingkat sekolah), *workshop*, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kegiatan pengembangan profesi guru yang dilakukan kepala sekolah masih terbatas di lingkungan sekolah. Pelatihan dan kegiatan *IHT* sudah cukup lama belum dilaksanakan lagi. Dalam perspektif peneliti, kepala sekolah kemungkinan besar terkendala pendanaan sekolah yang minim untuk dapat menyelenggarakan kegiatan semacam *workshop*, *IHT* dan lainnya di sekolah.

Dalam pengelolaan sekolah, peran kepala sekolah sangat menonjol, bukti bahwa peran tersebut sangat kuat, keberadaan kepala sekolah yang baik, sangat besar sumbangannya terhadap sekolah. Mulyasa (2006:25) menyatakan bahwa “kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, dan memberi nasehat kepada warga sekolah”.

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peranan penting dan tanggungjawab yang berat, sehingga memerlukan suatu kecakapan yang tinggi dalam berbagai bidang terutama pada profesi yang diembannya selaku manajer dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah.

Kepala SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya selaku manajer mempunyai peranan penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Negeri Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya. Sebagai manajer, kepala sekolah telah mempertimbangkan peran penting yang tidak hanya membuat pengaruh tetapi ia membina bawahan agar memiliki kemampuan dalam mengatur kinerjanya baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis. Karena itulah, para manajer diuntut untuk memiliki pandangan dan strategi jangka panjang ke arah mana organisasi akan diarahkan. Dalam pelaksanaan program-program sekolah harus didukung oleh kemampuan manajerial kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksanaan inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya telah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan meskipun dari sarana dan prasarana masih minim dibandingkan sekolah-sekolah di sekitarnya. Namun demikian, kemampuan manajerial kepala SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya sudah cukup baik dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menserasikan segala sumber daya yang ada pada satuan pendidikan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bersama. Ini sejalan dengan fungsi pemimpin yang dikemukakan oleh Daft (2008:4) bahwa: *“Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes”*. Pendapat ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu hubungan saling mempengaruhi antara para pemimpin dan orang yang dipimpin dengan niat memperoleh hasil dan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

Pada dasarnya kemampuan manajerial sangat terkait dengan bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen atau proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengontrolan, dan evaluasi. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan tingkat sekolah dan ujung tombak utama dalam mengelola pendidikan level sekolah. Tanggung jawab yang harus diembannya adalah kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumberdaya sekolah secara optimal.

Permendiknas RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, juga mensyaratkan kepala sekolah untuk memiliki lima dimensi kompetensi, yakni: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi sosial. Dimensi kepribadian merupakan dimensi yang terkait dengan akhlak dan karakter. Pada dimensi kepribadian dipaparkan enam kompetensi yakni: (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari aspek kepribadian, kepemimpinan kepala SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya telah berhasil menjadi teladan bagi guru dan siswa. Keteladanan ini dapat dilihat dari sikap disiplin yang diterapkan kepala sekolah serta pola komunikasi yang dibangun dan dikembangkan di sekolah. Kepala SD Negeri 67 Sungai Raya memberikan keteladanan dalam hal kehadiran di sekolah. Beliau berusaha menjadi orang pertama yang hadir di sekolah. Hal ini ternyata memudahkan kepala SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya dalam mengontrol kedisiplinan guru dalam melayani para peserta didik.

Selain itu, kegiatan rutin upacara bendera tidak hanya merupakan kegiatan rutin bagi peserta didik semata, tetapi juga dimanfaatkan kepala sekolah sebagai alat kendali kedisiplinan guru dan peserta didik serta sarana pendidikan karakter cinta tanah air dan bangsa. Selain itu, kepribadian baik yang ditunjukkan oleh kepala SD Negeri 67 Sungai Raya juga mampu menjadi motivasi bagi guru dan peserta didik untuk melakukan kegiatan disiplin yang sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Selanjutnya, berdasarkan temuan penelitian tentang kinerja guru SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya dapat diidentifikasi karakteristik kinerja guru-guru di SD Negeri 67 Sungai Raya sebagai berikut: (1) prosentase keterlambatan guru datang ke sekolah sangat rendah. Selain contoh kedisiplinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, sebagian besar guru rumahnya juga tidak terlalu jauh dari sekolah, (2) guru telah membuat perangkat pembelajaran di awal tahun pelajaran sebagai tugas administrasi, (3) dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas, sebagian besar guru SD Negeri 67 Sungai Raya membawa perangkat pembelajaran ketika melaksanakan proses pembelajaran di kelas, (4) melaksanakan proses pembelajaran yang mendidik bagi peserta didik, dan (5) melaksanakan evaluasi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Karakteristik kinerja yang ditunjukkan guru SD Negeri 67 Sungai Raya menurut peneliti sudah cukup baik dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. Kinerja yang ditunjukkan guru dapat diamati dan diukur keberhasilannya oleh kepala sekolah dan guru itu sendiri. Ini sejalan dengan pengertian kinerja yang diungkapkan oleh Campbell dan Richard dalam (Sudarmanto, 2009:9) menyatakan bahwa "Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi". Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada orang tersebut. Kinerja adalah merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.

Kinerja mengajar guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa ada upaya para guru di SD Negeri 67 Sungai Raya untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya. Contoh konkret yang ada, pada tahun yang lalu nilai ujian nasional pada bidang studi matematika yang diraih peserta didik SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya dapat bersaing dengan siswa SD favorit yang ada di kabupaten Kubu Raya. Berkat usaha keras dan bimbingan guru matematikadan semangat para peserta didik untuk belajar dengan giat, maka hasil ujian cukup memuaskan.

Faktor pendukung cukup baiknya kinerja guru adalah fungsi kontrol dari kepala sekolah terhadap kinerja guru. Mulai dari usaha mengontrol perangkat atau perencanaan pembelajaran, mengontrol pelaksanaan pembelajaran, dan mengontrol evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Kinerja individu merupakan hasil kerja baik dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu tercapai jika didukung atribut individu, upaya kerja, dan dukungan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan data temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya tidak mengalami hambatan yang berarti dan dapat dikelola dengan baik. Selanjutnya dapat dipaparkan beberapa kesimpulan khusus, sebagai berikut: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya telah dilaksanakan cukup baik meskipun belum ditunjang dengan fasilitas yang lengkap terutama dalam mengelola waktu antara melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah serta melaksanakan tugas akademik sebagai guru. Selain itu, pendekatan kepemimpinan situasional diterapkan melalui aspek kepribadian yang baik dan pembinaan disiplin kerja serta pengembangan pola komunikasi efektif di kalangan warga sekolah, (2) Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya sudah cukup baik. Hal ini ditandai dengan tanggungjawab dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas mengajar, melaksanakan pembelajaran dan pembinaan yang mendidik bagi peserta didik, serta menerima hasil supervisi untuk peningkatan kompetensi dan perbaikan kinerja, dan (3) Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran di SD Negeri 67 Sungai Raya dilakukan antara lain melalui beberapa kegiatan yaitu: a) melaksanakan penilaian kinerja guru, b) melaksanakan supervisi akademik pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas, c) melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, demi perkembangan SD Negeri 67 Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya khususnya terkait peningkatan kinerja guru, peneliti menyampaikan saran sebagai berikut: (1) Kepala SD Negeri 67 Sungai Raya sebaiknya melakukan refleksi kembali terhadap berbagai pelaksanaan tugas yang diembannya. Evaluasi diri juga perlu dilakukan sebelum mendapat kritik dari orang lain. Kepala sekolah juga perlu membangun kembali komunikasi kerja agar relasi tetap terjalin kuat. Relasi yang baik akan membangun kepercayaan yang baik satu sama lain. Selain itu, kepala sekolah perlu melakukan penilaian kinerja guru serta memberikan penghargaan bagi guru agar lebih meningkatkan kinerjanya, (2) Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat indikator kinerja mengajar guru yang harus diperhatikan secara mendalam yaitu mengenai penggunaan media pembelajaran yang dinilai masih kurang dalam

implikasinya pada saat kegiatan pembelajaran berlangsung. Untuk menanggapi hal ini, guru harus bisa menyiapkan waktu luang untuk mempelajari dan berlatih bagaimana menggunakan media pembelajaran yang sudah seharusnya dilakukan pada setiap KBM berlangsung seperti menggunakan *power point*, *slide*, serta video yang berkaitan dengan materi pelajaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Adlan, A. 2000. *Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Siswa*. Jakarta: Matahari Press
- Bush, T & Coleman, M. 2012. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan Panduan Lengkap Kurikulum Dunia Pendidikan Modern*. (Alih Bahasa: Fahrurrozi). Jogjakarta: IRCiSoD
- Cowell, Richard N. (1988). *Buku Pegangan para Penulis Paket Belajar*. Jakarta: Depdikbud
- Daft, R. L. 2008. *The Leadership Experience*. Fourth Edition. USA: Thomson South-Western
- Dwivedi, R. K. 1995. *Organizational Culture and Performance*. New Delhi: MD Publications
- Fahmi, I. 2011. *Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta
- Haryono, D. 2012. *Pengaruh Kompetensi Pedagogik Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pembelajaran Di Sekolah: Penelitian Survei Tentang Pengaruh Kompetensi Pedagogik Dan Kinerja Guru SD Terhadap Mutu Pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau*. Tesis. Bandung: UPI
- Hersey, P dan Blanchard, H. K. 1992. Terjemahan: Agus Darma. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan SDM*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, K. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, A. A. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Mulyana, D. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kelima. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nuchiyah, N. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa*. Jurnal Pendidikan Dasar. Volume V, Nomor 7, April 2007
- Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah
- Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Kualifikasi dan Kompetensi Guru
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung; Refika Aditama
- Sagala, S. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudjana, N. 1989. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono. 2009. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Wahab, A. dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz media.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press

- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Widiarochmawati, N. 2010. *Kepemimpinan Kharismatik Wanita Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tuban*. Jurnal Prospektus, Tahun VIII, Nomor 1, April 2010
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Alih Bahasa: Budi Supriyanta). Edisi Kelima. Jakarta: Indeks