

ANALISIS FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU DI SMAN 2 CEPU

Tesis

Untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

AGUSTIA NUGRAHA, S.Pd.

NIM. 20402400098

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN
ANALISIS FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN UNTUK
PENINGKATAN KINERJA GURU DI SMAN 2 CEPU

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Disusun Oleh :
AGUSTIA NUGRAHA, S.Pd.
NIM. 20402400098
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal 17 Juli 2025

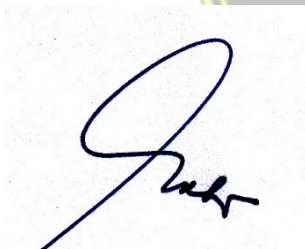
Susunan Dewan Penguji
Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono, S.E, M.Si
NIDN. 0609116802

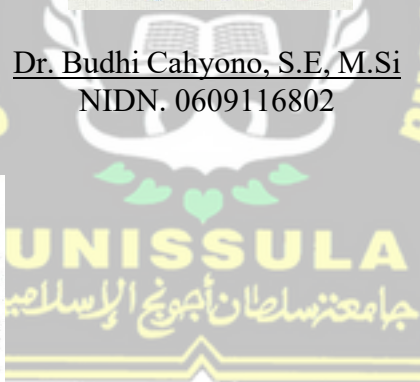
Penguji 1

Penguji 2



Prof. Dr.Drs. Mulyana, M.Si.

NIDN: 0607056003

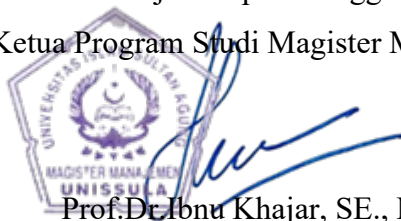


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.

NIDN: 0628066301

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen pada tanggal....

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.

NIDN. 0628066301

ABSTRAK

Agustia Nugraha. 2025. Analisis Fungsi-Fungsi Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri 2 Cepu Kabupaten Blora.

Tesis ini membahas tentang Manajemen Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Cepu Kabupaten Blora, penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam, bagaimana manajemen peningkatan kinerja guru SMA 2 Cepu. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan : 1). planning; 2). organizing; 3). Actuating; 4). Controlling dalam peningkatan kinerja Guru.

Pendekatan dalam penelitian ini; pendekatan kualitatif dengan jenis kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam atau mendeskripsikan sebuah fenomena yaitu manajemen kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian yaitu kepala sekolah dan sedangkan objeknya adalah peningkatan kinerja guru. Pengabsahan data menggunakan metode triangulasi. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, Penyajian data dan Penarikan kesimpulan.

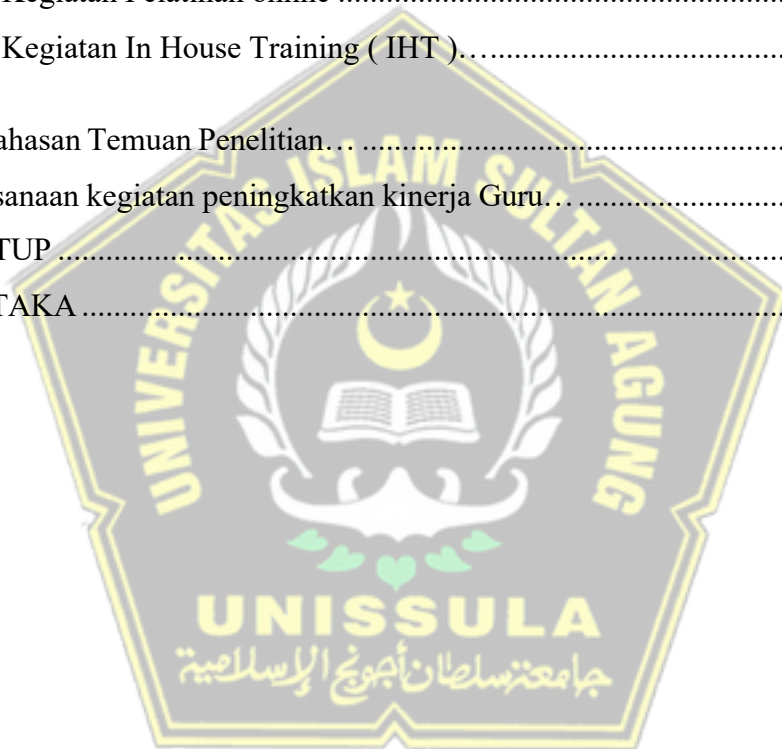
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1). Planning yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu meliputi perencanaan tujuan kegiatan, menentukan guru yang menjadi sasaran kegiatan, menentukan koordinator/tim pelaksana kegiatan, menentukan bentuk program kegiatan, menentukan waktu kegiatan, pengalokasian pembiayaan kegiatan, menentukan bentuk evaluasi kinerja guru, perencanaan ditetapkan berdasarkan rapat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik. 2). Organizing yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru SMAN 2 Cepu dengan mekanisme penunjukan langsung yang ditugaskan sebagai guru sasaran kegiatan, koordinator /ketua dan bendahara pelaksana kegiatan sedangkan struktur lain dipercayakan kepada ketua koordinator. 3). Actuating peningkatan kinerja guru meliputi supervisi individual yang dilakukan kepala sekolah, kegiatan MGMP tingkat sekolah/kabupaten, Pelatihan Online yang diselenggarakan pihak ketiga seperti yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi, Organisasi Guru, Dinas pendidikan, dan kementerian dikbud dan ristek, IHT Tingkat sekolah. 4). Controlling/pengawasan terhadap peningkatan kinerja guru yang digunakan kepala sekolah

dalam melaksanakan pengawasan dengan cara melakukan observasi sewaktu waktu, laporan-laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kinerja.

DARTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	2
ABSTRAK.....	3
DAFTAR ISI... ..	4
BAB I PENDAHULUAN.....	5
1.1 Latar Belakang... ..	6
1.2 Rumusan Masalah... ..	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Pengertian Strategi	17
2.2 Kinerja Guru.....	25
2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	37
2.4 Strategi Peningkatan Kinerja Guru.....	40
2.5 Penelitian Terdahulu.....	44
2.6 Kerangka Pemikiran.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	49
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	49
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	49
3.3 Subjek dan Objek Penelitian.....	49
3.4 Teknik Pengumpulan Data	49
3.5 Teknik Analisis Data.....	50
3.6 Keabsahan Data.....	51
3.7 Prosedur Penelitian.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1 Letak geografis SMAN 2 Cepu	52
4.2 Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah	53
4.3 Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan	54
4.4 Subjek Penelitian... ..	54
4.5 Alasan Pemilihan Lokasi Penelitian	55

4.6 Penyajian Data	55
4.6.1 Mengadakan observasi	55
4.6.2 Menetapkan tugas dan tujuan kegiatan.	56
4.6.3 Mengadakan kemungkinan kemungkinan.....	56
4.6.4 Membuat sintesa (intisari)	56
4.6.5 Menyusun rencana	57
4.7 Pelaksanaan Peningkatkan kinerja Guru.	63
4.7.1 Supervisi individual	64
4.7.2 Kegiatan MGMP tingkat kabupaten.....	64
4.7.3 Kegiatan Pelatihan online	65
4.7.4 Kegiatan In House Training (IHT).....	67
4.8 Pembahasan Temuan Penelitian.....	69
4.9 Pelaksanaan kegiatan peningkatkan kinerja Guru.....	72
BAB. V PENUTUP	76
DAFTAR PUSTAKA	78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Supardi (2013) mengemukakan definisi kinerja sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya yang sesuai dengan norma dan etika yang telah diterapkan. Kinerja berasal dari kata *performance*. kata *performance* memberikan tiga arti, yaitu: (1) berarti prestasi, seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*” atau “mobil yang sangat cepat”; (2) berarti pertunjukan, seperti dalam konteks atau kalimat “*folk dance performance*”, atau “pertunjukan tari-tarian rakyat”; (3) berarti pelaksanaan tugas, seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*”(Ruky, 2002).

Kinerja memiliki makna yang cukup luas, karena berkaitan dengan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu bentuk unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimilikinya (Mulyasa, 2013). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil kerja dengan apa yang telah dikerjakan yang ditunjukan melalui penampilan, perbuatan dan prestasi kerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang dimiliki oleh individu.

Menurut Supardi (2013) kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu

perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran. Sejalan dengan Supardi, Kompri (2015) mengartikan kinerja guru sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kempa (2015) mengatakan kinerja guru adalah keseluruhan perilaku guru dalam mencapai tujuan dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya baik sebagai pengajar, pelatih, pembimbing, pembinaan dan pendidik siswa, sehingga dari penguasaan tugas pokok tersebut dapat meningkatkan profesi guru dalam mengajar. Abbas (2017) kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah selama melakukan aktivitas pembelajaran dan dapat memberikan dorongan serta pengaruh kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dan berjalan dengan baik serta sesuai dengan yang diharapkan, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.

Kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah selama melakukan aktivitas pembelajaran dan dapat memberikan dorongan serta pengaruh kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dan berjalan dengan baik serta sesuai dengan yang diharapkan, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya. Kinerja guru ditentukan oleh empat faktor yaitu: (1) lingkungan; (2) karakteristik individu; (3) karakteristik organisasi; dan (4) karakteristik pekerjaan. Beberapa Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu: 1) Membina kinerja guru, 2) Mengawasi kinerja guru, 3) Memberikan motivasi, 4) Mengevaluasi kinerja guru.

Kinerja guru merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Guru yang berkinerja baik tidak hanya mampu mentransfer ilmu dengan efektif, tetapi juga mampu memotivasi, membimbing, dan membangun karakter siswa agar mereka menjadi individu yang siap menghadapi tantangan masa depan. Di era globalisasi yang semakin

kompetitif ini, tuntutan terhadap profesionalisme guru semakin meningkat. SMAN 2 Cepu sebagai salah satu sekolah menengah atas di Kabupaten Blora, memiliki tanggung jawab besar dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi agenda penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Kinerja guru merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian guru dan pihak terkait, guru harus memiliki kinerja yang baik, baik buruknya kinerja guru berpengaruh terhadap hasil belajar yang dicapai oleh siswa, sebab guru merupakan figur sentral dalam melayani pendidikan siswa di sekolah, dari guru ilmu pengetahuan mengalir ke diri siswa, dan dari kinerja guru pula kepribadian dan prestasi siswa terbentuk. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu: 1) Membina kinerja guru, 2) Mengawasi kinerja guru, 3) Memberikan motivasi, 4) Mengevaluasi kinerja guru.

Meskipun SMAN 2 Cepu telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, beberapa tantangan masih dihadapi dalam hal kinerja guru. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, serta dukungan manajemen sekolah. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif dan efektif dalam meningkatkan kinerja guru agar tujuan pendidikan yang diharapkan dapat tercapai.

Pentingnya motivasi

Motivasi Kerja. Tahap yang terakhir ialah tahap motivasi kinerja. Istilah motivasi tidak dapat dipisahkan dari istilah kebutuhan (needs), baik yang bersifat fisiologis maupun yang bersifat psikis. Setiap orang yang ingin berhasil dalam memotivasi orang lain harus mengenal dan memahami kebutuhan orang yang akan dimotivasi. Demikian juga jika ingin memotivasi kinerja guru, pimpinan sekolah harus memahami apa yang menjadi kebutuhan guru dalam konteks fisik maupun psikis.

Menurut Uray Iskandar (2011), yang menjadi motif untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan-kebutuhan (needs) yang menimbulkan suatu tindakan perbuatan (behavior) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (goals). Dengan kata lain, kebutuhan merupakan dasar dari tindakan-tindakan yang dilakukan manusia.

Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan yang hierarkis, yaitu (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti rasa lapar, haus, istirahat, dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Pentingnya Kompetensi.

Menurut Mangkunegara (2005), kompetensi adalah *faktor-faktor dasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja kerja.*

Dalam pandangannya, kompetensi mencakup sejumlah aspek yang menjadi karakteristik individu dan berkaitan erat dengan keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi ini bisa berupa:

- Pengetahuan (knowledge): Pemahaman teoritis atau konseptual yang dimiliki seseorang terkait bidang tertentu.
- Keterampilan (skills): Kemampuan teknis atau keahlian dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan.
- Sikap (attitude): Kecenderungan perilaku atau respons seseorang terhadap suatu situasi atau tugas.

Mangkunegara menekankan bahwa kompetensi tidak hanya menyangkut kemampuan teknis saja, tetapi juga mencakup aspek kepribadian dan sikap yang dapat menunjang efektivitas kerja.

Menurut Wibowo (2011) menjelaskan bahwa **kompetensi** merupakan suatu **kemampuan** untuk melaksanakan atau mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas, yang dilandasi oleh **pengetahuan (knowledge)**, **keterampilan (skill)**, dan **sikap kerja (attitude)**. Ketiga komponen ini harus dimiliki dan diintegrasikan oleh individu agar dapat mencapai kinerja yang optimal dalam suatu pekerjaan.

1. Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan merujuk pada pemahaman teoritis dan informasi yang dimiliki seseorang mengenai suatu bidang pekerjaan. Ini mencakup pemahaman terhadap prinsip, konsep, prosedur, maupun fakta yang relevan dengan tugas atau tanggung jawab yang dijalankan.

Contoh: Seorang guru harus memiliki pengetahuan tentang kurikulum, strategi pembelajaran, dan psikologi perkembangan peserta didik.

2. Keterampilan (Skill)

Keterampilan merupakan kemampuan teknis atau operasional yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Keterampilan ini dapat diperoleh melalui pelatihan, pengalaman kerja, maupun pembelajaran formal.

Contoh: Kemampuan guru dalam menggunakan media pembelajaran digital, menyusun RPP, dan mengelola kelas secara efektif.

3. Sikap Kerja (Attitude)

Sikap kerja mencerminkan kesiapan mental, perilaku, dan etika seseorang dalam menjalankan tugas. Sikap positif terhadap pekerjaan sangat memengaruhi bagaimana seseorang menyikapi tantangan, bekerja sama dalam tim, serta bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

Contoh: Guru yang memiliki sikap disiplin, dedikatif, dan bersikap terbuka terhadap perubahan kurikulum.

4. Integrasi Komponen Kompetensi

Wibowo menekankan bahwa ketiga unsur tersebut—pengetahuan, keterampilan, dan sikap—tidak dapat berdiri sendiri. Ketiganya harus saling mendukung dan terintegrasi secara utuh agar kompetensi dapat terwujud secara optimal dan menghasilkan kinerja kerja yang tinggi.

Kompetensi merupakan aspek fundamental yang sangat menentukan kualitas kinerja seorang guru. Dalam dunia pendidikan, guru bukan hanya sebagai penyampai materi, tetapi

juga sebagai fasilitator, motivator, dan pembentuk karakter peserta didik. Untuk menjalankan peran yang kompleks ini secara efektif, guru harus memiliki kompetensi yang memadai.

Menurut Wibowo (2011), kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang secara bersama-sama memengaruhi efektivitas seseorang dalam menjalankan tugas. Ketika guru memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan berdampak positif pada peningkatan kinerja, baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, penilaian, hingga pembinaan karakter siswa.

Pentingnya lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja guru.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi di sekitar tempat kerja yang memengaruhi aktivitas, kenyamanan, dan produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, mendukung kolaborasi, dan meningkatkan semangat kerja guru.

Menurut Nitisemito (2001), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Sedarmayanti (2001), lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan mendorong karyawan (dalam hal ini guru) untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

“Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, dan tertata rapi akan membuat seseorang merasa betah dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya.”

Hasibuan (2011) menekankan bahwa lingkungan kerja yang fisik maupun nonfisik berperan penting dalam mendukung kinerja. Jika lingkungan kerja mendukung, maka efisiensi dan efektivitas kerja akan meningkat.

Mangkunegara (2005) lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja guru. Hal ini akan berdampak langsung terhadap semangat, tanggung jawab, dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas.

Penelitian oleh Putri (2018) penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, seperti ruang kelas yang nyaman, fasilitas pendukung yang memadai, dan hubungan interpersonal yang harmonis antar guru dan kepala sekolah, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah menengah.

Penelitian oleh Hidayat & Rini (2019) dalam penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan kerja fisik (seperti fasilitas, pencahayaan, ventilasi) dan lingkungan kerja nonfisik (hubungan sosial, komunikasi organisasi), keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Lingkungan kerja yang mendukung biasanya mencakup:

- Lingkungan kerja fisik: Kebersihan ruang kerja, sarana-prasarana pembelajaran, keamanan, pencahayaan, dan kenyamanan tempat kerja.
- Lingkungan kerja sosial: Hubungan antar guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, dan suasana kerja yang kolaboratif.
- Lingkungan kerja psikologis: Rasa aman, penghargaan atas prestasi, dan adanya kejelasan tugas serta peran.

Lingkungan kerja yang baik dan kondusif merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Ketika guru merasa nyaman secara fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja, maka mereka akan bekerja lebih semangat, bertanggung jawab, dan produktif. Oleh karena itu, pihak manajemen sekolah perlu memperhatikan faktor lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan.

Pentingnya manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Manajemen sekolah memegang peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif bagi guru. Dukungan dari manajemen sekolah yang efektif dapat mendorong guru untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan motivasi kerja, serta memacu pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Menurut Sagala (2009), manajemen sekolah adalah proses pengelolaan sumber daya pendidikan secara sistematis agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, dukungan manajemen kepada guru sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

"Manajemen pendidikan yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya" (Sagala, 2009).

Sergiovanni (2001) menekankan pentingnya **kepemimpinan transformatif di sekolah**, di mana kepala sekolah bertindak sebagai motivator, fasilitator, dan pembina profesional guru. Dukungan seperti ini akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab guru terhadap sekolah dan peserta didik.

Beberapa bentuk dukungan manajemen sekolah yang berperan dalam peningkatan kinerja guru antara lain:

- Penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai.
- Pelaksanaan supervisi yang konstruktif dan berkelanjutan.
- Pemberian pelatihan, workshop, dan pengembangan profesional.
- Pemberian motivasi dan penghargaan atas prestasi kerja.
- Penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif.

Dukungan manajemen sekolah yang terencana dan berkelanjutan terbukti memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru. Tanpa dukungan tersebut, guru cenderung mengalami kejenuhan, demotivasi, dan penurunan semangat kerja. Oleh karena itu, peran manajemen sekolah tidak bisa diabaikan dalam strategi peningkatan mutu pendidikan.

1.2 Rumusan Masalah

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

Rendahnya kinerja guru tentu akan membuat kepala sekolah gundah. Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancah global seperti sekarang ini. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus.

Menurut Uhar, upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Hal ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan. Sebab, perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi.

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah

kerja. Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan, keduanya dapat digunakan secara simultan.

1. Pelatihan

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Menurut Randal S.Schuler, Susan E. dalam Sinambela (2012:213), sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik. Selain itu hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

Program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja guru. Tidak sedikit pelatihan-pelatihan yang hanya membuang uang saja sehingga merugikan anggaran sekolah. Guru memang berangkat untuk mengikuti pelatihan, tetapi begitu ia sampai di sekolah, kembali lagi pada kebiasaan lama pada saat sebelum pelatihan. Menurut Sinambela (2012:214), hal ini terjadi karena pelatihan yang dirancang kurang baik, tidak berkaitan dengan kinerja, atau karena hasil-hasil pelatihan tidak dievaluasi karena sekolah menganggap bahwa pelatihan sekedar kebutuhan sekolah untuk menyalurkan anggaran dalam program meningkatkan kinerja.

Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode dan waktu yang tepat. Pelatihan sangat cocok bagi guru yang memiliki potensi tinggi tetapi masih lemah dalam pengetahuan dan keterampilannya.

2. Motivasi.

Motivasi kinerja merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu (1) penerapan standar kinerja; (2) audit kinerja; (3) pemberian umpan balik secara langsung; (4) motivasi kinerja.

- (1) Penetapan Standar Kinerja. Standar kinerja adalah tingkat minimum kinerja yang harus dicapai. Standar kinerja hendaknya menantang, tetapi dapat dicapai. Penentuan standar kinerja didasarkan atas pertimbangan akal yang sehat dan data yang seakurat mungkin. Proses penentuannya harus melibatkan para guru agar muncul rasa tanggung jawab untuk menjalankannya. Apabila guru tidak dilibatkan dalam penentuan standar kinerja, mereka akan bersikap acuh tak acuh terhadap standar tersebut. Untuk memudahkan dalam pengukurannya standar kinerja hendaknya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.
- (2) Audit Kinerja. Audit kinerja dilaksanakan untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan telah dilaksanakan. Hasil audit akan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik dan motivasi kinerja kepada guru. Oleh karena itu, audit kinerja harus dilaksanakan se-objektif mungkin bila memungkinkan para guru dilibatkan dalam audit kinerja
- (3) Pemberian Umpan Balik Secara Langsung. Umpan balik dilakukan untuk memberikan data-data pekerjaan guru kepada guru yang bersangkutan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Data-data pekerjaan guru tersebut diberikan kepada guru untuk dipelajari sehingga dapat diketahui perkembangan kinerjanya dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, umpan balik hendaknya diberikan secara langsung dan terus menerus agar prosesnya tidak terhenti.
- (4) Motivasi Kerja. Tahap yang terakhir ialah tahap motivasi kinerja. Istilah motivasi tidak dapat dipisahkan dari istilah kebutuhan (needs), baik yang bersifat fisiologis maupun yang bersifat psikis. Setiap orang yang ingin berhasil dalam memotivasi orang lain harus mengenal dan memahami kebutuhan orang yang akan dimotivasi. Demikian juga jika ingin memotivasi kinerja guru, pimpinan sekolah harus memahami apa yang menjadi kebutuhan guru dalam konteks fisik maupun psikis.

Menurut Uray Iskandar (2011), yang menjadi motif untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan-kebutuhan (needs) yang menimbulkan suatu tindakan perbuatan (behavior) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (goals). Dengan kata lain, kebutuhan merupakan dasar dari tindakan-tindak yang dilakukan manusia.

Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan yang hierarkis, yaitu (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti rasa lapar, haus, istirahat, dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, tetapi juga mental,

psikologikal, dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Adapun pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMAN 2 Cepu?
2. Bagaimana strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja guru di SMAN 2 Cepu?
3. Bagaimana dampak dari strategi yang diterapkan terhadap peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMAN 2 Cepu.
2. Menganalisis strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 2 Cepu.
3. Mengevaluasi dampak strategi yang diterapkan terhadap kinerja guru di SMAN 2 Cepu.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. **Manfaat Teoritis:** Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan, khususnya terkait dengan strategi peningkatan kinerja guru.

2. **Manfaat Praktis:** Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah dan pihak terkait di SMAN 2 Cepu dalam merancang dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja guru.



BAB II

KAJIAN TEORI

2. Strategi dalam Manajemen Pendidikan

2.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan rencana tindakan yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut David (2011), strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Dalam konteks pendidikan, strategi digunakan untuk merancang pendekatan sistematis dalam meningkatkan mutu pendidikan, termasuk peningkatan kinerja tenaga pendidik.

Siagian (2004), strategi adalah suatu rencana yang disusun secara sadar dan terarah untuk mengantisipasi tindakan di masa depan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi adalah tindakan yang bersifat antisipatif dan sistematis untuk mencapai hasil yang efektif, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi atau pendidikan.

Fred R. David (2005), strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang bersifat proaktif dan melibatkan alokasi sumber daya besar. Strategi tidak hanya sekadar rencana, tetapi melibatkan pengambilan keputusan penting dan penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil jangka panjang.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

- Berorientasi pada tujuan jangka panjang.
- Melibatkan perencanaan sistematis dan rasional.
- Menggunakan sumber daya secara optimal.
- Fleksibel dan adaptif terhadap perubahan.
- Menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks peningkatan kinerja guru, strategi berperan sebagai pedoman kerja yang mengarahkan sekolah dalam mengelola sumber daya, program pelatihan, supervisi, serta motivasi agar guru dapat bekerja secara optimal dan profesional.

2.2 Strategi dalam Konteks Manajemen Pendidikan

Strategi dalam manajemen pendidikan mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan kegiatan pendidikan yang bertujuan meningkatkan mutu dan efektivitas sekolah. Strategi peningkatan kinerja guru merupakan bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan sekolah.

Salah satu definisi manajemen sebagaimana dicatat Encyclopedia Manajemen (2014 : 511) berbunyi " Suatu ilmu yang mempelajari usaha manusia untuk mencapai tujuan yang dilakukan dengan bantuan sejumlah sumber dengan cara efisien dan efektif ". Pencapaian sasaran melalui penggunaan manusia (men), bahan produksi (materials), dan mesin (machines) termasuk waktu (times). Namun demikian, benang merah pengertian manajemen adalah manajemen merupakan proses koordinasi berbagai sumberdaya organisasi (men, materials, machines, and time) dalam upaya mencapai sasaran organisasi.

The Lian Gie dalam Effendi (2002:3) mendefinisikan manajemen sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dan alam untuk tujuan yang telah ditentukan. Stoner dalam Handoko (2005:8) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun Follet dalam Handoko (2005:8) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Sementara itu Hasibun (2004: 2), pengertian manajemen adalah sebagai berikut :“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”

Menurut H.B. Siswanto (2005: 2), mengemukakan bahwa pengertian manajemen adalah : Seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Sedangkan Menurut Henry Fayol (1949) Manajerial terdiri dari 5 fungsi, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
- b. Pengorganisasian (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
- c. Memerintah (commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
- d. Pengkoordinasian (coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
- e. Pengendalian (controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Terry (2000) menyebut manajemen sebagai sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain (George R. Terry, 2000:1).

Dari teori manajemen dan fungsi-fungsi pokok manajemen jika dikaitkan dengan kajian manajemen mutu pendidikan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi, maka peran teori manajemen sangat dibutuhkan sekali. Dalam hal ini peneliti merujuk pada teori G.R Terry sebagai teori dasar karena Terry lebih menekankan pada pengorganisasian dan pelaksanaan dalam kegiatan manajemen di samping fungsi-fungsi manajemen yang lain. Selain Terry memasukkan proses evaluasi ke dalam fungsi pengawasan, hal ini berbeda dengan pendapat Henry Fayol yang memisahkan proses evaluasi dengan fungsi pengawasan.

Di bawah ini adalah uraian tentang 4 fungsi manajemen yang dikemukakan oleh G.R Terry:

a. Perencanaan (planning)

Menurut Terry (dalam S. Robbins, 2001: 3), perencanaan adalah suatu keharusan dalam setiap usaha untuk mengembangkan usaha atau mengembangkan lembaga tersebut. Karena perencanaan bersifat vital, seharusnya hal itu dibuat lebih awal. Perencanaan dapat dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan, dalam hubungan mana perencanaan tersebut

dianggap sebagai tindakan untuk mempersiapkan tindakan- tindakan untuk masa yang akan datang dengan jalan membuat keputusan sekarang.

Robbin (2001: 3) menyatakan bahwa fungsi perencanaan meliputi menetapkan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.

Secara lebih terinci, Suharsimi (2008: 9) mengemukakan penjelasan perencanaan dari masing-masing fungsi adalah sebagai berikut :

“Perencanaan adalah proses mempersiapkan serangkaian pengambilan keputusan untuk dilakukannya tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan atau tanpa menggunakan sumber-sumber yang ada.”

Aspek-aspek perencanaan meliputi: a) apa yang akan dilakukan, b) siapa yang harus melakukan, c) kapan dilakukan, d) dimana dilakukan, e) bagaimana melakukan, dan f) apa saja yang perlu dilakukan agar tercapai tujuannya secara maksimal.

Dari pengertian di atas bahwa fungsi perencanaan adalah aktifitas atau kegiatan yang berupa proses penentuan program kerja. Disinilah peran kepala sekolah sebagai penggerak dan penyelenggara manajemen pendidikan sangat dibutuhkan. Dalam perencanaan pendidikan di sekolah secara umum melibatkan seluruh komponen sekolah termasuk kepala sekolah dimana pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif yaitu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan terbuka dan demokratis sehingga diharapkan warga sekolah ikut terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Warga sekolah terutama guru diharapkan memiliki tingkat kemandirian yang tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, serta memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya. Dalam penelitian ini teori manajemen perencanaan G.R Terry dipakai untuk mengetahui bagaimana perencanaan mutu atau proses penentuan program kerja berbasis teknologi informasi dan komunikasi di IDBC (Islamic Digital Boarding Collage).

b. Pengorganisasian(organizing)

Menurut George R. Terry (2000: 32), pengorganisasian sebagai kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggungjawab masing-masing yang bertanggung jawab untuk setiap komponen dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat. Tidak jauh beda dengan pendapat Suharsimi (2008: 10) yang menyatakan bahwa pengorganisasian adalah usaha untuk mewujudkan kerjasama antar manusia yang terlibat kerjasama. Suatu keseluruhan proses pengelompokan orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan. Pada pokoknya pengorganisasian adalah proses pembagian kerja, sistem kerja sama, sistem hubungan antar personal yang terlibat dalam suatu organisasi.

Menurut Suharsimi (2008:11) pengorganisasian adalah pembagian tugas atau pekerjaan, pembidangan, pengunitan, yaitu: macam dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, banyaknya orang yang terlibat dalam organisasi, dan kemampuan, minat, bakat yang berbeda terhadap pekerjaan.

Adapun manfaat adanya pembagian tugas adalah: (1) spesialisasi dalam melaksanakan tugas, (2) memudahkan koordinasi, dan (3) dapat meningkatkan efektivitas kerja. Pembidangan, pengunitan dan pembagian tugas akan melahirkan sebuah susunan kesatuan-kesatuan kecil yang membentuk satu kesatuan besar dan dikenal dengan nama struktur organisasi yang menggambarkan posisi setiap unit yang menunjukkan keseluruhan dengan bagian-bagiannya.

Hasil dari proses pengorganisasian adalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat, karena organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Prinsip dari suatu organisasi terdiri dari: (1) adanya suatu pekerjaan yang harus dilakukan, (2) adanya tempat untuk bekerja, (3) terdapat hubungan antara unsur didalam organisasi tersebut, sehingga keuntungan akan didapat dari pelaksanaan sebuah organisasi yaitu: (1) setiap orang dalam organisasi dapat mengetahui kegiatan yang harus dikerjakan, (2) hubungan kerja dapat terlihat jelas, (3) hubungan yang tepat antara kegiatan dan individu yang melaksanakan dapat tercapai, dan (4) adanya manfaat yang lebih efektif bagi personil dan fasilitas.

Jadi yang dimaksud pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Maka guru sebagai penggerak dan penyelenggara pendidikan bersama kepala sekolah melaksanakan proses pengorganisasian untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah memberikan guru job description sesuai bakat dan kemampuannya masing-masing yang akhirnya terorganisir dengan baik sehingga penyelenggaraan pendidikan berjalan dengan baik sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam penelitian ini teori manajemen pengorganisasian G.R Terry dipakai untuk mengetahui bagaimana pengorganisasian mutu berbasis teknologi informasi dan komunikasi di IDBC (Islamic Digital Boarding Collage).

c. Penggerakan/ Pelaksanaan (Actuating)

Rangkaian tindakan atau program kerja yang telah ditentukan pada tahap perencanaan kemudian diimplementasikan dalam kegiatan pelaksanaan. Menggerakkan adalah sama artinya dengan pelaksanaan. Pelaksanaan adalah proses dilakukan dan digerakkannya perencanaan. Fungsi pelaksanaan merupakan proses manajemen untuk merealisasikan hal-hal yang telah disusun dalam fungsi perencanaan. Menurut Terry (2000: 20), actuating adalah usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dalam suatu lembaga, kalau hanya ada perencanaan atau organisasi saja tidak cukup. Untuk itu dibutuhkan tindakan atau actuating yang konkrit yang dapat menimbulkan action.

Hal dasar bagi tindakan menggerakkan adalah manajemen yang berpandangan progresif. Maksudnya adalah para pengelola harus menunjukkan melalui kelakuan dan keputusan-keputusan mereka bahwa mereka mempunyai perhatian yang dalam untuk anggota-anggota organisasi mereka. Pada dasarnya actuating dimulai dari dalam diri pribadi masing-masing. Pengelola harus dimotivasi secara pribadi untuk mencapai kemajuan dan untuk bekerjasama secara harmonis dan terarah dengan pihak lain, karena apabila tidak demikian halnya, tidak mungkin untuk menggerakkan pihak lain. Memang harus diakui bahwa sulit sekali untuk menggerakkan diri sendiri (to be actuated). Untuk mencapai sukses terbesar dalam actuating, orang senantiasa harus bersikap obyektif dalam penentuan dan penggunaannya. Actuating berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat aktivitas-aktivitas jalannya manajemen. Menggerakkan menimbulkan tantangan dan

daya pikat yang luar biasa. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, kepuasan seseorang dalam interaksinya dengan orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakkan.

Dalam penyelenggaraan mutu pendidikan di IDBC kepala sekolah adalah pelaku utama dengan dukungan stakeholders untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Dalam actualizing ini, kepala sekolah menjadi manajer dan guru menjadi motor penggerak berlangsungnya suatu proses pencerdasan kehidupan bangsa yang akhir-akhir ini dinilai mengalami stagnasi sehingga tertinggal jika dibandingkan dengan kemajuan pendidikan di negara lain. Maka dalam penelitian ini teori G.R Terry di pakai untuk mengetahui bagaimana proses implementasi atau pelaksanaan mutu pendidikan berbasis teknologi informasi dan komunikasi di IDBC (Islamic Digital Boarding Collage).
d. Pengawasan(controlling)

Fungsi terakhir yang dijalankan oleh para manajer adalah controlling. Setelah tujuan-tujuan ditetapkan, rencana-rencana dirumuskan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru. Untuk memastikan bahwa semua urusan berjalan seperti seharusnya, manajemen harus memantau kinerja organisasi. Kinerja yang sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat penyimpangan yang cukup berarti, tugas manajemen untuk mengembalikan organisasi itu pada jalurnya. Pemantauan, perbandingan, dan kemungkinan mengoreksi inilah yang diartikan dengan fungsi controlling/pengawasan (Robbin, 2001: 3).

Sedangkan Manulang (Robbin, 2001:5) menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilakukan, menilainya, mengoreksi, apabila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Oleh Handoko (1998) dijelaskan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai atau tidak.

Berikutnya, Terry (2000: 20) mendiskripsikan bahwa dalam penelitian ini teori G.R Terry dipakai untuk mengetahui apakah pelaksanaan mutu pendidikan berbasis teknologi informasi dan komunikasi di IDBC sudah sesuai dengan perencanaan mutu yang sudah dibuat, sehingga tujuan dari pendidikan berbasis teknologi informasi dan komunikasi telah tercapai. Pada fungsi pengawasan ini akan diketahui apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan

dalam pelaksanaan pendidikan berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Dari semua fungsi pokok manajemen yang dikemukakan George R. Terry baik dalam Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling pada penyelenggaraan pendidikan di IDBC tidak terlepas dari peran kepala sekolah di dalamnya. Bahkan kepala sekolah adalah tokoh utama yang menentukan proses manajemen di atas. Kepala sekolah bersama stakeholders sekolah merencanakan pendidikan yang akan diselenggarakan di IDBC, dalam organizing, kepala sekolah memberikan guru job description sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Dalam Actuating guru bersama stakeholders menyelenggarakan pendidikan, Actuating dalam mutu pendidikan berbasis teknologi informasi dan komunikasi adalah bagaimana pelaksanaan dari pembinaan apakah sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan dan sesuai dengan job description serta pembagian unit masing-masing atau belum. Sedangkan untuk fungsi Controlling, semua kegiatan pendidikan di sekolah dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana visi dan misi sekolah telah dicapai.

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu seni dan ilmu dalam proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, beberapa prinsip yang rupanya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen, yaitu:

- a) Manajemen merupakan suatu kegiatan
- b) Manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain
- c) Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah melihat pengertian manajemen di atas, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur atau mengelola kerjasama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaannya harus berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya, dengan melihat hal itu maka makna penting manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang pendidikan.

Kesimpulan Strategi dalam konteks manajemen pendidikan adalah rangkaian langkah sistematis, terpadu, dan terarah yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif. Strategi ini menjadi pedoman penting bagi kepala sekolah, pengawas, dan

manajemen pendidikan dalam mengambil keputusan, mengelola sumber daya, dan mengembangkan kualitas pendidikan.

2.2 Kinerja Guru

2.2.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan standar yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2010), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Guru merupakan profesi profesional dimana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Guru sebagai tenaga profesional bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, melakukan penelitian, membantu pengembangan dan pengelolaan program sekolah serta mengembangkan profesionalitasnya. Dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penilai, dan pengevaluasi peserta didik. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Keberhasilan kinerja juga berkaitan dengan kepuasan seseorang (Simamora, 2002: 423).

Prestasi bukan berarti banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tetapi suatu keberhasilan yang salah satunya nampak dari suatu proses belajar mengajar. Untuk mencapai kinerja maksimal guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya dan memanfaatkan serta ciptakan situasi yang ada dilingkungan sekolah sesuai aturan yang berlaku.

Mengukur kinerja guru memberi promosi dan solusi praktis, pengukuran kinerja guru harus komprehensif untuk menangkap esensi pengajaran yang baik, juga memberikan

pemetaan dan pertanggungjawaban prestasi siswa. Guru yang memiliki kinerja bagus akan meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga tujuan pendidikan nasional tercapai.

Mulyasa (2007 : 98) mengemukakan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang harus dilakukan guru sesuai dengan tanggungjawab guru yang selanjutnya dijabarkan kedalam sejumlah kompetensi yang lebih khusus yaitu meliputi sebagai berikut : (1) tanggungjawab moral, bahwa setiap guru harus mampu menghayati perilaku dan etika sesuai dengan moral pancasila dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari; (2) tanggungjawab dalam bidang pendidikan disekolah, bahwa setiap guru harus menguasai cara belajar mengajar yang efektif, mampu mengembangkan kurikulum, silabus dan RPP, melaksanakan pembelajaran yang efektif, menjadi model bagi peserta didik, memberi nasihat, melaksanakan evaluasi hasil belajar; (3) tanggungjawab dalam bidang kemasyarakatan, bahwa setiap guru harus turut serta mensukseskan pembangunan, harus kompeten dalam membimbing, mengabdikan dan melayani masyarakat; (4) tanggungjawab dalam bidang keilmuan, bahwa setiap guru harus turut serta memajukan ilmu.

Kinerja guru berkaitan dengan bagaimana guru melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru dan hasil-hasil yang dicapainya. Tugas dan tanggung jawab guru di sekolah adalah mengajar dan mendidik siswa. Petters (Nana Sudjana, 2008: 15) menyebutkan tugas dan tanggung jawab guru adalah (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai pembimbing, (3) guru sebagai administrator kelas. Tugas pokok yang berkaitan dengan mengajar di sekolah meliputi (1) menyusun program pembelajaran, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, (3) menilai hasil belajar siswa, (4) menyusun analisis hasil belajar siswa, dan (5) mengadakan perbaikan dan pengayaan.

Menurut Davies mengatakan bahwa seseorang mempunyai empat fungsi umum yang mempunyai ciri pekerja seorang guru, yaitu sebagai berikut : 1) Merencanakan, yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar. 2) Mengorganisasikan, yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis. 3) Memimpin, yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi siswanya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar. 4) Mengawasi, yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin diatas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang dirumuskan.

Menurut Surya Dharma (2008) proses mengumpulkan, menganalisis tentang perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan. Informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menentukan tingkat kinerja guru. Baik buruknya kinerja guru berkaitan dengan tugasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai pelaksana administrator kegiatan mengajarnya, yaitu kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar. Pada tahap merencanakan, guru menjabarkan kurikulum sampai menjadi rencana pengajaran. Hasil penjabaran dituangkan dalam perangkat pembelajaran yang meliputi analisis materi pembelajaran (AMP), program tahunan, program semester, rencana persiapan pembelajaran. Penyusunan analisis materi pembelajaran sampai rencana persiapan pembelajaran tidak harus dikerjakan oleh seorang guru, dapat juga disusun bersama oleh beberapa guru bidang studi sejenis MGMP. Pada tahap melaksanakan, guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai program pengajaran yang sudah ditentukan. Pada tahap ini guru melakukan pengelolaan kelas dengan baik. Pada tahap menilai atau evaluasi, guru melakukan kegiatan evaluasi hasil belajar siswa. Pelaksanaan evaluasi belajar siswa merupakan bagian yang integral dari proses pembelajaran yang diarahkan untuk menilai kinerja siswa (memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar) secara berkesinambungan. Kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki, yaitu kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya secara layak dan bertanggung jawab (Usman, 2006: 14). Dalam Pedoman Kinerja guru yang disusun oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Tahun 2008, peranan guru berkaitan dengan kompetensi guru antara lain guru berperan sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator dan fasilitator, evaluator, dan pengembang kurikulum.

Dari pengertian yang diuraikan diatas dapat disimpulkan penulis bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menghasilkan hasil yang memuaskan guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Jadi kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan guru melaksanakan tugas sebagai pengajar yang mempunyai keahlian mendidik dan membina peserta didik agar tercapai tujuan pendidikan.

Kinerja itu meliputi beberapa aspek, yaitu (1) kualitas kerja, (2) ketepatan, inisiatif, (4) kapabilitas, (5) komunikasi. Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang telah dihasilkan seseorang, kualitas kerja yang baik menunjukkan orang tersebut memiliki kinerja yang baik. Seseorang yang dapat bekerja tepat sesuai petunjuk yang seharusnya didukung kecepatan dalam bekerja, menandakan orang tersebut memiliki kinerja yang baik. Inisiatif menjadi tolak

ukur bahwa seseorang yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan. Tingkat kinerja yang baik dapat diamati dari kapabilitasnya, seseorang yang memiliki kemampuan yang baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan senang menerima banyak tantangan. Dan seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi dapat berkomunikasi dengan baik, baik dengan atasan bawahan dan teman sejawat (Firdausi, 2012: 54).

Kinerja guru merupakan cerminan dari kemampuan, tanggung jawab, dan dedikasi seorang pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Kinerja ini mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar, serta peran guru dalam membina karakter dan disiplin peserta didik. Dengan kata lain, kinerja guru tidak hanya diukur dari aspek kognitif peserta didik, tetapi juga dari sejauh mana guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif, inspiratif, dan mendukung perkembangan potensi siswa secara menyeluruh. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

2.2.2 Indikator Kinerja Guru

Standar kinerja guru adalah berkenaan dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kinerja guru dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang mendidik, (2) menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengembangan ilmu secara terus menerus, (3) menyelenggarakan kegiatan pengabdian masyarakat atas dasar keiklasan sebagai wujud pengamalan ilmu dan teknologi yang telah dikuasai, (4) beradaptasi dan berkomunikasi dengan komunitas profesi untuk meningkatkan sinergi dalam pengembangan ilmu dan kinerja profesional, dan (5) bersikap inklusif, bertindak obyektif, dan berkomunikasi santun dan empatik dengan masyarakat luas (Janawi, 2011: 63).

Tuntutan standar kinerja guru tidak terlepas dari tugas dan fungsi guru sebagai figur sentral dalam proses pembelajaran. Peranan guru dalam proses pembelajaran meliputi sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pembaharu (inovator), model dan teladan, pribadi, peneliti, pendorong kreativitas, pembangkit pandangan, pekerja rutin, pembawa cerita, emansipator, evaluator, pengawet, dan kulminator (Janawi, 2011: 63).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi diartikan dengan cakap atau kemampuan. Kompetensi dirumuskan sebagai tugas yang memadai, atau pemilikan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Definisi ini memahami dalam diri manusia ada suatu potensi tertentu yang dikembangkan dan dapat dijadikan sebagai motivator, dalam pengertian ini lebih difokuskan pada tugas guru dalam mendidik (Janawi, 2011: 29).

Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedang dalam Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas profesionalan (Mulyasa, 2011: 25).

Houston memberikan definisi, *competence ordinarily is defined as adequacy for a task or as possession of require knowledge, skill and abilities*. Kompetensi dirumuskan sebagai suatu tugas yang memadai, atau pemilikan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Definisi ini memahami dalam diri manusia ada suatu potensi tertentu yang dikembangkan dan dapat dijadikan sebagai motivator, yakni kekuatan dari dalam diri individu (Janawi, 2011: 30).

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi disamping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan invetigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2011: 26).

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas, 2003 pasal 35 ayat (1)) mengemukakan bahwa standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang ditingkatkan secara berencana dan berkala. Hal ini Nampak jelas bahwa guru yang bertugas sebagai pengelola pembelajaran dituntut untuk memiliki standar kompetensi dan professional (Mulyasa, 2011: 31).

Dalam Competencies and Skills Required for Teacher

Certification in Florida pendidikan profesional mencakup :

(1) Knowledge of various types of assessment strategies that can be used to determine student levels and needs (Assessment), (2) Knowledge of effective communication with students, parents, faculty, other professionals, and the public, including those whose home language is not English (Communications), (3) Knowledge of strategies for continuous improvement in professional practices for self and school (Continuous Improvement), (4) Knowledge of strategies, materials, and technologies that will promote and enhance critical and creative thinking skills (Critical Thinking), (5) Knowledge of cultural, linguistic, and learning style differences and how these differences affect classroom practice and student learning (Diversity), (6) Knowledge of the Code of Ethics and Principles of Professional Conduct of the Education Profession in Florida (Ethics), (7) Knowledge of how to apply human development and learning theories that support the intellectual, personal, and social development of all students (Human Development and Learning), (8) Knowledge of effective reading strategies that can be applied across the curriculum to increase learning (Subject Matter), (9) Knowledge of strategies to create and sustain a safe, efficient, supportive learning environment (Learning Environment), (10) Knowledge of how to plan and conduct lessons in a variety of learning environments that lead to student outcomes consistent with state and district standards (Planning), (11) Knowledge of collaborative strategies for working with various education professionals, parents, and other appropriate participants in the continual improvement of educational experiences of students (Role of the Teacher), (12) Knowledge of strategies for the implementation of technology in the teaching and learning process (Technology), (13) Knowledge of the history of education and its philosophical and sociological foundations (Foundations of Education), (14) Knowledge of specific approaches, methods, and strategies appropriate for students with limited English proficiency (ESOL) (<http://www.fldoe.org/asp/ftce/pdf/00ProfessionalEducation.pdf>). Diakses tanggal, 12 Agustus 2018.

Undang - Undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menyatakan bahwa guru profesional harus memiliki kualifikasi akademik minimal S1 atau D IV dan memiliki empat standar kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi social.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Mulyasa (2011: 75) menyatakan bahwa kompetensi pedagogic merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal sebagai berikut: (1) Kemampuan mengelola pembelajaran, secara operasional kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Perencanaan yaitu menyangkut penetapan tujuan, kompetensi dan memperkirakan cara mencapainya. Pelaksanaan yaitu proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengendalian yaitu bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai sesuai rencana atau tujuan yang telah ditetapkan, antara lain adalah dengan pengembangan kurikulum/ silabus.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan sistem pembelajaran, guru sebagai pengelolaan pembelajaran bersama tenaga kependidikan lainnya harus menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional kedalam program pembelajaran (silabus dan RPP), dengan memperhatikan prinsip sebagai berikut : Tujuan dan kompetensi yang hendak harus jelas, program harus sederhana dan fleksibel, program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai tujuan dan kompetensi yang ditetapkan, program yang dikembangkan harus menyeluruh dan jelas pencapaiannya, harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program pembelajaran.

Pemahaman terhadap peserta didik, Ada empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didik yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik, dan perkembangan kognitif, dan perancangan pembelajaran, perancangan pembelajaran mencakup tiga hal yaitu :

- a. Identifikasi kebutuhan, yaitu pada tahap ini guru melibatkan peserta didik untuk mengenali, menyatakan dan menyatakan kebutuhan belajar, sumber-sumber belajar yang tersedia dan hambatan yang mungkin dhadapi dalam kegiatan pembelajaran.
- b. Identifikasi kompetensi, yaitu dalam hal ini peserta didik perlu mengetahui tujuan belajar dan tingkat-tingkat penguasaan yang akan digunakan sebagai criteria pencapaian secara implisit, dikembangkan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan memiliki kontribusi terhadap kompetensi yang dipelajari.
- c. Penyusunan program pembelajaran, yaitu rencana pelaksanaan pembelajaran pada hakekatnya merupakan suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berhubungan dan berinteraksi satu sama lain, yang memuat langkah-langkah pelaksanaan untuk mencapai tujuan.

Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis merupakan respon terhadap praktek pendidikan anti realitas yang

harus diarahkan pada proses hadap masalah. Dalam pembelajaran tugas guru yang paling utama yaitu mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, umumnya mencakup tiga hal yaitu pre tes, proses, dan post tes.

Pemanfaatan teknologi pembelajaran, Guru dituntut untuk memiliki kompetensi dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran terutama internet, agar mampu memanfaatkan berbagai pengetahuan, teknologi, dan informasi dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar dan membentuk kompetensi peserta didik.

Evaluasi hasil belajar, Evaluasi adalah proses sistematis untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu kegiatan pembelajaran. Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui penguasaan kompetensi yang dimiliki peserta didik sesuai kompetensi yang telah ditetapkan. Komponen evaluasi ini dapat menggunakan bentuk tagihan misal pertanyaan lisan, kuis, tugas rumah, ulangan, tugas individu, tugas kelompok.

Pengembangan peserta didik, Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik untuk mengaktualisasi berbagai kompetensi yang dimiliki setiap peserta didik. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara antara lain dengan kegiatan ekstrakurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan dan konseling.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan (Mulyasa, 2011: 173). Penguasaan materi pembelajaran memiliki indikator yaitu (1) memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (2) memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang koheren dengan materi ajar; (3) memahami hubungan konsep antar pelajaran terkait dan menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari (Farida, 2008: 21). Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar tenaga pendidik.

Ia dikatakan profesional jika mampu menguasai keahlian dan ketrampilan teoritik maupun praktik dalam proses pembelajaran. Secara rinci kompetensi profesional dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang sesuai dan mendukung bidang keahlian yang diampu, (2) memanfaatkan teknologi

informasi dan teknologi (TIK) untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, (3) menguasai filosofi, metodologi, teknis, dan fraksis penelitian dan pengembangan ilmu sesuai dan mendukung bidang keahlian, (4) mengembangkan diri dan kinerja profesionalitasnya dengan melakukan tindakan reflektif dan penggunaan TIK, (5) meningkatkan kinerja dan komitmen dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat (Janawi, 2011: 48).

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia (Mulyasa, 2011: 117). Kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial yaitu bertindak sesuai norma social, memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma, dan bangga sebagai guru.

Kepribadian dewasa memiliki indikator esensial yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru. Kepribadian yang arif memiliki indikator esensial yaitu menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

Kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial yaitu memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan berperilaku yang disegani. Menjadi teladan dan berakhlak mulia memiliki indikator esensial yaitu bertindak sesuai dengan imam dan taqwa, jujur, ikhlas dan suka menolong serta memiliki perilaku yang diteladani peserta didik (Farida, 2008: 18).

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik dan masyarakat sekitar (Mulyasa, 2011: 173). Kompetensi sosial dapat dirinci sebagai berikut : (1) bersikap inklusif dan bertindak obyektif, (2) beradaptasi dengan lingkungan tempat bertugas dan lingkungan sekitar, (3) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan komunitas profesi sendiri maupun profesi lain, secara lisan, tulisan, maupun bentuk lain, (4) berkomunikasi secara empatik dan santun dengan masyarakat luas (Janawi, 2011: 51).

Dengan demikian guru yang dapat berkomunikasi dengan baik di lingkungan sekolah akan lebih kompeten untuk memahami karakter dari unsur pendukung lingkungan belajar siswa. Dilihat secara historis, keberhasilan guru dianggap sebagai faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi pekerjaan mereka yang melibatkan faktor kognitif dan afektif. Sehingga faktor sosial sangat berpengaruh pada tingkah kognitif dan afektif siswa.

Guru tidak bisa bekerja sendiri tanpa memperhatikan lingkungannya. Ia harus sadar sebagai bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat akademik tempat ia mengajar maupun masyarakat diluar. Guru harus memiliki kepekaan dalam lingkungan dan secara terus menerus berdiskusi dengan teman sejawat untuk memecahkan persoalan pendidikan. Guru yang jalan sendiri diyakini tidak akan berhasil, apalagi jika ia jaga jarak dengan peserta didik. Guru harus sadar bahwa interaksi guru dengan peserta didik mesti dihidupkan agar tercipta suasana belajar yang hangat dan harmonis.

Apabila keempat kompetensi tersebut sudah dimiliki oleh guru, maka guru tersebut mampu menjadi sosok teladan bagi peserta didik dan yang lainnya. Selama ini proses pembelajaran hanya menekankan pada aspek kognitif saja. Namun dengan adanya tuntutan kompetensi pedagogic, professional, kepribadian, dan social maka akan tercapai pula aspek afektif dan psikomotorik.

Di dalam pelaksanaan proses sertifikasi kompetensi ini akan menjadi penilaian dan tolok ukur keberhasilan seorang guru. Artinya, hanya guru yang berkompeten dan terampil yang akan lolos dalam sertifikasi. Selain itu, keempat kompetensi diatas adalah kompetensi yang mutlak yang harus dikuasai guru. Keempat kompetensi tersebut menjadi kompetensi standar dan menjadi standar mutu guru dalam bidang standar kompetensi (Janawi, 2011: 51).

2.2.3 Pentingnya Kinerja Guru

Kinerja guru sangat menentukan kualitas pembelajaran. Guru yang berkinerja baik akan menciptakan suasana belajar yang kondusif, meningkatkan prestasi siswa, serta berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.

Kinerja guru merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian guru dan pihak terkait, guru harus memiliki kinerja yang baik, baik buruknya kinerja guru berpengaruh terhadap hasil belajar yang dicapai oleh siswa, sebab guru merupakan figur sentral dalam melayani pendidikan siswa di sekolah, dari guru ilmu pengetahuan mengalir ke diri siswa, dan dari kinerja guru pula kepribadian dan prestasi siswa terbentuk. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu: 1) Membina kinerja guru, 2) Mengawasi kinerja guru, 3) Memberikan motivasi, 4) Mengevaluasi kinerja guru.

Menurut Sudjana (2005) guru memiliki posisi strategis dalam pembelajaran. Keberhasilan proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kinerja guru, terutama dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Kinerja Guru Menentukan Pencapaian Tujuan Pendidikan, Sudjana menekankan bahwa tujuan pendidikan nasional tidak akan tercapai apabila guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran tidak menunjukkan kinerja yang optimal. Guru harus mampu:

- Merencanakan pembelajaran dengan baik (RPP, perangkat ajar, dll),
- Mengelola kelas dengan tertib dan kondusif,
- Menggunakan metode yang bervariasi dan sesuai dengan karakteristik peserta didik,
- Melakukan evaluasi secara objektif dan menyeluruh.

Tanpa hal-hal tersebut, pembelajaran hanya akan bersifat formalitas dan tidak menyentuh esensi perkembangan peserta didik.

Kinerja Guru Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa, Sudjana menegaskan bahwa tinggi rendahnya prestasi belajar siswa sangat dipengaruhi oleh bagaimana guru menjalankan perannya dalam proses pembelajaran. Guru yang berkinerja tinggi akan mampu menciptakan kondisi belajar yang menantang, menyenangkan, dan bermakna bagi siswa. Ini berkaitan dengan:

- Kemampuan guru dalam menyusun strategi pembelajaran,
- Ketepatan dalam memilih media pembelajaran,
- Kemampuan memberikan umpan balik,
- Kepedulian terhadap kesulitan belajar siswa.

Dengan demikian, kinerja guru menjadi faktor penentu hasil belajar, baik dalam aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik siswa.

Guru sebagai Model Perilaku, Sudjana juga menyoroti bahwa guru bukan hanya mengajarkan pengetahuan, tetapi juga menjadi sumber nilai dan panutan bagi peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru tidak hanya dinilai dari sisi akademik, tetapi juga dari perilaku, sikap, etika, dan kepribadian yang ditampilkan di lingkungan sekolah. Guru yang profesional dan berkinerja baik:

- Menjadi teladan dalam kedisiplinan, kejujuran, dan tanggung jawab,

- Mendorong siswa untuk memiliki karakter yang positif,
- Menjadi sumber inspirasi bagi peserta didik.

Secara ringkas, pentingnya kinerja guru menurut Sudjana (2005) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kinerja guru menentukan kualitas proses pembelajaran.
2. Pencapaian tujuan pendidikan bergantung pada efektivitas peran guru.
3. Prestasi siswa sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam mengajar.
4. Guru adalah panutan, sehingga kinerjanya mencerminkan nilai-nilai pendidikan.
5. Kinerja guru menciptakan citra dan mutu sekolah di mata masyarakat.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

2.3.1 Faktor Internal

- **Motivasi kerja:** Semangat dan dorongan dalam diri guru untuk mencapai prestasi kerja.

Pengertian motivasi kerja menurut Mangkunegara (2005)

Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, dan mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan kerja. Dalam konteks guru, motivasi kerja dapat dimaknai sebagai dorongan dari dalam diri guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam tugas-tugas profesional lainnya.

Menurut Herzberg dalam Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory), Herzberg membedakan dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Motivator (faktor intrinsik/internal): penghargaan, tanggung jawab, pengakuan, pencapaian.
- b. Higienis (faktor ekstrinsik): gaji, kondisi kerja, hubungan kerja.

Motivator berperan besar dalam menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja tinggi. Dalam hal ini, motivasi intrinsik menjadi faktor utama dari dalam diri guru yang mendorongnya bekerja secara produktif, kreatif, dan profesional.

- **Kompetensi:** Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki guru.

Pengertian Kompetensi Guru menurut Mulyasa (2007):

Kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditunjukkan dalam bentuk kinerja. Dalam konteks guru, kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional, efektif, dan efisien dalam proses pembelajaran.

Menurut regulasi nasional dan didukung para ahli (Mulyasa, 2009; Sagala, 2010), guru wajib menguasai empat kompetensi utama:

a. Kompetensi Pedagogik

- Kemampuan memahami karakteristik peserta didik,
- Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran,
- Evaluasi pembelajaran secara efektif.

b. Kompetensi Profesional

- Penguasaan materi pelajaran secara mendalam,
- Keterkaitan materi dengan kehidupan nyata dan perkembangan IPTEK.

c. Kompetensi Kepribadian

- Kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan berwibawa,
- Menjadi teladan bagi peserta didik.

d. Kompetensi Sosial

- Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama guru, orang tua, dan masyarakat.

Keempat kompetensi ini bersinergi membentuk profil guru profesional yang siap melaksanakan tugasnya secara optimal.

- Disiplin kerja: Kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab kerja.

Menurut Rivai (2004), Disiplin adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen untuk mengubah perilaku serta sebagai usaha untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma yang berlaku. Dalam konteks pendidikan, disiplin kerja guru mencakup ketepatan waktu hadir dan mengajar, ketaatan pada jadwal

pelajaran, kerapian administrasi pembelajaran, serta tanggung jawab atas tugas dan fungsinya di sekolah.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), indikator disiplin kerja meliputi: ketaatan terhadap waktu kerja (jam masuk/keluar), ketepatan dalam menyelesaikan tugas, kepatuhan terhadap aturan sekolah, keteraturan dalam membuat dan menyusun administrasi pembelajaran, kehadiran dalam rapat, pelatihan, dan kegiatan sekolah lainnya. Guru yang memiliki disiplin tinggi akan mencerminkan profesionalisme, tanggung jawab, dan etos kerja yang baik, yang secara langsung memengaruhi kualitas pembelajaran.

2.3.2 Faktor Eksternal

- **Kepemimpinan kepala sekolah:** Gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi, memotivasi, dan mendukung guru. Menurut Sergiovanni (1987): kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja guru. Kepala sekolah yang visioner, komunikatif, dan mampu membangun hubungan yang harmonis akan memberi pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja guru.
- **Pelatihan dan pengembangan:** Ketersediaan pelatihan profesional yang relevan dan berkelanjutan. Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Menurut Randal S. Schuler, Susan E. dalam Sinambela (2012:213), sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik. Selain itu hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah. Program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja guru. Tidak sedikit pelatihan-pelatihan yang hanya membuang uang saja sehingga merugikan anggaran sekolah. Guru memang berangkat untuk mengikuti pelatihan, tetapi begitu ia sampai di sekolah, kembali lagi pada kebiasaan lama pada saat sebelum pelatihan. Menurut Sinambela (2012:214), hal ini terjadi karena pelatihan yang dirancang kurang baik, tidak berkaitan

dengan kinerja, atau karena hasil-hasil pelatihan tidak dievaluasi karena sekolah menganggap bahwa pelatihan sekedar kebutuhan sekolah untuk menyalurkan anggaran dalam program meningkatkan kinerja. Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode dan waktu yang tepat. Pelatihan sangat cocok bagi guru yang memiliki potensi tinggi tetapi masih lemah dalam pengetahuan dan keterampilannya.

- **Sarana dan prasarana:** Kelengkapan dan kemudahan fasilitas pendukung proses belajar mengajar. Menurut Sudjana (2005): Kinerja guru dipengaruhi oleh kelengkapan alat bantu pembelajaran, ruang kelas yang memadai, dan fasilitas belajar siswa. Tanpa sarana yang memadai, guru akan kesulitan menciptakan pembelajaran yang menarik dan efektif.

2.4 Strategi Peningkatan Kinerja Guru

2.4.1 Perencanaan Strategi

Menurut Uhar, upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Hal ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan. Sebab, perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi.

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja. Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan, keduanya dapat digunakan secara simultan.

Menurut Mulyasa (2009) Mulyasa menekankan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui pengembangan profesionalisme secara berkelanjutan. Strategi yang disarankan meliputi:

- Pelatihan dan pengembangan: Guru perlu diberi pelatihan yang relevan dan aplikatif agar dapat meningkatkan kompetensinya, baik pedagogik, profesional, kepribadian, maupun sosial.
- Supervisi akademik: Pengawasan oleh kepala sekolah atau pengawas dilakukan untuk memberikan masukan konstruktif dalam proses pembelajaran.
- Pemberian motivasi: Dukungan moral, penghargaan, dan insentif dapat meningkatkan semangat kerja guru.

2.4.2 Implementasi Strategi

Beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi:

- **Supervisi akademik yang efektif**

Menurut Mulyasa (2009), Mulyasa menekankan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui pengembangan profesionalisme secara berkelanjutan. Strategi yang disarankan meliputi:

- Pelatihan dan pengembangan: Guru perlu diberi pelatihan yang relevan dan aplikatif agar dapat meningkatkan kompetensinya, baik pedagogik, profesional, kepribadian, maupun sosial.
- Supervisi akademik: Pengawasan oleh kepala sekolah atau pengawas dilakukan untuk memberikan masukan konstruktif dalam proses pembelajaran.
- Pemberian motivasi: Dukungan moral, penghargaan, dan insentif dapat meningkatkan semangat kerja guru.

- **Pelatihan dan workshop berbasis kebutuhan guru**

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya. Menurut Randal S.Schuler, Susan E. dalam Sinambela (2012:213), sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain,

yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik. Selain itu hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

- **Coaching dan mentoring**

Menurut Megginson dan Clutterbuck (2005), mereka menyatakan: mentoring adalah hubungan pengembangan di mana seorang yang lebih berpengalaman membantu seseorang yang kurang berpengalaman untuk belajar dan berkembang. Dalam dunia pendidikan:

- Mentoring digunakan untuk membimbing guru baru atau guru yang sedang mengalami kesulitan,
- Seorang mentor dapat menularkan keterampilan, nilai, dan budaya kerja yang baik,
- Membantu guru lebih cepat beradaptasi dan berkembang secara profesional.

Relevansi untuk kinerja guru:

Mentoring mempercepat proses pembelajaran profesional guru dan memperkuat rasa percaya diri dalam mengajar.

- **Pemberian penghargaan atau insentif kinerja**

Menurut Hasibuan (2003), penghargaan (reward) merupakan alat motivasi yang penting dalam meningkatkan semangat dan produktivitas kerja seseorang. Dalam konteks guru:

- Penghargaan memberikan pengakuan atas prestasi dan usaha guru,
- Membentuk rasa dihargai dan diperhatikan oleh lembaga tempatnya bekerja,
- Meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap tugas-tugasnya.

Kesimpulan:

Guru yang merasa dihargai cenderung lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, yang berdampak pada peningkatan kinerja.

- **Peningkatan fasilitas pendukung pembelajaran**

Menurut Nana Sudjana (2005), fasilitas pembelajaran merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar yang mendukung efektivitas penyampaian materi oleh guru.

Penjelasan:

Fasilitas yang memadai—seperti ruang kelas yang nyaman, media pembelajaran, dan alat bantu mengajar—membantu guru dalam:

- Menyampaikan materi dengan lebih variatif,
- Meningkatkan interaksi dan partisipasi siswa,
- Mempermudah perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.

Sehingga, kinerja guru pun meningkat karena mereka lebih fokus, kreatif, dan termotivasi.

2.4.3 Evaluasi Strategi

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang diterapkan, termasuk umpan balik dari guru dan siswa, peningkatan hasil belajar, serta perubahan perilaku kerja guru.

Dr. Ahmad Susanto, M.Pd, dalam bukunya *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, Dr. Ahmad Susanto menekankan pentingnya peningkatan kompetensi guru sebagai kunci daya saing dalam era globalisasi. Beliau menyarankan strategi peningkatan kinerja guru melalui: Pengembangan kompetensi profesional dan pedagogik, Peningkatan motivasi dan kesejahteraan guru, Penerapan manajemen kinerja yang efektif.

Mulyasa, dalam karyanya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, E. Mulyasa membagi strategi peningkatan kinerja guru menjadi dua: Strategi Umum: meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan, pengembangan sikap dan kemampuan profesional, serta kerjasama dengan pihak eksternal seperti perusahaan untuk praktik dan studi. Strategi Khusus: Fokus pada aspek kesejahteraan, pendidikan prajabatan, rekrutmen dan penempatan, pembinaan mutu, serta pengembangan karier guru.

2.5 Penelitian Terdahulu

(Studi terdahulu dari jurnal, tesis, atau disertasi yang relevan) Beberapa penelitian yang relevan dengan topik ini antara lain:

Dasmawati (2023) dalam “Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru “ (Suatu Studi Di SMP Negeri 39 Kota Pekanbaru). Berdasarkan hasil dan analisis sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah telah melaksanakan strategi dalam meningkatkan kinerja guru, untuk membantu mengembangkan pola perilakunya melalui rapat pertemuan diawal semester, rapat bulanan tentang kedisiplinan oleh kepala sekolah, Kepala sekolah telah melaksanakan program pelatihan kepada guru dengan strategi *in house training* yang dilaksanakan di sekolah tentang RPP diferensiasi dan *coaching; workshop* peningkatan kompetensi guru melalui PMM dan merdeka mengajar; dan Webinar/Diklat dari luar sekolah. Namun Strategi kepala sekolah memberi mimbingan dan Pelatihan Guru Dalam Pembelajaran yaitu Menggunakan Aplikasi Google Pada Pembelajaran Daring untuk Meningkatkan Efektifitas Belajar Siswa setelah masa Pandemi Covid-19 tidak berlanjut. Dalam memotivasi guru kepala sekolah telah melaksanakan strategi berdiskusi dalam kegiatan rapat pembinaan bulanan. Kepala Sekolah telah memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam kerjanya berupa ucapan terimakasih. Namun dalam mengintegrasikan model penghargaan guru yang mampu menciptakan prestasi kerja melalui upaya meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kompetensi belum terlaksana dengan baik. Menguasai materi pembelajaran dan kapasitas sesuai keahlian serta kemauan, Pengetahuan yang merupakan penilaian terhadap guru untuk mengukur tingkat pencapaian dan penguasaan pada aspek pengetahuan sesuai dengan mata pelajaran yang diampu, dan Kemampuan Sosial dan Perilaku yang merupakan kemampuan berkomunikasi dalam setiap interaksi dengan siswa maupun rekan kerja berbanding lurus dengan kompetensi kepribadian yang dimiliki

oleh masing-masing individu untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam lingkungan pendidikan.

Muhyidin (2019) dalam “MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU SERTIFIKASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2KLATEN TAHUN 2018/2019” Kesimpulan Hasil Penelitian penelitian secara umum menunjukkan bahwa manajemen peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Klaten dilihat dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta masalah yang ditemukan sudah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sekolah. Sedangkan simpulan penelitian secara khusus adalah sebagai berikut:

Pertama, perencanaan manajemen peningkatan kinerja guru yaitu, personil program mendiskusikan untuk menetapkan program dan langkah langkah yang harus dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, mengaktifkan forum KKG menyediakan fasilitas yang diperlukan dan melakukan pengawasan, mendorong/ mengarahkan. Upaya yang dilakukan kepala sekolah tersebut ternyata efektif.

Kedua, pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru sudah terlaksana sesuai dengan yang direncanakan. Kegiatan ini dimulai dari pengorganisasian dengan pembagian tugas dan fungsi serta rincian tugas dan fungsi masing masing personil yang terlibat. Kemudian membentuk tim panitia pelaksanaan atau penanggung jawab. Proses pelaksanaan mencakup tugas dan fungsi guru, fasilitas yang digunakan hingga berkenaan dengan pengelolaan pendanaan pendidikan. Pelaksanaan manajemen transformasional tersebut dapat terlaksana meskipun terdapat kekurangan dalam hal fasilitas yang tersedia serta pembiayaan kegiatan, sehingga pelaksanaan program harus menjadi perhatian utama agar kekurangan yang ada dapat teratasi dan tidak terjadi pada pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru berikutnya.

Ketiga, monitoring dan evaluasi manajemen peningkatan kinerja guru sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan tim yang ditunjuk dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekurangan dalam pelaksanaan sehingga dapat dilakukan perbaikan pada perencanaan yang akan disusun dan dilaksanakan selanjutnya.

Keempat, masalah yang ditemukan dalam peningkatan kinerja guru mencakup masalah eksternal (kurangnya dukungan orang tua kurangnya koordinasi antara Madrasah dengan pengawas dan dewan pendidikan) dan masalah internal (guru kurang disiplin dan guru masih mengemban tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya).

Mohamad Muspawi (2021), “Strategi Peningkatan Kinerja Guru” Kinerja guru merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian guru dan pihak terkait, guru harus memiliki kinerja yang baik, baik buruknya kinerja guru berpengaruh terhadap hasil belajar yang dicapai oleh siswa, sebab guru merupakan figur sentral dalam melayani pendidikan siswa di sekolah, dari guru ilmu pengetahuan mengalir ke diri siswa, dan dari kinerja guru pula kepribadian dan prestasi siswa terbentuk. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu: 1) Membina kinerja guru, 2) Mengawasi kinerja guru, 3) Memberikan motivasi, 4) Mengevaluasi kinerja guru.

Drs. H. Masnun, M.Pd. (2020) menyatakan Semua pihak menyadari bahwa kinerja guru berbanding lurus dengan peningkatan mutu pendidikan. Sayangnya, tidak sedikit para guru bekerja di bawah standar kerja yang telah ditetapkan, bukan karena tidak mampu tetapi karena belum terbangun budaya kerja yang baik. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Apabila diamati gairah kerja berbentuk seperti grafik sinus yang suatu saat akan menemui titik jenuh jika tidak ada upaya preventif dan kuratif baik dari dirinya sendiri maupun bimbingan dari atasannya. Oleh karena itu, penanganan yang paling tepat ialah melalui peningkatan motivasi kinerja. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu : (1) penetapan standar kinerja; (2) audit kinerja; (3) pemberian umpan balik secara langsung; dan (4) motivasi kinerja.

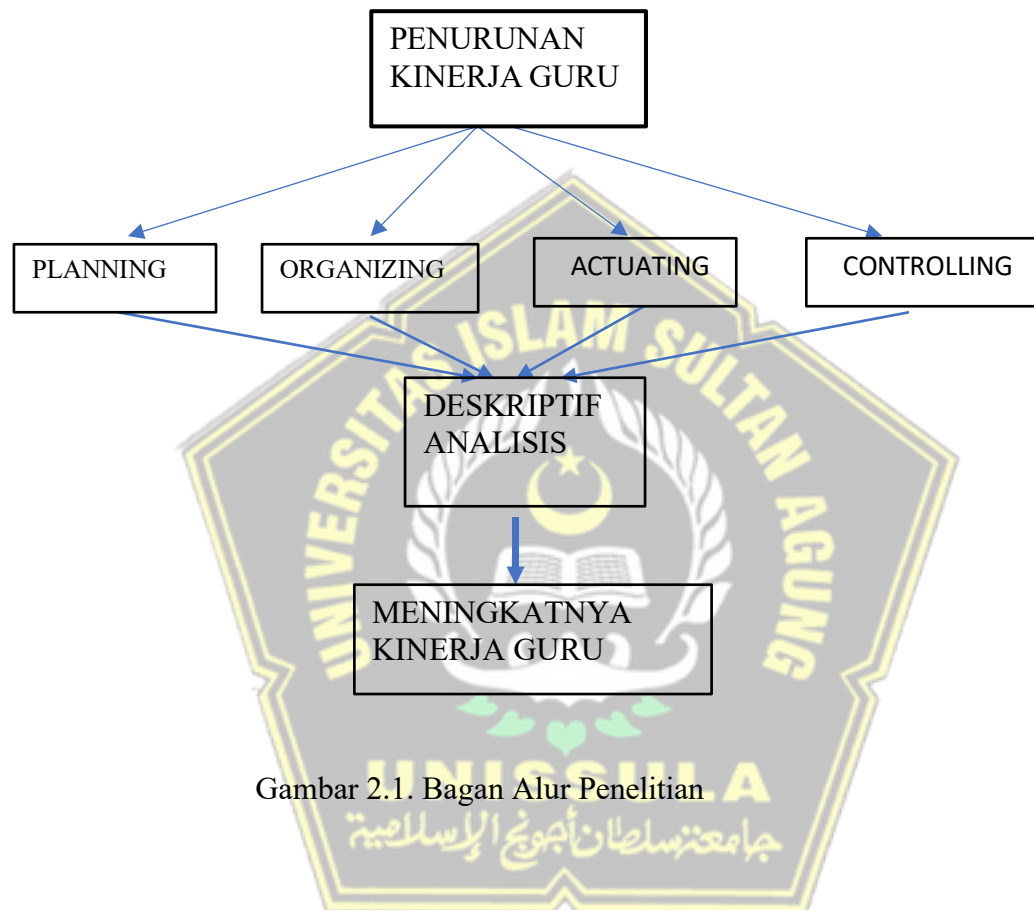
Lalu Hamdian Affandi (2022), “STRATEGI PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI PENGEMBANGAN KELOMPOK KERJA GURU (KKG) SEBAGAI KOMUNITAS BELAJAR: SEBUAH ANALISIS KEBIJAKAN “ Kajian ini menyimpulkan bahwa rendahnya kinerja guru disebabkan oleh ketidakmampuan guru dalam memecahkan masalah pembelajaran dan melakukan adaptasi terhadap perubahan. Masalah tersebut berakar pada ketidaksadaran guru akan adanya masalah dan sikap resisten terhadap perubahan. Semua hal tersebut bermuara pada ketidakmampuan guru untuk melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang

dilakukannya. Kemampuan esensial yang dibutuhkan guru untuk meningkatkan kinerjanya adalah kemampuan belajar, yaitu kemampuan untuk bertindak secara efektif dalam memecahkan masalah dan beradaptasi dengan perubahan. Kemampuan belajar terdiri dari 2 komponen utama, yaitu kemampuan *unlearn* dan kemampuan *relearn*. Pengembangan kemampuan belajar bisa dilakukan dengan mereorientasi KKG sebagai komunitas belajar yang focus utamanya adalah pada pengembangan kemampuan belajar di samping pengembangan kemampuan mengajar guru.

Rekomendasi yang bisa diberikan sebagai konsekuensi dari kesimpulan di atas adalah Diperlukan langkah strategis dalam meningkatkan kinerja guru dengan mengembangkan kemampuan belajar bagi semua guru. Kemampuan belajar itu dibutuhkan guru untuk memecahkan masalah pembelajaran dan melakukan adaptasi terhadap perubahan. Pemerintah dan pihak terkait perlu memperhatikan kemampuan ini sebagai kompetensi esensial bagi guru. KKG sebagai wadah pemberdayaan guru perlu dirancang dan dikembangkan sebagai komunitas belajar yang di dalamnya guru dibiasakan dan diberi ruang untuk melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang dilakukannya, secara bersama merancang, menguji coba, dan mengevaluasi solusi pembelajaran. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan KKG sebagai komunitas belajar adalah budaya dialog reflektif dan kolaborasi aktif dengan didasari oleh semangat kebersamaan, keterbukaan, saling percaya, dan kepedulian. Selain itu, KKG sebagai komunitas belajar perlu melibatkan guru lebih banyak dalam proses perencanaan sehingga program KKG lebih relevan dengan masalah dan kebutuhan guru.

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, strategi yang tepat perlu dirancang untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja guru secara menyeluruh.



Gambar 2.1. Bagan Alur Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif**, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

Jenis penelitian ini adalah **studi kasus** karena berfokus pada satu lokasi yaitu SMAN 2 Cepu dengan tujuan mendeskripsikan strategi peningkatan kinerja guru yang diterapkan di sekolah tersebut.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di **SMAN 2 Cepu**, Kabupaten Blora, Provinsi Jawa Tengah.

Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung mulai bulan April 2025 hingga Mei 2025.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

- **Subjek penelitian** adalah pihak-pihak yang memberikan informasi atau data, yaitu:
 - Kepala sekolah
 - Wakil kepala sekolah bidang kurikulum
 - Guru-guru SMAN 2 Cepu
 - Staf Tata Usaha (jika relevan)
- **Objek penelitian** adalah **strategi peningkatan kinerja guru**, yang mencakup:
 - Perencanaan strategi
 - Implementasi strategi
 - Evaluasi strategi
 - Faktor pendukung dan penghambat strategi

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

3.4.1 Wawancara

Dilakukan secara mendalam dan terbuka (in-depth interview) kepada kepala sekolah, guru, dan pihak terkait guna menggali strategi-strategi yang diterapkan serta persepsi mereka terhadap dampaknya.

3.4.2 Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan strategi peningkatan kinerja guru di lingkungan sekolah, termasuk aktivitas pembelajaran, rapat evaluasi, dan supervisi.

3.4.3 Dokumentasi

Dokumen yang dikumpulkan antara lain Rencana Kerja Sekolah (RKS), laporan supervisi dan dokumen lain yang relevan.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini juga menggunakan **analisis data model Miles dan Huberman (2014)** yang terdiri dari tiga tahapan utama:

1. **Reduksi Data (Data Reduction):**

Menyaring dan memilih data yang relevan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

2. **Penyajian Data (Data Display):**

Menyajikan data dalam bentuk narasi, matriks, atau bagan untuk memudahkan pemahaman dan penarikan kesimpulan.

3. **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification):**

Menyimpulkan hasil temuan dan memverifikasi kesesuaian data dengan rumusan masalah penelitian.

3.6 Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan data, digunakan **empat kriteria dari Lincoln dan Guba (1985)**, yaitu:

- **Kredibilitas (credibility):** Dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik.
- **Transferabilitas (transferability):** Memberikan deskripsi konteks secara rinci agar dapat diterapkan di tempat lain.
- **Dependabilitas (dependability):** Melakukan audit trail terhadap proses pengumpulan dan analisis data.
- **Konfirmabilitas (confirmability):** Memastikan data berasal dari temuan lapangan, bukan dari peneliti itu sendiri.

3.7 Prosedur Penelitian

1. **Persiapan:**
Mengurus izin penelitian, menyusun instrumen, dan mengatur jadwal wawancara serta observasi.
2. **Pengumpulan Data:**
Melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi secara sistematis.
3. **Analisis Data:**
Menganalisis data dengan teknik kualitatif Miles dan Huberman.
4. **Penyusunan Laporan:**
Menyusun hasil temuan dalam bentuk tesis yang sistematis dan akademik.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penulisan dan atau Subyek Penelitian

Informasi dan data yang diperoleh dari penulisan dan kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk paparan data diskriptif. Dalam penelitian menggunakan hasil observasi, wawancara, dan data dokumentasi yang ada di SMAN 2 Cepu dalam memperoleh data.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 2 Cepu, yang beralamat di Jalan Randublatung Km. 5 Cepu, Kelurahan Balun, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora, Provinsi Jawa Tengah. SMAN 2 Cepu merupakan salah satu sekolah menengah atas negeri favorit di wilayah Blora bagian timur, yang memiliki peran strategis dalam mencetak generasi muda berprestasi, berkarakter, dan siap menghadapi tantangan global.

SMAN 2 Cepu didirikan pada tahun 1992 sebagai bagian dari upaya pemerintah untuk memperluas akses pendidikan menengah atas di wilayah Cepu dan sekitarnya. Sejak awal berdirinya, sekolah ini telah mengalami berbagai perkembangan baik dari segi sarana prasarana, jumlah siswa, maupun mutu pendidikan yang diberikan. Dalam perjalanannya, SMAN 2 Cepu telah mencetak banyak alumni yang berhasil melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi terkemuka maupun berkarier di berbagai sektor.

1. Letak geografis SMAN 2 Cepu

SMAN 2 Cepu memiliki letak yang strategis, yaitu berada di pusat Kecamatan Cepu yang mudah dijangkau dari berbagai penjuru, baik oleh siswa dari dalam kota maupun dari desa-desa sekitar. Lokasi sekolah yang berada di pinggir jalan raya utama menjadikan aksesibilitas sekolah sangat baik, baik menggunakan kendaraan pribadi maupun transportasi umum.

Dari sisi fisik, SMAN 2 Cepu berdiri di atas lahan seluas kurang lebih 13.000 meter persegi, dengan berbagai fasilitas penunjang kegiatan belajar mengajar yang cukup lengkap, antara lain:

- Ruang kelas: Terdapat 24 ruang kelas yang tersebar dalam tiga tingkat jenjang (X, XI, dan XII), masing-masing dilengkapi dengan meja, kursi, papan tulis, dan kipas

angin/AC.

- Laboratorium: Tersedia laboratorium Fisika, Kimia, Biologi, dan Komputer yang cukup memadai untuk kegiatan praktikum siswa.
- Perpustakaan: Memiliki koleksi buku pelajaran, referensi, karya sastra, dan jurnal ilmiah.
- Ruang guru dan kepala sekolah: Menjadi pusat koordinasi dan pengelolaan kegiatan akademik dan manajerial.
- Masjid sekolah: Sarana ibadah siswa dan guru serta kegiatan keagamaan.
- Lapangan olahraga: Terdapat lapangan basket, voli, dan lapangan upacara yang juga digunakan untuk kegiatan ekstrakurikuler.
- Kantin dan area hijau: Menyediakan area rekreasi dan istirahat yang nyaman bagi siswa dan guru.
- Fasilitas internet dan Wi-Fi: Disediakan di berbagai titik strategis sekolah untuk menunjang proses digital learning.

2. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Visi SMAN 2 Cepu adalah:

“Menjadi sekolah yang unggul dalam prestasi, berkarakter, berwawasan lingkungan dan global, serta berlandaskan iman dan takwa.”

Misi sekolah antara lain:

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter dan keunggulan akademik.
2. Meningkatkan mutu pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
3. Menumbuhkan budaya bersih, peduli lingkungan, dan ramah anak.
4. Menyiapkan siswa menghadapi tantangan global melalui penguatan kompetensi literasi, numerasi, dan digital.
5. Membangun kemitraan dengan masyarakat, orang tua, dan dunia usaha/industri.

3. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan

SMAN 2 Cepu memiliki jumlah total guru sebanyak 43 orang, yang terdiri atas:

- 34 guru mata pelajaran
- 3 guru Bimbingan dan Konseling

- 3 guru Pendidikan Jasmani dan Kesehatan

Dari sisi status kepegawaian, sebanyak 70% guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan sisanya adalah Guru Tidak Tetap (GTT) atau honorer daerah. Mayoritas guru telah memiliki sertifikasi pendidik, dengan tingkat pendidikan S1 sebagai syarat minimal, dan sebagian lainnya telah menempuh pendidikan S2.

Selain tenaga pendidik, terdapat 15 orang tenaga kependidikan, yang terdiri atas:

- Kepala sekolah
- 3 Wakil Kepala Sekolah (bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarpras)
- Staf tata usaha
- Pustakawan
- Petugas kebersihan dan keamanan

4. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah para guru SMAN 2 Cepu, yang menjadi ujung tombak dalam proses transformasi pendidikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Pemilihan guru sebagai subyek didasarkan pada beberapa kriteria berikut:

1. Aktif mengajar minimal selama dua tahun terakhir.
2. Bersedia menjadi responden dan berpartisipasi dalam wawancara maupun pengisian kuesioner.
3. Mewakili berbagai rumpun mata pelajaran (MIPA, IPS, Bahasa, dan Kejuruan).
4. Memiliki status kepegawaian yang beragam, yaitu PNS dan non-PNS.

Jumlah subyek yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 20 guru, yang dipilih secara purposif untuk mencerminkan keragaman latar belakang, pengalaman, dan kinerja.

5. Alasan Pemilihan Lokasi Penelitian

Pemilihan SMAN 2 Cepu sebagai lokasi penelitian bukan tanpa alasan. Beberapa pertimbangan utama adalah:

1. Ketersediaan data dan aksesibilitas informasi: Peneliti memiliki hubungan akademik dan komunikasi yang baik dengan pihak sekolah, sehingga memudahkan proses pengumpulan data.
2. Variasi karakteristik guru: SMAN 2 Cepu memiliki guru dari berbagai latar belakang dan tingkat kinerja yang berbeda, yang memberikan informasi kaya untuk dianalisis.

3. Kondisi sekolah yang sedang berkembang: Sekolah ini sedang berupaya melakukan berbagai inovasi, termasuk penguatan peran guru dan transformasi digital, yang sangat relevan dengan tema penelitian.
4. Letak geografis yang strategis: Lokasi sekolah yang mudah diakses menjadikan proses penelitian efisien dari segi waktu dan logistik.

B. Penyajian Data dan Pembahasan Temuan Penelitian.

1. Penyajian Data.

Kepala sekolah sebagai top leader di satuan pendidikan (sekolah) mempunyai otoritas penuh untuk mengelola, mengembangkan sekolah dan bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah yang dikelolanya. Walau demikian, bukan berarti tidak ada komponen - komponen lain yang terkait yang ada di sekolah diabaikan, melainkan sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi dan tidak terpisahkan dalam upaya menggapai fungsi tertentu sebagaimana direncanakan.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada kepala sekolah, kepala sekolah wajib memiliki kompetensi, kecakapan atau kemampuan. Salah satu kompetensi wajib dimiliki kepala sekolah sesuai dengan permendiknas tahun 2007 adalah kompetensi manajerial. Keterampilan manajerial merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Sangat banyak jenis dari ketrampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Mengingat begitu luasnya pembahasan tentang manajemen kepala sekolah tersebut, penulis membatasi penulisan ini dengan ruang lingkup tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 2 Cepu, dengan rumusan masalah : 1) planning program peningkatan kinerja Guru; 2) Organizing peningkatan kinerja Guru; 3) Actuating peningkatan kinerja Guru; dan 4) Controlling peningkatan kinerja Guru, Berikut diskripsi dari hasil penelitian yang penulis lakukan :

a. Perencanaan Program Kerja Peningkatan Kinerja Guru.

Perencanaan dalam peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 2 Cepu merupakan langkah yang wajib dilakukan kepala sekolah untuk menggapai tujuan yang sesuai dengan perencanaan dan supaya bisa terlaksana secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai manajerial di satuan pendidikan (sekolah) mempunyai tugas untuk membuat planning dalam peningkatan kinerja guru. kepala sekolah juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola, mengembangkan, dan memberdayakan guru supaya lebih profesional dengan menyusun perencanaan. Adapun langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan adalah sebagai berikut :

1). Mengadakan observasi.

Dalam rangka mempersiapkan program kegiatan untuk peningkatan kinerja guru, kepala sekolah melakukan observasi dari dokumen-dokumen penilaian kinerja guru di tahun 2024 (tahun sebelumnya).

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak M, menyatakan bahwa :

Di akhir tahun 2024 saya telah melakukan penilaian kinerja guru kepada semua guru. Setelah saya mengadakan observasi dari catatan saya , Pegangan dokumen mengajar guru, dan rekapitulasi hasil penilaian kerja guru tahun 2024, saya menemukan data :

- a). Disiplin guru sudah baik,
- b). Ada 9 guru mapel, tingkat kepedulian guru dalam membimbing siswa (sosial guru) masih belum maksimal.
- c). Ada 4 guru (Biologi, PPKN, Matematika B.Inggris, Kimia) dalam menyusun Indikator Pencapaian Kompetensi pada RPP yang guru miliki kurang baik.
- d). Ada 2 Guru (biologi dan kimia) masih kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran yang berbasis power point.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan terhadap dokumen hasil rekapitulasi penilaian kinerja guru tahun 2024, penulis melihat bahwa tingkat disiplin guru sudah baik, Ada 9 guru mapel, tingkat kepedulian guru dalam membimbing siswa (sosial guru) masih belum maksimal. Ada 4 guru (Biologi, PPKN, Matematika B.Inggris, Kimia) dalam menyusun Indikator Pencapaian Kompetensi pada RPP yang guru miliki kurang baik. Ada 2 Guru (biologi dan kimia) masih kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran yang berbasis power point.

2). Menetapkan tugas dan tujuan kegiatan.

Langkah selanjutnya setelah mengadakan observasi, selanjutnya kepala sekolah menetapkan tugas dan tujuan kegiatan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa:

Pada langkah ini, penetapan tugas untuk memberikan gambaran yang lengkap dalam suatu daftar tugas, yang digunakan sebagai tugas kerja secara pribadi, maupun kelompok. Sedangkan tujuan langkah ini untuk menentukan skala prioritas dalam menjalankan kegiatan, memecah program besar jangka menengah menjadi jangka pendek dan bisa dijalankan menjadi program semester, bulanan atau mingguan.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan terhadap dokumen program kerja sekolah jangka panjang di turunkan menjadi program kerja sekolah jangka pendek (1 tahun) dan memuat tentang rencana kerja peningkatan kinerja guru. Dan selanjutnya diuraikan dalam bentuk kegiatan mingguan, semesteran.

3. Mengadakan kemungkinan kemungkinan.

Dalam melaksanakan program perlu mengadakan kemungkinan kemungkinan yang memiliki potensi penyebab tidak bisa terlaksananya program sesuai dengan perencanaan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa :

SMA Negeri 2 cepu memiliki jumlah guru yang sedikit, sehingga guru selain mengajar juga mempunyai tugas tambahan sebagai wakasek, sebagai bendahara BOS, sebagai operator dapodik, sebagai laboran, sebagai pustakawan. Sebagai contoh tanggal 12 Februari ada agenda MGMP Bahasa Indonesia dan sudah tersusun jadwal, dalam perjalanan selisih 1 hari ada undangan pelatihan operator dapodik, contoh lagi dalam pelaksanaan ternyata penyaluran dana bos lebih lambat sehingga tidak ada dana untuk menyelenggarakan kegiatan. Untuk itu dalam perencanaan kegiatan perlu ada solusi untuk menjawab kemungkinan yang bisa terjadi supaya kegiatan bisa berjalan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang ingin dicapai.

4. Membuat sintesa (intisari).

Langkah berikutnya sebelum penyusunan perencanaan kegiatan kepala sekolah membuat sintesa dari hasil observasi, tugas dan tujuan, dan kemungkinan – kemungkinan dalam perencanaan kegiatan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa :

Setelah saya melakukan observasi, tugas dan tujuan serta kemungkinan kemungkinan yang ada, langkah ini saya gunakan untuk menentukan perencanaan kegiatan peningkatan kinerja guru.

5. Menyusun rencana.

Pada bagian ini perencanaan merupakan langkah awal kegiatan sampai dengan evaluasi hasil. Dengan adanya perencanaan akan dapat mengarahkan/ mengkoordinir kepada tujuan yang akan dicapai, mengurangi tumpang tindih kepentingan / tugas, serta merancang standar untuk memudahkan dalam evaluasi.

a. Perencanaan tujuan kegiatan.

Dalam rangka mengetahui tujuan dari perencanaan kegiatan peningkatan kinerja guru, langkah yang penulis lakukan adalah melakukan wawancara dengan kepala sekolah. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah :

Langkah-langkah yang ditempuh dalam program peningkatan kinerja guru adalah merumuskan tujuan, karena tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai, jadi sangat penting sebagai landasan ke mana arah program di laksanakan.

Adapun tujuan dari program peningkatan kinerja guru SMAN 2 Cepu adalah sebagai berikut :

- (1). Penguatan disiplin guru supaya tetap terjaga.
- (2). Penguatan sosial guru (kepedulian guru dalam membimbing siswa) pada semua guru bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya.
- (3). Penyusunan Indikator Pencapaian Kompetensi pada RPP yang guru mapel biologi, PPKN, matematika, B.Ingggris, Kimia menjadi menjadi terarah dan dapat diukur.
- (4). Guru mampu menggunakan media pembelajaran yang berbasis power point untuk media pembelajaran mapel Kimia dan biologi.

b. Menentukan guru yang menjadi sasaran kegiatan.

Setelah rumusan tujuan ada, langkah selanjutnya adalah menentukan guru yang mengikuti kegiatan peningkatan kinerja guru di tahun 2024. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan :

Dalam menentukan sasaran kegiatan peningkatan kinerja guru adalah dengan melalui rapat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga pendidikan SMAN 2 Cepu. Dari rapat itu diputuskan bahwa :

- (1). Penguatan disiplin guru diikuti oleh semua guru.

- (2). Penguatan sosial guru dalam membimbing siswa diikuti semua guru.
- (3). Peningkatan kinerja guru dalam Penyusunan Indikator. Pencapaian Kompetensi pada RPP diikuti 4 guru mapel biologi, PPKN, matematika, B.Ingggris, Kimia.
- (4). Dan yang mengikuti menggunakan media pembelajaran yang berbasis power point 2 guru, yaitu guru kimia dan biologi.

Dan masing-masing guru harus bersedia mengikuti kegiatan peningkatan kinerja guru baik skala tingkat sekolah, kabupaten provinsi maupun nasional. Selanjutnya ditunjuk sebagai ketua tim pelaksana kegiatan adalah Wakil kepala Sekolah.

Berkaitan dengan perencanaan kinerja guru wakil kepala SMA Negeri 2 Cepu, menyatakan sebagai berikut :

Ya betul pak, dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah mengundang wakil kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik untuk rapat dinas bersama-sama dalam penentuan perencanaan kegiatan. Dan saya ditugaskan sebagai ketua tim pelaksana kegiatan peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan menemukan dokumen rapat dalam rangka penyusunan perencanaan kinerja guru yang dihadiri oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga pendidikan yang tercatat pada notulen rapat dan absensi kehadiran rapat. Sedangkan tindak lanjut dari penetapan koordinator pelaksanaan peningkatan kinerja guru ditemukan dokumen SK Susunan tim pelaksana kegiatan. Selanjutnya untuk dilaksanakan dengan sebaik baiknya.

b. Perencanaan bentuk program kegiatan.

Langkah selanjutnya dalam perencanaan adalah menentukan bentuk kegiatan yang dilaksanakan dalam peningkatan kinerja guru. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa :

Adapun rencana bentuk pelaksanaan kegiatan dalam peningkatan kinerja guru yang disepakati dalam rapat adalah sebagai berikut :

- (1). Kegiatan supervisi individual, kegiatan ini bertujuan untuk menguatkan disiplin individu guru dan sosial guru.
- (2). Kegiatan MGMP, Pelatihan online, IHT kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru dalam penyusunan Indikator Pencapaian Kompetensi (IPK), dan peningkatan guru dalam menggunakan media pembelajaran dengan power point.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah ini, penulis lakukan konfirmasi kepada wakil kepala sekolah. Berikut hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah menyatakan :

Bahwa pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru direncanakan dalam bentuk kegiatan supervisi, kegiatan MGMP, Pelatihan Online, pelatihan yang diselenggarakan pihak ketiga, dan In House Training. Yang dimana kegiatan dilaksanakan dalam rangka peningkatan kinerja guru dan dikoordinir oleh ketua pelaksana.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan membaca dokumen agenda kegiatan peningkatan kinerja guru tahun 2024, agenda kegiatan berbentuk kegiatan supervisi individual, kegiatan MGMP, pelatihan/Diklat, In House Training (IHT).

c. Perencanaan Waktu kegiatan.

Langkah berikutnya yang dilakukan dalam perencanaan yaitu menentukan waktu pelaksanaan. Menentukan waktu pelaksanaan sangat penting dalam rangka efektifitas dan efisien dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kinerja guru. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan :

Dari kesepakatan rapat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik menentukan rencana waktu pelaksanaan sebagai berikut :

- (1). Waktu pelaksanaan supervisi individual untuk penguatan kedisiplinan guru dilaksanakan setiap awal bulan setelah kegiatan pembelajaran selesai berdasarkan hasil rekapitulasi kehadiran guru di bulan sebelumnya.
- (2). Waktu pelaksanaan supervisi individual penguatan sosial guru dilaksanakan setiap akhir semester usai pelaksanaan Ujian semester

berdasarkan pengamatan dokumen kerja guru dalam melakukan pembejaran.

- (3). Waktu pelaksanaan MGMP tingkat Kabupaten dilaksanakan bulan Februari dan Juli tahun 2024.
- (4). Waktu pelaksanaan Pelatihan online tingkat kabupaten, Provinsi, Nasional dilaksanakan antara Januari – Desember 2024.
- (5). Waktu pelaksanaan Pelatihan yang diadakan oleh Instansi Pemerintah Sesuai Undangan dari Instansi Pemerintah.
- (6). Waktu pelaksanaan IHT dilaksanakan di bulan September 2024.

Jadwal ini disusun untuk menghindari terjadinya tupang tindih program sekolah yang lainnya.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan, dengan membaca dokumen jadwal rencana program peningkatan kinerja guru tahun 2024 dalam bentuk jadwal rencana program peningkatan kinerja guru tahun 2024 yang memuat uraian kegiatan dan rencana waktu kegiatan. Dan agenda rencana jadwal setelah di cetak dibagikan kepada semua guru.

d. Perencanaan Pembiayaan kegiatan.

Langkah selanjutnya dalam perencanaan adalah perencanaan pembiayaan dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa :

Hampir semua kegiatan bisa terlaksana dengan baik diperlukan dana operasional, sedangkan di SMAN 2 Cepu pembiayaan semua program dibebankan pada dana BOS reguler, salah satunya adalah program kegiatan peningkatan kinerja guru. Yang selanjutnya dimasukan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS).

Pernyataan kepala sekolah tersebut diperkuat oleh pernyataan bendahara bos SMAN 2 Cepu, menyatakan :

Dalam juknis BOS Tahun 2024 dana bos diperbolehkan dalam rangka untuk pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga pendidikan, dalam pendistribusian pembiayaan sekolah perlu menyusun program program sekolah yang dilaksanakan setahun ke depan dan dituangkan dalam RKAS.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan, penulis menemukan dokumen rencana kerja sekolah jangka pendek (satu tahun) terdapat

pembiayaan program kerja peningkatan kinerja guru dan buku petunjuk teknis penggunaan dana BOS reguler tahun 2024 dalam pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga pendidik.

e. Perencanaan Controlling

Langkah selanjutnya dalam perencanaan adalah perencanaan pengawasan program peningkatan kinerja guru. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa :

Upaya akhir perencanaan ini adalah perencanaan pengawasan, perencanaan pengawasan saya laksanakan sendiri dan saya lakukan dengan observasi sewaktu waktu, laporan-laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kinerja. pengawasan yang saya lakukan dengan melihat perkembangan kinerja guru setelah pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru dilaksanakan. Dalam melakukan pengawasan saya menggunakan instrumen monitoring dan hasil akan menjadi acuan saya untuk pengembangan kinerja guru ditahun berikutnya. Bagi guru yang bisa mempertahankan prestasi baiknya saya berikan hadiah.

Pernyataan kepala sekolah tersebut diperkuat oleh pernyataan Wakil kepala sekolah, menyatakan :

Bahwa setiap ada program akan ada pengawasan oleh kepala sekolah dan secara bersama – sama, salah satunya adalah pengawasan hasil peningkatan kinerja guru. Dalam pengawasan ini dilakukan oleh kepala sekolah dan dilaksanakan pada akhir tahun berdasarkan, observasi guru Januari – Desember, studi dokumen pegangan guru dalam satu tahun berjalan dan di evaluasi menggunakan Instrumen Penilaian Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang penulis lakukan, penulis menemukan dokumen instrumen penilaian kinerja guru, yang mencakup 4 kompetensi guru, kompetensi Individual, sosial, pedagogik, profesional.

Dengan demikian, bahwa perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu adalah meliputi perencanaan tujuan kegiatan, menentukan guru yang menjadi sasaran kegiatan, bentuk program kegiatan, waktu kegiatan, pembiayaan kegiatan, bentuk pengawasan kinerja guru.

b. Pengorganisasian kegiatan peningkatan kinerja.

Dalam melaksanakan kegiatan manajemen setelah perencanaan selanjutnya adalah tahap pengorganisasian, agar kegiatan berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi

sehingga terkoordinir, maka setiap personal yang terlibat harus mengetahui tugas, wewenang dan fungsinya masing-masing.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala SMA Negeri 2 Cepu, menyatakan :

Pengorganisasian dalam menjalankan sebuah kegiatan sangat penting sekali hal itu dilakukan supaya kegiatan bisa berjalan dengan baik. Dalam hal pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru, setelah perencanaan kegiatan disepakati bersama. Tahap selanjutnya mengelompokkan tugas tugas guru supaya tidak terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugas.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, penulis mendiskripsikan bahwa setelah perencanaan tahap selanjutnya adalah pengorganisasian hal tersebut dilakukan untuk pembagian tugas – tugas dalam program peningkatan kinerja guru, hal itu dilaksanakan supaya tidak terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugasnya dan selanjutnya di amanatkan melalui surat keputusan.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala SMA Negeri 2 Cepu, menyatakan:

Mekanisme yang saya lakukan dalam pengelompokan tugas guru adalah sebagai berikut :

- 1). Menyusun tim pelaksana kegiatan, kepala sekolah menunjuk langsung ketua pelaksana, selain sebagai wakil kepala sekolah juga mendapat tugas tambahan sebagai tim penjamin mutu internal sekolah, adapun kriteria dalam pengangkatan sebagai ketua kegiatan peningkatan kinerja, berdasarkan penilaian saya wakil kepala sekolah memiliki kompetensi guru yang baik,
- 2). Menunjuk bendahara bos untuk menjadi bendahara kegiatan dengan alasan supaya pencatatan pembiayaan tetap satu orang untuk memudahkan saya melakukan monitoring pengelolaan dana,
- 3). Untuk pos posisi struktur lain saya percayakan sepenuhnya kepada ketua pelaksana untuk memilih.
- 4). Menugaskan semua guru untuk mengikuti supervisi individual dalam rangka penguatan disiplin dan sosial guru terhadap siswa.
- 5). Menugaskan guru 4 guru mapel Pkn, matematika, B.Ingggris, Kimia Peningkatan kinerja guru dalam Penyusunan Indikator Pencapaian Kompetensi pada RPP diikuti MGMP tingkat sekolah/Kabupaten, IHT Tingkat sekolah dan pelatihan online di tingkat provinsi atau nasional yang diselenggarakan pihak ketiga.
- 6). Menugaskan 2 guru kimia dan biologi mengikuti kegiatan pelatihan online dalam menggunakan media pembelajaran.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Wakil kepala sekolah, menyatakan :

Saya dipercaya oleh kepala sekolah untuk menjadi ketua pelaksana kegiatan peningkatan kinerja guru dan berkoordinasi dengan bendahara bos untuk kelancaran pelaksanaan peningkatan kinerja guru.

Dari wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, penulis mendiskripsikan bahwa mekanisme kegiatan peningkatan kinerja adalah dengan menyusun tim pelaksana kegiatan berserta pembagian tugas supaya tidak terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan ketua pelaksana dan bendahara ditunjuk langsung kepala sekolah, sedangkan pos jabatan lain dipercayakan kepada ketua pelaksana untuk memilih dan menentukan. Hasil wawancara dengan ketua wakil kepala sekolah, menyatakan :

Untuk menindaklanjuti penunjukan sebagai ketua pelaksana, saya bersama guru – guru lain berdiskusi untuk menyusun tim pelaksana beserta tugas yang harus dilaksanakan dan daftar susunan tim saya sampaikan kepada kepala sekolah untuk dibuatkan Surat Keputusan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa :

Setelah pengelompokan tugas – tugas guru dalam peningkatan kinerja guru, berikutnya saya terbitkan dengan surat keputusan tentang susunan tim pelaksana, dan uraian tugasnya, menetapkan guru guru yang menjadi sasaran dalam kegiatan. Dengan diterbitkannya SK tersebut guru dapat bekerja sesuai dengan tugasnya.

Dari studi dokumentasi yang penulis lakukan, bahwa setelah pembagian tugas ditentukan, kepala sekolah membuat surat keputusan tentang tim pelaksana, dan uraian tugasnya, menetapkan guru guru yang menjadi sasaran dalam kegiatan supaya guru bisa bekerja sesuai dengan tugasnya.

Dengan demikian, bahwa pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu adalah sebagai berikut :

- 1). Mekanisme penugasan dilakukan dengan penunjukan langsung yang ditugaskan sebagai ketua koordinator dan bendahara pelaksana kegiatan dan pos struktur lain dipercayakan kepada ketua koordinator, selanjutnya untuk di SK an tidak terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugasnya.
- 2). Mekanisme penugasan guru sasaran kegiatan adalah berdasarkan hasil observasi person guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dan hasil penilaian kinerja guru.

c. Pelaksanaan Peningkatkan kinerja Guru.

Pelaksanaan kegiatan program peningkatan kinerja guru ini tidak terlepas dari proses perencanaan dan pengorganisasian SDM yang telah diuraikan sebelumnya, dalam

pelaksanaan kegiatan ini merupakan implementasi rencana atau program yang telah dibuat dalam proses perencanaan.

Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, untuk mencapai tujuan program pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan. Berikut implementasi dari yang telah dibuat dalam perencanaan.

1). Supervisi Individual.

Saat penulis berada di SMAN 2 Cepu, penulis sempat melihat langsung ada guru yang telat masuk kelas, dijam saya menunjukkan pukul 07:20 WIB guru tersebut meninggalkan ruang guru, padahal jadwal guru masuk mengajar pukul 07:00 WIB. Di hari besuknya ditemukan guru yang sama telat masuk kelas lagi, pada hari ini berdasarkan jam yang terpasang di kantor guru, guru tersebut meninggalkan ruang guru masuk kelas pukul 09:16 WIB padahal di jadwal mengajar harus masuk pukul 09:00 WIB. Berdasarkan temuan observasi di atas penulis melakukan wawancara dengan kepala sekolah menyatakan, bahwa:

Dalam memberikan penguatan disiplin, upaya yang saya lakukan dengan :

- a). Mengadakan pengamatan secara acak dan dilaksanakan setiap hari terhadap aktifitas person guru, saya mengamati guru yang paling telat saat masuk kelas dan saya catat di buku pegangan saya.
- b). Jika saya menemukan guru telat masuk di atas 10 menit, guru tersebut di awal bulan di jam saat guru tidak mengajar akan saya lakukan pemanggilan untuk supervisi individual dalam bentuk kritik dan solusi, supaya kualitas disiplin guru tetap baik.

Dari studi dokumentasi yang penulis lakukan, penulis menemukan buku pembinaan pegangan kepala sekolah yang berisi catatan: Nama guru, tanggal pemanggilan, temuan pengamatan, solusi, tanda tangan guru yang bersangkutan. Sedangkan pembinaan sosial guru dalam membimbing siswa pembinaan sosial guru berdasarkan observasi interaksi guru dengan siswa selama satu semester, hal tersebut berdasarkan jadwal pelaksanaan peningkatan kinerja guru.

Dengan demikian, pelaksanaan supervisi individu sudah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Supervisi individual dilakukan oleh kepala sekolah untuk menjaga kedisiplinan guru tetap baik, sedangkan langkah yang dilakukan melalui pengamatan person guru saat guru masuk kelas dan dilakukan pencatatan bagi guru yang paling lambat. Sedangkan pelaksanaan supervisinya dilaksanakan di awal bulan berikutnya dengan memanggil guru di ruang kepala

sekolah. Sedangkan supervisi individu dalam peningkatan sosial guru dilaksanakan pada akhir semester.

2). Kegiatan MGMP Tingkat Kabupaten.

Kegiatan MGMP pada perencanaan ini diprogramkan untuk keperluan peningkatan kinerja guru dalam penyusunan indikator pencapaian kompetensi. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan ada guru yang tidak ada di ruang guru dan jam mengajar guru yang bersangkutan diisi oleh guru piket. Berdasarkan temuan tersebut, penulis mencari informasi kepada kepala sekolah Bapak M, menyatakan :

Bahwa guru yang tidak ada di ruang guru, beliau menginformasikan bulan februari ada jadwal kegiatan MGMP, yang dimana pada kegiatan MGMP tersebut diikuti oleh dua guru matapelajaran Pkn dan matematika dilaksanakan di bulan Februari mulai pukul 08:00 WIB – 16:00 WIB, untuk memperlancar kegiatan MGMP ini saya dan bendahara bos mengalokasikan besaran dana untuk kegiatan tersebut yang disusun saat perencanaan pembiayaan dengan mengetahui kepala sekolah.

Hasil wawancara dengan ketua pelaksana wakil kepala sekolah, menyatakan bahwa bulan februari ini telah direncanakan untuk kegiatan peningkatan kinerja guru dengan mengikutkan 2 guru Pkn dan Matematika, sedangkan 2 guru bahasa inggris dan kimia MGMP dijadwalkan di bulan Juli. Mengingat jumlah guru di SMAN 2 Cepu masih sedikit maka dilakukan penjadwalan dua kali dalam satu tahun dalam kegiatan MGMP. Bulan februari untuk MGMP guru Pkn dan Matematika dan juli MGMP untuk dua guru bahasa inggris dan kimia. Pembagian tersebut dilakukan untuk tetap menjaga proses pembelajaran dan bulan Juli bisa berlangsung.

3. Kegiatan Pelatihan Online.

Penyelenggara kegiatan ini bermacam macam mulai dari tingkat sekolah, perguruan tinggi, organisasi guru (PGRI, IGI) maupun dari kementerian pendidikan dan riset.

Dalam Observasi, peneliti menemukan bahwa ada guru, ada jam mengajar namun tidak masuk kelas namun guru tersebut berbicara kepada guru piket untuk masuk kelas mengganti jam mengajar guru tersebut, setelah kami amati terus ternyata guru tersebut mengikuti kegiatan pelatihan online. Hasil wawancara dengan guru matematika, menyatakan sebagai berikut :

Iya benar pak, saya sebagai guru matematika diberikan penugasan untuk mengikuti kegiatan pelatihan online untuk memperkuat kemampuan saya dalam menyusun perencanaan pembelajaran dalam hal ini tentang penyusunan indikator pencapaian kompetensi, jadi kegiatan ini sangat menyenangkan untuk diikuti.

Pelatihan online ini juga diikuti oleh dua guru bahasa inggris dan kimia, untuk peningkatan kemampuan dalam menggunakan media power point dalam pembelajaran. Kegiatan ini penulis lihat sendiri, ada dua guru tidak langsung pulang namun berlanjut mengikuti kegiatan pelatihan online. Hasil wawancara guru kimia, menyatakan bahwa :

Pelatihan online ini sangat enak menurut saya, sebab narasumber benar benar kompeten. sehingga dalam penyampaian materi mudah saya pahami dalam penggunaan media power point dalam pembelajaran matapelajaran kimia.

Dalam hal pembiayaan kegiatan pelatihan online, peneliti mengadakan wawancara dengan ketua pelaksana wakil kepala sekolah menyatakan :

Bahwa semua kegiatan pelatihan online yang mengakibatkan adanya biaya maka semuanya ditanggung oleh sekolah menggunakan dana BOS 2024, mulai dari biaya registrasi, bantuan paket data, dan konsumsi untuk pelatihan guru yang menjadi sasaran kegiatan diberikan kuota dua kali pelatihan. Sedangkan waktu pelaksanaan kegiatan ini menyesuaikan dengan penyelenggara kegiatan. Saat pengajuan ganti biaya guru tersebut kami minta surat Tugas dari kepala sekolah, nota belanja registrasi, pembelian pulsa, konsumsi dan untuk pertanggung jawaban penggunaan dana BOS.

4. Kegiatan In House Training (IHT).

Pelaksanaan IHT ini dilaksanakan di minggu akhir bulan September 2022 dimulai hari jumat – minggu (selama 3 hari), tujuan program adalah untuk menguatkan kemampuan guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi guru dengan mendatangkan instruktur yang ahli dibidangnya. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan :

Bahwa pelaksanaan kegiatan IHT dilaksanakan sesuai dengan perencanaan kegiatan hal ini dilaksanakan untuk menguatkan kembali pelatihan yang sudah dilaksanakan oleh guru yang menjadi sasaran kegiatan ini. Pada IHT difokuskan untuk lebih dominan praktik dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi guru. Peserta kegiatan ini diutamakan untuk guru yang menjadi sasaran kegiatan, tetapi juga tidak melarang guru yang tidak masuk penugasan mengikuti kegiatan ini supaya bisa mendapatkan sertifikat.

Dari hasil paparan dapat dipahami bahwa kegiatan IHT dilaksanakan sesuai dengan perencanaan kegiatan hal ini dilaksanakan untuk menguatkan kembali pelatihan yang sudah dilaksanakan oleh guru yang menjadi sasaran kegiatan ini. Pada IHT difokuskan untuk lebih dominan praktik dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi guru. Peserta kegiatan ini diutamakan untuk guru yang menjadi sasaran kegiatan, tetapi juga tidak

melarang guru yang tidak masuk penugasan mengikuti kegiatan ini supaya bisa mendapatkan sertifikat.

Hal lain dalam pelaksanaan kegiatan IHT disampaikan juga oleh bendahara BOS reguler menyatakan, bahwa :

Kegiatan peningkatan kinerja guru merupakan program sekolah pembiayaannya bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Reguler tahun berjalan yang ditulis dalam susunan Rencana Kerja Sekolah, jika terkendala karena penyaluran dana BOS reguler belum cair, dalam pelaksanaan kegiatan di back up dengan pinjam dana Biaya Pelaksanaan Pendidikan (BPP) karena dana bos cair tiap cawu dan tidak menentu tanggalnya, jadi dalam pelaksanaannya sering kita meminjam dana dulu, supaya kegiatan ini bisa terlaksana dengan baik.

Dari pernyataan tersebut dapat paparkan bahwa dana operasional dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru tidak mengalami kendala yang berarti, karena ada dana lain yang dapat dipinjam melalui dana BPP dari wali murid melalui komite.

Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru dilaksanakan dalam bentuk : kegiatan supervisi Individual, kegiatan MGMP, Pelatihan Online dan IHT dengan waktu pelaksanaan dibagi menjadi dua : terjadwal dan tidak terjadwal (kondisional), dan pembiayaan kegiatan dianggarkan menggunakan dana BOS tahun 2024 sesuai perencanaan.

d. Controlling / pengawasan peningkatan kinerja Guru.

Controlling peningkatan kinerja guru merupakan hal yang sangat perlu untuk dilaksanakan, baik itu melalui pengawasan secara internal ataupun eksternal oleh pengawas sekolah/tim Dinas Pendidikan terkait. Controlling peningkatan kinerja guru bertujuan untuk memantau bila terjadi penyimpangan – penyimpangan baik dalam tahap Planning, Organizing, maupun actualy. Dengan dilakukannya hal tersebut, tahapan dapat segera dilakukan pembenaran (koreksi), antisipasi dan penyesuaian – penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Pengawasan terhadap program peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu dilakukan dari proses sejak mulai/awal sampai akhir berupa monitoring dan evaluasi. Pengawasan ini dilakukan secara mandiri (internal) yaitu oleh Kepala Sekolah sendiri. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah dalam wawancara berikut :

Pengawasan yang saya lakukan dalam peningkatan kinerja guru melalui observasi dan evaluasi, dan itu saya lakukan sendiri selaku kepala sekolah dan dibantu oleh wakil saya, hal ini bertujuan guna observasi dan evaluasi pelaksanaan kegiatan maupun program kerja yang telah kita ditetapkan dan disepakati bersama, apakah sudah sesuai dengan perencanaan.

Masih menurut kepala sekolah mengenai pengambilan data dalam pengawasan dipaparkan sebagai berikut :

Dalam mengambil data dalam program peningkatan kinerja guru ini saya lakukan berdasarkan fakta fakta yang terjadi dalam pelaksanaan seperti peninjauan person guru, laporan lisan dan laporan yang tertulis.

Sedangkan mengenai tahapan – tahapan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai berikut :

Pengawasan dalam peningkatan kinerja guru saya lakukan dengan membandingkan antara perencanaan dengan kondisi nyata pelaksanaan kegiatan, jika terjadi penyimpangan – penyimpangan yang tidak sesuai dengan perencanaan akan saya koreksi untuk dicarikan solusi supaya program peningkatan kinerja guru bisa berjalan sesuai perencanaan. Pengawasan ini saya lakukan berdasarkan observasi, pengawasan sewaktu – waktu, laporan- laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kegiatan.

Berikutnya penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah, memaparkan :

Benar pak, bahwa kegiatan pengawasan peningkatan kinerja guru diawasi langsung oleh kepala sekolah, sedangkan saya dilibatkan untuk membantu mengawasi dalam bentuk pelaporan secara tertulis selesai pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru.

Dengan demikian bahwa kegiatan pengawasan program peningkatan kinerja guru dilakukan oleh kepala sekolah berupa monitoring dan evaluasi dan dilakukan oleh kepala sekolah sendiri dan dibantu oleh wakil kepala sekolah dengan tujuan untuk mengawasi dan mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan maupun program kerja yang telah ditetapkan dan disepakati bersama, apakah sudah berjalan dengan baik atau belum. Sedangkan tahapan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah.

Pengawasan dalam peningkatan kinerja guru dilakukan dengan membandingkan antara perencanaan dengan kondisi nyata pelaksanaan kegiatan, jika terjadi penyimpangan – penyimpangan yang tidak sesuai dengan perencanaan dikoreksi untuk dicarikan solusi supaya program peningkatan kinerja guru bisa berjalan sesuai perencanaan. Pengawasan ini dilakukan berdasarkan observasi, pengawasan sewaktu – waktu, laporan- laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kinerja.

2. Pembahasan Temuan Penelitian.

a. Perencanaan Program Kerja peningkatan Kinerja Guru.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah perencanaan berasal dari kata plan yang berarti kisah, rancangan, atau laporan berita, sedangkan perencanaan itu sendiri mengacu pada proses, teknik, atau tindakan mempersiapkan suatu peristiwa atau proyek tertentu. Menurut terminologi, perencanaan adalah membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Perencana atau perencana pada umumnya adalah mereka yang mempersiapkan masa depan guna mencapai tujuannya, atau perencanaan adalah semua proses dan penetapan secara benar tentang hal-hal yang akan dilakukan di masa yang akan datang guna menggapai pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Untuk melaksanakan program tersebut maka dibutuhkan adanya pengelolaan mulai dari perencanaan. Perencanaan adalah proses mempersiapkan rencana atau apa yang dibutuhkan untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa depan guna mencapai tujuan program. Termasuk perencanaan peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu.

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa kegiatan perencanaan peningkatan kinerja guru adalah menentukan perumusan tujuan kegiatan, menentukan koordinator sebagai penanggung jawab, menentukan guru yang menjadi sasaran kegiatan, menentukan bentuk program kegiatan, menentukan waktu pelaksanaan, menentukan pembiayaan, menentukan evaluasi hasil.

Dalam menentukan rencana peningkatan kinerja guru harus dilakukan dengan matang, kepala sekolah melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dengan tetap mengacu tujuan yang ingin dicapai.

Dalam melaksanakan perencanaan dalam peningkatan kinerja guru kepala sekolah perlu melakukan tahapan - tahapan atau langkah – langkah, sebagai berikut : 1). menentukan metode untuk melaksanakan kegiatan secara sistematis, 2). mengembangkan strategi untuk tujuan tertentu, 3). dan memastikan bahwa mereka dilakukan dengan sukses dan efisien.

Dengan demikian penyusunan perencanaan peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu di paparkan, sebagai berikut :

1. Dalam perencanaan kegiatan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah dan guru untuk dapat memberikan masukan masukan dalam penyusunan perencanaan dan selanjutnya menetapkan untuk ditindaklanjuti;
2. Dalam rapat ditentukan dan ditetapkan bahwa kegiatan peningkatan kinerja guru bertujuan untuk :
 - a). Penguatan sikap disiplin guru supaya tetap baik;
 - b). Penguatan sosial guru (kepedulian guru dalam membimbing siswa) ada peningkatan yang lebih baik.
 - c). Supaya dalam penyusunan Indikator Pencapaian Kompetensi pada RPP menjadi menjadi terarah dan dapat diukur.
 - d). Supaya mampu menggunakan media pembelajaran yang berbasis power point untuk media pembelajaran.
3. Bentuk kegiatan yang direncanakan : Pelaksanaan supervisi individual, pelaksanaan MGMP, pelatihan online yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi, Organisasi guru (PGRI) dan kementerian pendidikan dan riset, dan kegiatan IHT tingkat sekolah.
- 4). Perencanaan waktu kegiatan dalam kegiatan ini dibedakan menjadi 2: jadwal terstruktur (kegiatan supervisi individual, kegiatan MGMP dan kegiatan IHT tingkat sekolah) dan tidak struktur (Kegiatan pelatihan online yang diselenggarakan pihak ketiga).
- 5). Rencana guru sasaran kegiatan adalah : supervisi individu (semua guru), Kegiatan MGMP, Pelatihan online, IHT (guru matapelajaran Pkn, Matematika, Bahasa Inggris dan kimia)
- 6). Perencanaan pembiayaan pada kegiatan di anggaran dari dana BOS tahun 2024.
- 7). Perencanaan evaluasi hasil kinerja guru, pada tahapan ini perencanaan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dengan wawancara person guru dan dengan pengisian instrumen penilaian kinerja guru tiap semester.

Dengan demikian, Implementasi dari Rencana Kerja Sekolah (RKS) menjadi acuan pelaksanaan yang menyangkut segala kegiatan mulai dari : perencanaan tujuan, perencanaan bentuk kegiatan, sasaran pelaksana kegiatan, waktu pelaksanaan, dan pembiayaan. Dengan demikian fungsi dari manajemen perencanaan yang dilakukan di SMAN 2 Cepu sudah mencakup semua hal, dengan demikian tujuan dari fungsi manajemen perencanaan dapat terlaksana dengan baik sehingga berimbas pada tujuan peningkatan kinerja guru.

b. Pengorganisasian kegiatan Peningkatan kinerja Guru.

Organisasi adalah kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai satu tujuan. Kegiatan yang direncanakan yang meliputi rangkaian kegiatan yang akan dilakukan oleh kelompok koperasi tertentu dan bergerak menuju satu tujuan merupakan tahap awal dalam pengorganisasian.

Dengan kata lain, fungsi pengorganisasian adalah proses pembagian tanggung jawab di antara mereka yang berpartisipasi dalam upaya kolaboratif untuk membuat upaya itu lebih efisien. Struktur organisasi dapat digunakan untuk pelaksanaan fungsi pengorganisasian. Uraian tugas akan disampaikan sesuai dengan tugas dan fungsi struktur organisasi saat ini.

Langkah-langkah yang harus diperhatikan saat menata, menurut Andang:

- 1). Menentukan tugas-tugas yang harus diselesaikan untuk memenuhi tujuan organisasi.
- 2). Bagilah tugas total menjadi tindakan yang dapat dilakukan individu atau kelompok.
- 3). Menggabungkan pekerjaan dengan anggota dengan mudah dan efektif.
- 4). Buat metode untuk memastikan bahwa pekerjaan dikoordinasikan secara harmonis.
- 5). Untuk mempertahankan dan meningkatkan kemandirian, awasi dan lakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.

Dengan demikian, bahwa Pengorganisasian peningkatan kinerja guru ini dilakukan dengan mempersiapkan guru dalam penugasan, melakukan penugasan guru sesuai kebutuhan, melakukan pembagian tugas guru, serta mempersiapkan struktur tim pelaksana dan peserta kegiatan yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru SMAN 2 Cepu.

c. Pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja Guru

Fungsi pelaksanaan merupakan bagian dari suatu kelompok atau proses organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Fungsi penggerak dapat dihubungkan dengan salah satu fungsi manajemen yang paling penting. Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih memperhatikan bagian-bagian abstrak dari proses manajemen, sedangkan fungsi pelaksana lebih memperhatikan kegiatan-kegiatan yang secara langsung mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Implementasi adalah mewujudkan rencana dengan menggunakan persiapan yang telah dibuat. Implementasi adalah inti dari manajemen yang menyelesaikan

sesuatu. Proses mewujudkan sesuatu ke dalam tindakan adalah memberi perintah, instruksi, pedoman, dan nasihat, serta mengajari orang cara berkomunikasi.

Dengan cara yang sama seperti elemen-elemen di atas bekerja, proses ini juga membuat orang termotivasi dan membuat mereka sadar mengapa mereka melakukan pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini juga memberi mereka motivasi, bimbingan, atau arahan baru sehingga mereka dapat mewujudkan tujuan mereka dan hidup kembali. Kesiapan untuk bekerja keras dan melakukan pekerjaan dengan baik.

Masalah mobilisasi ini banyak berkaitan dengan orang, sehingga keberhasilannya juga tergantung pada seberapa baik kepala sekolah dapat bekerja dengan guru dan karyawan. Jadi, keterampilan komunikasi, kreativitas, dan inisiatif kepala sekolah tinggi, dan dia mampu membuat guru dan karyawan bersemangat tentang pekerjaan mereka. Untuk membuat guru bersemangat dan antusias dalam bekerja, penting untuk memperhatikan aturan berikut :

- 1). Jaga karyawan Anda.
- 2). Mendorong karyawan untuk tumbuh dan meningkatkan keterampilan dan bakat mereka tanpa menghambat kemampuan mereka untuk berkreasi.
- 3). Menginspirasi karyawan agar mau terus meningkatkan keterampilan dan bakatnya,
- 4). Menghargai setiap pekerjaan yang baik dan sempurna yang dilakukan karyawan.
- 5). Cobalah bersikap adil, dan perlakukan semua orang dengan cara yang sama tanpa pilih kasih.
- 6). Berikan karyawan kesempatan belajar yang tepat dan uang yang mereka butuhkan untuk memanfaatkan peluang ini.
- 7). Berikan karyawan motivasi yang mereka butuhkan untuk mencapai potensi penuh mereka melalui ide, gagasan, dan hasil kerja mereka.

Faktor-faktor yang memandu dan memberi peringatan penting bagi keberhasilan suatu rencana, karena mengabaikannya akan merugikan roda organisasi jika tidak diperhitungkan.

Dari uraian di atas bahwa pelaksanaan peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu dilakukan dengan memberikan perintah/tugas guru untuk mengikuti kegiatan Supervisi individual, kegiatan MGMP, Pelatihan Online, kegiatan In House Training. Adapun pelaksanaan program kegiatan tersebut dilakukan melalui beberapa tahap :

- 1). Dikoordinir oleh tim pelaksana;
- 2). Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah dijadwalkan;
- 3). Diberlakukan absensi guru disetiap kegiatan;
- 4). Dilaksanakannya pembinaan personal;

Dengan demikian, bahwa pelaksanaan dalam manajemen sumber daya manusia di SMAN 2 Cepu berupa program peningkatan kinerja guru mengikutsertakan guru dalam kegiatan supervisi individual, kegiatan MGMP, Pelatihan Online, kegiatan In House Training. Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan pendidikan tersebut dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah.

d. Pengawasan (controlling) peningkatan kinerja Guru.

Salah satu tugas manajemen adalah melakukan pengawasan. Ilmu manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Pengendalian adalah proses menemukan dan menggunakan metode dan alat untuk memastikan rencana yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah diputuskan. Winardi, sebaliknya, mengatakan bahwa pengawasan berarti bahwa seorang manajer harus dapat bekerja untuk memastikan bahwa hasil nyata organisasi sesuai dengan hasil yang direncanakan untuk organisasi.

Pengawasan merupakan sebuah tindakan atau cara yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dengan menggunakan instrumen pengukuran untuk memastikan pekerjaan apa yang telah dilakukan, menilainya, atau bahkan mengoreksi pekerjaan yang telah dilakukan agar dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan ditetapkan.

Pengawasan ini dilakukan berdasarkan observasi, pengawasan sewaktu – waktu, laporan-laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kinerja.

Dengan demikian bahwa kepala sekolah mempunyai peran untuk melaksanakan controlling/pengawasan terhadap peningkatan kinerja guru. Adapun cara yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan dengan cara melakukan observasi sewaktu waktu, laporan- laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kinerja.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di Bab IV, kesimpulan penelitian tentang Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru SMAN 2 Cepu, sebagai berikut :

1. Planning yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 2 Cepu meliputi perencanaan tujuan kegiatan, menentukan guru yang menjadi sasaran kegiatan, menentukan koordinator/tim pelaksana kegiatan, menentukan bentuk program kegiatan, menentukan waktu kegiatan, pengalokasian pembiayaan kegiatan, menentukan bentuk evaluasi kinerja guru, perencanaan ditetapkan berdasarkan rapat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik.
2. Organizing yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru SMAN 2 Cepu dengan mekanisme penunjukan langsung yang ditugaskan sebagai guru sasaran kegiatan, koordinator /ketua dan bendahara pelaksana kegiatan sedangkan struktur lain dipercayakan kepada ketua koordinator.
3. Actuating peningkatan kinerja guru meliputi supervisi individual yang dilakukan kepala sekolah, kegiatan MGMP tingkat sekolah/kabupaten, Pelatihan Online yang diselenggarakan pihak ketiga seperti yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi, Organisasi Guru, Dinas pendidikan, dan kementerian dikbud dan ristek, IHT Tingkat sekolah.
4. Controlling/pengawasan terhadap peningkatan kinerja guru yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan dengan cara melakukan observasi sewaktu waktu, laporan-laporan baik lisan maupun tertulis, dan penilaian kinerja.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian maka rekomendasi yang berkaitan manajerial kepala sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru adalah sebagai berikut :

1. Perlu adanya komitmen dari semua pihak serta selalu menjaga hubungan kerja sama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru, demi kelangsungan proses menuju tujuan yang hendak dicapai.

2. Untuk instansi terkait dengan pendidikan, seyogiaya memberikan apresiasi kepada kepala sekolah yang berprestasi dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memberikan penghargaan kepada kepala sekolah, hal ini dapat memicu setiap sekolah untuk berlomba –lomba dalam rangka peningkatan kinerja guru di sekolah.



DAFTAR PUSTAKA

Ardiansyah, Asrori. 2011. *Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Damin, Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasional Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Depdiknas. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka
Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Administrasi dan Pengelolaan Sekolah*. Jakarta:

Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas.

Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK, Depdiknas.

Ditjen PMPTK, 2010. *Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 2: Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Direktorat Jenderal PMPTK, Kemdiknas.

Ditjen PMPTK. 2008. *Pedoman Penghitungan Beban Kerja Guru*, Jakarta : Ditjen PMPTK, Depdiknas

Gunawan, Imam. 2011. *Kepuasan Kerja*. Solo : Pilar Daya Ratna.

Iskandar, Uray. 2011. *Langkah Strategis Meningkatkan Kinerja*. Yogyakarta : BPFE-UGM

Risnawatiririn. 2009. *Konsep Kinerja Guru*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Tjutju dan Suwatno. 2011. *Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta : Rineka Cipta

Arikunto, S. (2010). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2009). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sagala, S. (2009). *Manajemen strategi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sudjana, N. (2005). *Dasar-dasar proses belajar mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Uno, H. B. (2007). *Profesi kependidikan: Masalah, solusi dan reformasi pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

