

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DAN  
TENAGA KEPENDIDIKAN  
(STUDI KASUS DI SMPN 2 SLAHUNG)**

**SKRIPSI**



Oleh :

**ADITYA TAUFIK HIDAYAH**  
NIM. 206200166

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
2024**

## ABSTRAK

**Hidayah, Aditya Taufik.** 2024. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMPN 2 Slahung)*. **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, Pembimbing Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.

**Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala sekolah, Kinerja**

Kajian ini dilatar belakangi oleh banyaknya kepala sekolah yang cenderung lebih fokus pada tugas-tugas administratif dan banyak yang tidak begitu tertarik pada kinerja guru dan tenaga kependidikan, kinerja ini perlu untuk diperhatikan serta ditingkatkan karena akan berdampak kepada kualitas dan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan sekolah. kepala sekolah merupakan *manager* dilembaga pendidikan yang semestinya menjadi panutan bagi seluruh warga sekolah dan dapat menyusun berbagai program sekolah khususnya bagi peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung, (2) Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung, (3) Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengevaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan, yang merupakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Untuk menguji keabsahan dan kredibilitas data menggunakan cara meningkatkan ketekunan dan triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini adalah (1) Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung diawali dengan merumuskan tujuan, mengidentifikasi masalah, dan menentukan program bersama dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS). Perencanaan program dilakukan sekali dalam setahun pada awal tahun ajaran baru, adapun programnya meliputi *workshop*, bimtek, IHT (*in house Training*), diklat, program belajar mandiri, serta melakukan *monitoring* dan supervisi secara berkala. (2) Kompetensi kepala sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan yaitu dengan memberikan dorongan dan menggerakkan guru dan tenaga kependidikan agar terlibat dalam program, program tersebut dilaksanakan minimal satu tahun sekali sesuai dengan kebutuhan sekolah, selain itu kepala sekolah juga melakukan *monitoring* dan pengawasan terhadap kinerja dan program yang dilaksanakan, (3) Kompetensi kepala sekolah dalam evaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dilakukan secara periodik, yang didasarkan pada beberapa laporan program dan laporan kinerja serta hasil *monitoring* yang dilakukan, hal tersebut dapat mempengaruhi peningkatan kinerja. Dibuktikan dengan guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung yang mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.



## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Aditya Taufik Hidayah  
NIM : 206200166  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Penelitian : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMPN 2 Slahung)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah.

Pembimbing

  
Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.  
NIP. 198204072009011011

Ponorogo, 26 Februari 2024

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

  
Dr. Athok Fuadi, M.Pd.  
NIP. 197611062006041004



KEMENTERIAN AGAMA RI  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Aditya Taufik Hidayah  
NIM : 206200166  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul Penelitian : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMPN 2 Slahung)

Telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 27 Maret 2024

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 3 April 2024

Ponorogo, 3 April 2024

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Tim Penguji :  
Ketua Sidang : Dr. Athok Fuadi, M.Pd.  
Penguji I : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.  
Penguji II : Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.

## SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aditya Taufik Hidayah

NIM : 206200166

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan  
Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMPN 2  
Slahung)

Dengan ini menyatakan bahwa naskah skripsi ini telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat di akses di [etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id) adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya tanggungjawab dari penulis.

Ponorogo, 10 Mei 2024  
Penulis



**Aditya Taufik Hidayah**  
NIM. 206200166

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Taufik Hidayah  
NIM : 206200166  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam  
Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan  
(Studi Kasus di SMPN 2 Slahung)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari karya orang lain. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 26 Februari 2024

Yang Membuat Pernyataan

(Aditya Taufik Hidayah)

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu lembaga pendidikan, pemimpin adalah suatu hal yang harus ada, mengingat peran yang dijalankan mampu mempengaruhi kualitas lembaga pendidikan secara keseluruhan. Berkembang atau tidaknya lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh faktor pemimpin atau kepala sekolah, karena posisi pemimpin merupakan faktor terkuat dan faktor yang sangat menentukan nasib lembaga pendidikan di masa depan.<sup>1</sup> Kepala sekolah merupakan pemegang kunci administrator bagi keberlangsungan perbaikan dan kemajuan sekolah. Ia harus mampu memimpin dan menjalankan tugasnya agar segala program dapat terkendali dan terarah dalam usaha mengembangkan lembaga pendidikannya secara efektif dan efisien. Kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas terlaksananya pendidikan dan pembelajaran termasuk pengelolaan administrasi sekolah.<sup>2</sup> Dari pernyataan tersebut, untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah dituntut untuk bisa menguasai, memahami, dan mampu melaksanakan program-program yang sesuai dengan fungsi dan tugasnya sebagai administrator pendidikan. Selain itu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki kepala sekolah tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang terdapat di lembaga pendidikannya.

Kepala sekolah merupakan salah satu tenaga fungsional yang mempunyai tugas untuk memimpin lembaga pendidikan yaitu sekolah yang merupakan

---

<sup>1</sup> Ismuha, Khairudin, dan Djalani Ar, "Kepala Sekolah dalam Mengelola Satuan Pendidikan Diisyaratkan Menguasai Keterampilan dan Kompetensi Tertentu Yang Dapat Mendukung Pelaksanaan Tugasnya," *Administrasi Pendidikan* 4, no. 1 (2016): 46–55.

<sup>2</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 106.

tempat di lakukannya kegiatan belajar mengajar sekaligus tempat interaksi antara guru yang memberikan materi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>3</sup> Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, menjelaskan bahwa kepala sekolah setidaknya harus memiliki kompetensi minimal, yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>4</sup>

Keunggulan kualitas lembaga Pendidikan dipengaruhi oleh kompetensi kepala sekolah, salah satunya yaitu kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial ini akan mempengaruhi keberhasilan dan efektivitas lembaga pendidikan, dengan penerapan manajemen yang tepat sekolah akan bisa menciptakan suasana lingkungan yang kondusif, seperti lingkungan belajar yang dapat memotivasi warga sekolah khususnya guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kreativitas, potensi, serta menciptakan kinerja yang positif.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah harus bisa mendayagunakan dan memaksimalkan seluruh sumber daya sekolah, agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, selain itu, kepala sekolah juga dituntut harus mampu menyelesaikan persoalan-persoalan di lembaga Pendidikan, harus senantiasa menjadi penengah dalam menyelesaikan konflik yang di hadapi guru dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta dapat mengambil

---

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 83.

<sup>4</sup> *Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah*, n.d.



keputusan yang tidak merugikan salah satu pihak.<sup>5</sup> Dengan istilah lain kepala sekolah memerlukan kompetensi manajerial untuk mengelola lembaga pendidikan yang bertujuan dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Dengan kompetensi/kemampuan manajerial kepala sekolah, baik kemampuan teknik, maupun kemampuan konseptual yang diharapkan mampu memadai dan menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki sekolah termasuk didalamnya yaitu peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang tinggi dan bermutu maka proses pembelajaran dan proses pengelolaan administrasi pendidikan dapat berjalan secara optimal. Menurut Syarifudin dan Asrul, ada dua aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan sekolah yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru dan tenaga kependidikannya.<sup>6</sup>

Berdasarkan artikel yang ditulis oleh Luthfi Dzulfikar, menjelaskan bahwa di Indonesia, kepala sekolah cenderung lebih fokus pada tugas-tugas administratif dan banyak yang tidak begitu tertarik pada peningkatan kualitas pendidikan. Artikel tersebut juga membahas tentang penelitian yang dilakukan oleh Daniel Suryadarma yang merupakan anggota tim peneliti SMERU (*social monitoring and early response unit*) yang mengawasi 20 sekolah dasar dan lima madrasah di Karawang mengakui bahwa presentasi pemimpin/kepala sekolah

---

<sup>5</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyusutkan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 103.

<sup>6</sup> Syafariuddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2013), 72.

yang memiliki semangat membenahi kinerja guru dan tenaga kependidikan sangat kecil. Sebanyak 60% lebih dari 25 kepala sekolah yang menyatakan tujuannya adalah untuk memastikan bahwa siswa di kelas telah mengikuti ujian. Namun hanya 20% dari mereka yang benar-benar mempunyai niat untuk meningkat kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan di sekolahnya.<sup>7</sup> Berdasarkan pernyataan Daniel Suryadarma terlihat bahwa kepala sekolah tidak sepenuhnya melaksanakan tugasnya, padahal hal tersebut sudah jelas kepala sekolah merupakan peran utama sebagai motor penggerak sekolah. Kepala sekolah yang tidak berkomitmen penuh terhadap tugas-tugas ini juga akan berdampak pada kinerja guru dan tenaga kependidikan disuatu lembaga pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah sebuah sistem yang memerlukan keterkaitan banyak komponen. Komponen tersebut diantaranya adalah kinerja guru dan tenaga kependidikan. Peran guru dan tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan memiliki peran yang strategis dalam membantu kelancaran dan keberhasilan program yang di rencanakan oleh kepala sekolah. Tanpa ada bantuan dari guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah akan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Dan pada akhirnya akan menghambat perkembangan organisasi lembaga pendidikan yang ia pimpin. Oleh karena itu, kepala sekolah selain menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin, tapi juga harus memikirkan bagaimana kinerja guru dan tenaga

---

<sup>7</sup> Luthfi T. Dzulfikar, "Manajemen Sekolah Adalah Kunci Sukses Siswa, Tapi Kualitas Kepala Sekolah di Indonesia Meragukan (Online)," The conversation, 2021, <https://theconversation.com>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2023.

kependidikan bisa meningkat agar bisa mendukung kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikannya.

Guru dan tenaga kependidikan yang profesional adalah orang yang dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan dan melaksanakannya dengan baik sepanjang prosesnya. Belajar di kelas atau di luar kelas secara komprehensif perlu dipahami secara mendalam, seseorang guru harus menguasai materi pembelajaran, metode pengajaran, prinsip-prinsip pengajaran dan menciptakan interaksi pembelajaran yang baik serta memiliki kemampuan untuk melakukan evaluasi pengajaran yang efektif.<sup>8</sup>

Kinerja guru dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor tersebut meliputi faktor internal dan juga eksternal. Faktor internalnya yaitu motivasi kerja, pengetahuan, dan wawasan yang dimiliki. Sedangkan faktor eksternalnya meliputi lingkungan kerja, rekan kerja, dan pimpinan.<sup>9</sup> Secara umum, kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan, maka kepala sekolah harus melakukan hal yang dapat membuat guru dan tenaga kependidikan nyaman dan akhirnya mampu meningkatkan kinerjanya, dengan cara memberikan motivasi, membahas topik lebih mendalam, dan menciptakan suasana kerja yang lebih formal dan menyenangkan untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan visi dan misi lembaga pendidikan.

Menyikapi hal tersebut dan berdasarkan pengamatan awal peneliti, kepala sekolah SMPN 2 Slahung sudah berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan

---

<sup>8</sup> Abd. Khalid Hs. Pandipa, "Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 1 Lore Utara," *Jurnal Ilmiah Administratie* 12, no. 1 (2019): 1–9.

<sup>9</sup> Mohamad Muspawi, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 21, no. 1 (2021): 101, <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>.

sebaik mungkin yaitu memimpin sekolah dalam rangka tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPN 2 Slahung sudah diimplementasikan, yang dibuktikan dengan pembuatan program kerja secara berkesinambungan dan berkala yang disesuaikan dengan keadaan lingkungan sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas lembaga pendidikan. Kepala sekolah ini sudah bertugas memimpin SMPN 2 Slahung kurang lebih 2 tahun dan memperbaiki sistem pada lembaga pendidikan ini yang sebelumnya hampir gulung tikar karena kurangnya kinerja guru dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Kompetensi manajerial kepala sekolah SMPN 2 Slahung dapat dilihat dari perencanaan program-program sekolah, meliputi pendayagunaan seluruh sumber daya secara optimal yang bertujuan tercapainya tujuan sekolah, serta melibatkan seluruh komponen sekolah dalam setiap kegiatan. Adapun programnya meliputi *workshop*, bimtek, IHT (*in house training*), program belajar mandiri serta program-program peningkatan kinerja lainnya.<sup>10</sup>

Kinerja guru dan tenaga kependidikan di suatu lembaga pendidikan merupakan hal vital yang sangat penting untuk ditingkatkan. Berdasarkan data dari UNESCO (*United Educational Scientific, and cultural organizem*) dalam *Global education monitoring* (GEM), pendidikan di Indonesia menempati peringkat 10 dari 14 negara berkembang di dunia.<sup>11</sup> Berdasarkan fakta-fakta di atas, dapat disimpulkan bahwa jika dibandingkan dengan negara lain, jumlah guru dan tenaga kependidikan yang bekerja di Indonesia tergolong rendah.

---

<sup>10</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor 01/O/26-IX/2023 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>11</sup> Aisyah Maura, "Fakta Kualitas Guru di Indonesia Yang Perlu Anda Ketahui (Online)," Ruang Guru, 2020, <https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahuidiakses>. Diakses pada tanggal 9 Oktober 2023.

Inilah salah satu alasan menurunnya kinerja guru. Kompetensi guru profesional yang masih tidak sesuai dengan keadaan dan kondisi yang ada di sekolah, terkadang gurunya ataupun tenaga kependidikan yang kurang baik gagal menyelesaikan tugasnya pada saat itu, yang mana pembelajaran harus terus berlanjut. Guru maupun tenaga kependidikan dituntut untuk terus melakukan peningkatan, penyesuaian, dan penguasaan terhadap kompetensi yang dimilikinya. Hal tersebut merupakan tanggung jawab dan tugas dari kepala sekolah selaku pimpinan dari lembaga pendidikan untuk terus meningkatkan kualitas sekolah yang ia pimpin.

Masalah yang sering muncul dalam kinerja guru dan tenaga kependidikan mencakup masalah eksternal (kurangnya dukungan, kurangnya koordinasi antara sekolah dengan pengawas dan dewan pendidikan) dan masalah internal (guru dan tenaga kependidikan kurang disiplin serta masih mengemban tugas tidak sesuai keterampilan dan pengetahuannya).<sup>12</sup> Oleh karena itu perlu peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai aspek keterampilan dan pengetahuannya agar guru dan tenaga kependidikan mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.

Jika dilihat dari kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung berdasarkan pengamatan peneliti sudah berjalan sesuai dengan apa yang di rencanakan, dapat dilihat dari tanggung jawab guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.<sup>13</sup> Hal tersebut tidak terlepas dari pantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung dan tak jarang kepala sekolah

---

<sup>12</sup> Zubair Ahmad dan Rambat Nur Sasongko, "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Manajer Pendidikan* 11, no. 4 (2017): 304–11.

<sup>13</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor 01/O/26-IX/2023 Dalam Lampiran Penelitian.

memberikan peringatan dan sekaligus bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan yang lalai atau belum bisa melaksanakan tugasnya secara optimal. Dari hal tersebut dapat diketahui atau di simpulkan bahwa kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung menjadi meningkat karena dua faktor yang mendasarinya, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internalnya meliputi sikap tanggung jawab dan disiplin dari diri guru dan tenaga kependidikan tersebut, sedangkan faktor eksternalnya yaitu peran dari kepala sekolah SMPN 2 Slahung yang memantau setiap tugas yang dilaksanakan, serta membimbing dan memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari hasil pengamatan awal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di SMPN 2 Slahung dengan judul **“Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan (Studi kasus di SMPN 2 Slahung)”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Melihat banyaknya persoalan-persoalan yang terkait dengan kajian kompetensi kepala sekolah, seperti yang terdapat pada latar belakang diatas, maka peneliti memfokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang akan menjadi pokok permasalahan dalam penelitian kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan (Studi kasus di SMPN 2 Slahung) adalah:

1. Bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung?
2. Bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung?
3. Bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam mengevaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dengan permasalahan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kompetensi kepala sekolah dalam mengevaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi secara teoritik dan praktis kepada kelompok akademik berikut ini:

1. Manfaat Teoritik
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Prodi Manajemen Pendidikan Islam sebagai sumbangan untuk pengembangan pengetahuan tentang peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam

meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

- b. Dapat memberikan pengetahuan dan wawasan kepada pembaca tentang peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan kesempatan bagi peneliti-peneliti lainnya untuk memperdalam kajian penelitian tentang peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.
- b. Sebagai bahan informasi terhadap SMPN 2 Slahung dalam melaksanakan Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

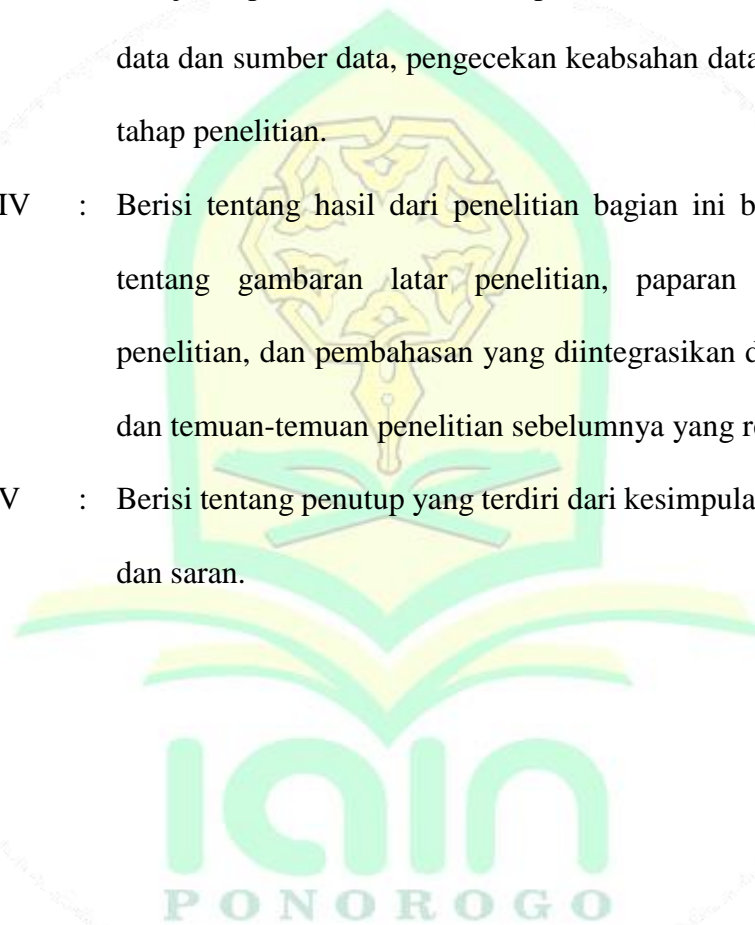
## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini digunakan agar mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam penulisan ini, untuk memudahkan penyusunan penulisan ini dibagi menjadi beberapa bab yang dilengkapi dengan pembahasan yang dipaparkan secara sistematis, yaitu:

- BAB I** : Berisi pendahuluan yang merupakan gagasan dasar dari seluruh penulisan skripsi ini, yang terdiri dari latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.



- BAB II : Berisi tentang kajian teoritik yang membahas tentang variable yang akan diteliti, yang meliputi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan.
- BAB III : Berisi tentang metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.
- BAB IV : Berisi tentang hasil dari penelitian bagian ini berisi uraian tentang gambaran latar penelitian, paparan data hasil penelitian, dan pembahasan yang diintegrasikan dengan teori dan temuan-temuan penelitian sebelumnya yang relevan.
- BAB V : Berisi tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan penelitian dan saran.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

###### **a. Kepala sekolah**

Kepala sekolah merupakan pimpinan di lembaga pendidikan dan merupakan motor penggerak yang paling utama di lembaga pendidikan. Selain itu, juga sebagai penentu arah dalam setiap pengambilan kebijakan di lembaga pendidikan yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan akan dapat terealisasikan.<sup>14</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah diharapkan menjadi agen otoritatif dan pelaksana reformasi. Oleh karena itu, penanggung jawab (kepala sekolah) harus mematuhi aturan untuk menjaga efektivitasnya. Selain itu kepala sekolah juga harus dapat menetapkan tujuan dan pencapaian berdasarkan visi dan tugas yang telah ditetapkan, sehingga menunjukkan kemandirian dalam mengelola bidang pendidikan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 126.

<sup>15</sup> Nofianty Jafri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 3.

Danim menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala sekolah yang seharusnya diharapkan oleh para bawahan, paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah/madrasah antara lain:<sup>16</sup>

- 1) Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik.
- 2) Bawahan menginginkan agar kepala sekolah mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik pengembangan kualitas dan kuantitas.
- 3) Bawahan menginginkan kepala sekolah yang secara terus menerus menginformasikan kemajuan sekolah kepada bawahan.
- 4) Bawahan menghendaki agar kepala sekolah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintahkan mereka.
- 5) Bawahan berharap kepala sekolah dapat membawa kemajuan ke arah yang lebih baik lagi.

Menurut Mulyasa, Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan berkualitas di perlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan prokduktifitas sekolah; (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi

---

<sup>16</sup> Danim, *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 6.

yang tinggi. Kemampuan untuk bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.<sup>17</sup>

Menurut Einhartz & Don dalam buku Nurtaio Agus Purwanto menyatakan bahwa sebagai kepala sekolah yang amanah, tangguh, dan berkomitmen, maka harus dapat memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:<sup>18</sup>

- 1) Mempunyai kompetensi yang tepat atau yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin sekolah.
- 2) Menyukai guru dan murid.
- 3) Memiliki etika kerja yang kuat dan menyukai tantangan.
- 4) Mengusahakan dan mendorong peningkatan secara terus menerus.
- 5) Mengetahui cara dalam menangani konflik.
- 6) Memiliki komitmen terhadap masyarakat.
- 7) Memiliki keterampilan manajemen dan organisasi untuk menciptakan budaya sekolah yang positif serta mengetahui nilai penting dari kegiatan belajar mengajar.
- 8) Memiliki rasa humor.

b. Tugas dan fungsi kepala sekolah

Kepala sekolah memiliki tugas pokok yakni menjalankan tugas administratif, yaitu kepala sekolah harus memfokuskan dirinya dalam

---

19. <sup>17</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015),

<sup>18</sup> Nurtaio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Interlude, 2019), 3.

enam bidang, yaitu : orang, media pembelajaran, sumber, kualitas pengawasan, koordinasi kegiatan sekolah, dan pemecahan masalah.<sup>19</sup>

Kepala sekolah (pemimpin) harus memiliki keunggulan dan kemampuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang di cita-citakan. Sebagai seorang leader ada beberapa hal yang sejatinya memancar dan tertanam kuat dalam diri pemimpin yaitu memiliki visi yang jelas, mampu memberikan inovasi, bimbingan dan inspirasi bagi anggota madrasah, membuat keputusan dengan tepat, mengelola perubahan dengan mengembangkan budaya madrasah seiring dengan perubahan zaman, memiliki keinginan untuk terus belajar mengembangkan diri dan mampu menjalin komunikasi efektif dengan *stakeholders* sekolah. Untuk itu kepala madrasah harus memahami peran dan fungsinya sebagai pemimpin dalam satu instansi pendidikan.<sup>20</sup>

Secara khusus tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran bertugas untuk:<sup>21</sup>

- 1) Menentukan tujuan sekolah
- 2) Mengembangkan dan memacu harapan siswa untuk mencapai Keberhasilan
- 3) Menentukan dan memacu standar akademi yang tinggi
- 4) Menilai dan memonitor penempatan siswa
- 5) Mempertahankan bobot waktu jam pengajaran

---

<sup>19</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi* (Depok: Prenadamedia Grup, 2018), 24.

<sup>20</sup> Prihantini et al., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020), 99.

<sup>21</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*,

- 6) Mensyaratkan adanya pengetahuan kurikuler dan penyampaiannya yang berbobot
- 7) Mengkoordinasikan kurikulum
- 8) Memacu dan membantu perbaikan pengajaran
- 9) Mengadakan supervisi dan evaluasi terhadap pengajaran
- 10) Menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang produktif.

Adapun fungsi pemimpin pendidikan kepala sekolah adalah sebagai berikut:<sup>22</sup>

- 1) Menciptakan suasana persaudaraan, kerja sama dengan penuh rasa Kebebasan.
- 2) Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- 3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- 4) Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok.
- 5) Memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
- 6) Bertanggung jawab dalam mengembangkan eksistensi organisasi.

---

<sup>22</sup> *Ibid*, 24.

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi, serta memberdayakan sumber daya yang telah tersedia secara optimal guna mencapai tujuan institusi pendidikan yang telah direncanakan.<sup>23</sup> Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat, untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>24</sup> Adapun kegiatan yang dapat menunjang program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan menurut Mulyasa, yaitu:<sup>25</sup>

- 1) Memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan guru dan tenaga kependidikan serta pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai *manager* kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. "Kepala

---

<sup>23</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, 93.

<sup>24</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyusutkan MBS dan KBK*, 103.

<sup>25</sup> *Ibid*, 103-104.

sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

- 2) Memberi kesempatan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai *manager* kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 3) Mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mupakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas *empirisme*, asas keakraban, dan asas *integritas*.



c. Standar kompetensi kepala sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah meliputi : 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial.<sup>26</sup>

Secara rinci kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai berikut:<sup>27</sup>

1) Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

---

<sup>26</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah.

<sup>27</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2015), 42-44.

- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.

- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - m) Mengelolah unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
  - n) Mengelolah system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - p) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
  - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah / madrasah.
  - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

#### 4) Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### 5) Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

#### d. Kompetensi manajerial kepala sekolah

Menurut Rudolf Kempa, Kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk keterampilan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen didalam penyelenggaraan sekolah. Dengan kata lain, keterampilan-keterampilan yang berkaitan dengan pertanyaan: bagaimana perencanaan?, bagaimana pengeorganisasian?, bagaimana

pelaksanaan dari apa yang telah direncanakan, dan bagaimana pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah?.<sup>28</sup>

Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seharusnya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan sikap dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Mengacu pada pengertian kompetensi tersebut maka dalam hal ini kompetensi kepala sekolah dapat diartikan sebagai gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang ditunjukkan.<sup>29</sup>

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>30</sup>

Menurut Wagner dalam buku Rudolf Kempa, mengemukakan bahwa ada tiga kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan

---

<sup>28</sup> Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015), 31.

<sup>29</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*, 17-16.

<sup>30</sup> Ismuha, Khairudin, dan Djalani Ar, "Kepala Sekolah dalam Mengelola Satuan Pendidikan Diisyatkan Menguasai Keterampilan dan Kompetensi Tertentu yang dapat Mendukung Pelaksanaan Tugasnya." 48.

keterampilan hubungan manusiawi. Untuk lebih jelasnya tentang ketiga keterampilan yang semestinya harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, dapat dilihat dalam pembahasan berikut:<sup>31</sup>

1) Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

2) Keterampilan teknis

Keterampilan teknis merupakan suatu keterampilan yang lebih bersifat prosedural tentang cara dan penggunaan peralatan yang tepat untuk meningkatkan kegiatan sekolah. Dengan demikian, seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki kemampuan dalam hal memahami strategi dan metode penggunaan peralatan atau fasilitas serta cara kerja yang tepat di sekolah.

3) Keterampilan hubungan manusiawi

Keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan untuk menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak.

---

<sup>31</sup> Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 31-42.

Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam kehidupan sekolah, yang meliputi:<sup>32</sup>

- 1) Keterampilan membangun konsep berdasarkan fenomena yang nyata,
- 2) Keterampilan dalam memilih, menentukan dan menggunakan prosedur, serta sumber daya yang dimiliki sekolah,
- 3) Keterampilan dalam mengadakan hubungan dengan para guru, para siswa, orang tua siswa/masyarakat dengan prinsip kejujuran, saling menghormati, saling menghagai sehingga terjalin kerja sama yang kompak untuk penyelenggaraan sekolah.

Menurut Sondang P. Siagian dalam buku Malayu Hasibuan, terdapat fungsi-fungsi manajemen yang mencakup:<sup>33</sup>

- 1) Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

---

<sup>32</sup> *Ibid*, 43.

<sup>33</sup> Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 3.

- 3) Penggerak (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
  - 4) Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
  - 5) Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Defenisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.
- e. Peran kepala sekolah

Seorang kepala sekolah memiliki peran sebagai *leader* sekaligus *manager* di lembaga pendidikan, mulai dari merencanakan perencanaan sekolah, pengorganisasian, penggerak organisasi, pengawas sekolah, hingga evaluasi proses dan hasil pendidikan. Sementara fungsi dari kepala sekolah adalah pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausaha, pencipta iklim kerja, dan supervisor.<sup>34</sup>

Peran pemimpin sekolah yaitu kepala sekolah adalah menjadi kunci peningkatan atau perkembangan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait dengan pembelajaran, meliputi

---

<sup>34</sup> Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: Bpfee, 2011), 36-37.



kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Dalam menciptakan mutu pendidikan melalui pembelajaran, kepala sekolah memiliki peran yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja guru di sekolah. Prestasi kerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan keprofesiannya dalam bidang pendidikan.<sup>35</sup>

Mulyasa mengatakan bahwa ada beberapa peran yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu EMASLIM (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator*).<sup>36</sup> Adapun peran kepala sekolah sebagai *Manager, Leader, Supervisor*, sebagai berikut:

1) Peran Kepala sekolah sebagai *Manager*

Kepala sekolah sebagai *manager* mempunyai arti mempunyai dan menguasai kemampuan dalam mengelola sumber daya guna mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif serta efisien melewati fungsi-fungsi manajerial, dengan bertindak dalam menyusun program-program sekolah secara tepat dan benar, menggerakkan bawahan serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang terdapat di lingkungan madrasah yang dipimpinya. Sebagai *manager* yang baik kepala sekolah harus bisa

---

23. <sup>35</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*,

<sup>36</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 98.

mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi serta mencapai tujuan madrasah.<sup>37</sup>

Peran kepala sekolah sebagai *manager* meliputi merencanakan program, mengorganisasikan program, menggerakkan serta *monitoring*. Penjelasannya sebagai berikut ini:

- (a) Kepala sekolah sebagai *manager* meliputi merencanakan program. Merencanakan yang artinya kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan suatu program tujuan dan tindakan yang harus diambil dan dilakukan.<sup>38</sup> Menurut Husaini Usman perencanaan merupakan kegiatan yang ditentukan suatu priode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kegiatan yang berupaya untuk mendukung tujuan dan penyebab tindakan selanjutnya. Perencanaan dapat diartikan menentukan tujuan-tujuan yang akan dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar bisa mencapai tujuan.<sup>39</sup>
- (b) Peran kepala sekolah sebagai *manager* yang kedua adalah mengorganisasikan program. Mengorganisasikan berarti kepala sekolah harus menghimpun dan juga mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan madrasah sangat tergantung pada kecakapan

---

<sup>37</sup> Muhammad Faishol Abdau, *Membangun Strategi Lembaga Pendidikan dalam Pendidikan Karakter* (Surabaya: CV Global Aksara Press, 2021), 27.

<sup>38</sup> Nyoman Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif* (Jakarta: Guepedia, 2020), 37.

<sup>39</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009), 60.

dalam mengatur serta mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan, mengorganisasikan program yakni dengan cara membuat struktur organisasi madrasah seperti terdapatnya keterlibatan orang tua melalui komite dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh madrasah, dan memantau pelajaran di kelas.<sup>40</sup> Menurut Ibrahim Bafadal, pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, wewenang, tanggung jawab, komponen dalam proses kerjasama sehingga terciptanya suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.<sup>41</sup>

(c) Peran kepala sekolah sebagai *manager* yang ketiga yaitu penggerakan program. Penggerakan program menurut The Liang Gie yang dikutip oleh Intan Dwi menjelaskan dimana menggerakkan atau istilah pembimbingan ini adalah aktivitas-aktivitas seorang *manager* dalam menugaskan, memerintah, menjuruskan, memberi arahan, dan menuntun karyawan dan personil lembaga untuk melaksanakan tugas-tugas dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.<sup>42</sup>

(d) Peran kepala sekolah sebagai *manager* yang keempat yaitu *monitoring* dan evaluasi. Menurut Slameto evaluasi dalam

---

<sup>40</sup> Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif*, 37.

<sup>41</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 43.

<sup>42</sup> Intan Dwi Cahyani dan Karwanto, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2015): 4.

pelaksanaan program dalam hubungan masyarakat di lembaga pendidikan dilaksanakan guna mendapatkan informasi dalam meningkatkan efektifitas belajar murid dan pengembangan sekolah, memperoleh *feedback*, memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pembelajaran di sekolah, menyempurnakan serta mengembangkan program, mengetahui kesukaran-kesukaran selama belajar dan bagaimana mencari jalan keluarnya.<sup>43</sup>

## 2) Peran kepala sekolah sebagai *Leader*

Menurut pendapat Usman Husaini, Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan, serta memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang berada di suatu lembaga pendidikan sehingga bisa didayagunakan secara maksimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>44</sup>

Sebagai seorang leader, kepala sekolah harus mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia di sekolah secara optimal.<sup>45</sup> Kepala sekolah sebagai *leader*, memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada disekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai suatu tujuan lembaga. Keberhasilan

---

<sup>43</sup> Slameto, *Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1998), 15.

<sup>44</sup> Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, 654.

<sup>45</sup> Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015), 5.

kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:<sup>46</sup>

- (a) Kepribadian yang kuat; yang artinya kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, serta mempunyai kepekaan sosial.
- (b) Memahami akan tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan suatu bekal yang utama kepala sekolah agar mampu menjelaskan kepada guru, staf dan pihak yang lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- (c) Pengetahuan yang luas; kepala sekolah/madrasah harus mempunyai pengalaman serta pengetahuan yang luas terkait bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- (d) Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah.

### 3) Peran kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Supervisi adalah kegiatan membina serta dengan membantu pertumbuhan supaya setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan juga profesinya. Kepala sekolah sebagai *supervisor* berperan dalam hal membantu mengembangkan profesionalitas guru serta tenaga kependidikan yang lain. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan pada kemampuannya menyusun serta

---

<sup>46</sup> Nyoman Midangsi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi* (Bandung: Nilacakra, 2021), 51.

melaksanakan program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasilnya.<sup>47</sup>

Peran kepala sekolah sebagai supervisor membina profesional guru yang mana berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan guna menghargai dan melakukan prosedur-prosedur pendidikan untuk menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga melaksanakan berbagai pengawasan serta pengendalian agar meningkatkan kinerja tenaga pendidik.<sup>48</sup>

Terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh *supervisor* yaitu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, menindaklanjuti, serta melaporkan. Dimana penjelasan-penjelasan tersebut sebagai berikut:<sup>49</sup>

(a) Perencanaan

Perencanaan ini merupakan tahap langkah awal dan termasuk dalam persiapan supervisi. Hal-hal yang harus dipersiapkan dalam perencanaan ini yaitu penentuan terkait waktu supervisi, instrumen supervisi, materi-materi supervisi dan lain sebagainya. Perencanaan ini berguna untuk menghasilkan kerangka kerja serta sebagai pedoman penyelesaian, menentukan proses untuk mencapai tujuan untuk mengukur setiap langkah

---

<sup>47</sup> Melky Malingkas, *Servant Leader* (Pasman: CV Azka Pustaka, 2022), 27.

<sup>48</sup> Ari Gunawan, "Peran Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru," *Journal of Humanities and Social Sciences* 2 4, no. 1 (2021): 4.

<sup>49</sup> Imam, Machali, dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management* (Jakarta: Kencana, 2016), 147-149.

atau membandingkannya dengan hasil yang seharusnya akan dicapai, mencegah terjadinya pemborosan dan meminimalisir kemungkinan terjadinya suatu hambatan.

(b) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan upaya mewujudkan apa yang sudah direncanakan. Dalam pelaksanaan ini, seorang supervisor mempertimbangkan metode pendekatan dan teknik supervise yang dilakukan. Prinsip-prinsip supervise seperti objektif, humanis, demokratis, berkesinambungan, serta yang lainnya menjadi suatu hal penting dalam menjalankan proses supervisi.

(c) Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu rangkaian proses untuk menentukan kualitas dari suatu aktivitas berdasarkan pertimbangan serta kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan. Evaluasi ini merupakan langkah yang digunakan untuk menilai, menentukan suatu kegiatan dalam proses pembelajaran yang sudah ditentukan untuk selanjutnya menjadi pertimbangan dan keputusan supervisi.

(d) Tindak lanjut

Hasil dari supervisi perlu untuk ditindaklanjuti supaya memberikan dampak yang *rill* guna meningkatkan *profesionalisme* guru. dampak ini diharapkan bisa dirasakan *stakeholders* maupun masyarakat. Tindak lanjut tersebut meliputi penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang sudah memenuhi

standar, teguran yang bersifat memberi arahan dan mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar serta guru diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.<sup>50</sup>

## 2. Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

### a. Konsep Kinerja Guru

#### 1) Kinerja Guru

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa guru merupakan seorang pendidik ditingkat sekolah dasar dan menengah yang berperan langsung dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah.<sup>51</sup>

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>52</sup> Menurut Sulistyorini yang dikutip oleh Norma Puspitasari, kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang

<sup>50</sup> Tasmin, Muntari, dan Sukardi, "Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," *Jurnal Ilmia Profesi Pendidikan* 6, no. 1 (2021): 164.

<sup>51</sup> Undang-undang dan Peraturan Pemerintah, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam Depag RI, 2006).

<sup>52</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*, 69.



telah ditetapkan.<sup>53</sup> Kinerja merupakan bentuk tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dipercayakan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan fungsi dan kedudukan yang telah diamanahkan kepadanya.<sup>54</sup>

Menurut Rudolf Kempa, kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan kegiatan belajar mengajar yang meliputi penyusunan program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, komitmen guru dalam kedinasan, melaksanakan evaluasi, dan menyelenggarakan program bimbingan dengan tujuan guna meningkatkan prestasi dan kualitas siswa.<sup>55</sup>

Adapun menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yaitu standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.<sup>56</sup> Adapun penjelasan dari setiap standar kompetensi guru sebagai berikut:<sup>57</sup>

- a) kompetensi pedagogik adalah kompetensi guru berkenaan dengan penugasan teoritis dan praktis dalam pembelajaran, seperti kemampuan mengelola pembelajaran, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan

---

<sup>53</sup> Norma Puspitasari, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Batik 1 Surakarta," *Jurnal Informa* 1, no. 1 (2015): 31.

<sup>54</sup> Amna Emda, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru Yang Profesional," *Antanida Journal* 4, no. 2 (2016): 112.

<sup>55</sup> Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 13.

<sup>56</sup> Kementerian pendidikan nasional, "Permendiknas No. 16 Standar Kualifikasi Guru dan Kompetensi Guru" 9, no. 2 (2007): 10.

<sup>57</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*, 137-138.

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

- b) kompetensi kepribadian seorang guru akan tampak ketika seseorang telah berinteraksi dengan orang lain. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik dan berakhlak mulia. Kepribadian memiliki pengaruh yang sangat penting bagi tenaga pendidik dalam proses pembelajaran karena kepribadian tenaga pendidik merupakan sosok yang memberikan kontribusi besar bagi pencapaian proses pembelajaran, baik dimensi kognitif afektif dan psikomotorik serta pengaruh besar terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik komat guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk kemajuan bangsanya dan manusia yang memiliki akhlak mulia.
- c) kompetensi sosial yaitu berkaitan dengan kemampuan guru dalam pentaksiran peserta didik dan orang disekitarnya guru dituntut harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sekolah ataupun masyarakat koma mampu bertindak komando sikap dan berkomunikasi dengan baik kepada peserta didik mahupun masyarakat sekitarnya titik oleh kerana itu guru dituntut memiliki kompetensi sosial yang menunjang profesinya sebagai pendidik umat yang pada prosesnya terjadinya tidak hanya pada pembelajaran di sekolah tetapi juga berlangsung di masyarakat.

d) kompetensi profesional guru memiliki pengaruh besar dalam peningkatan kualitas pendidikan karena guru berhadapan langsung dengan peserta didik dalam proses transformasi ilmu untuk mendidik generasi bangsa menjadi berelasi berkualitas. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar tenaga pendidik. Jika ia mampu menguasai keahlian dan keterampilan teoritik dan praktik dalam proses pembelajaran. Kompetensi profesional ini meliputi: penugasan materi, konsep dan pola pikir keilmuan, pemanfaatan teknologi informasi, dan meningkatkan kinerja profesionalnya serta komitmen dalam pengabdian kepada masyarakat.

## 2) Tugas dan Peran Guru

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.<sup>58</sup> Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa guru bertugas untuk:<sup>59</sup>

- a) Merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran
- b) Menilai hasil pembelajaran
- c) Melakukan pembimbingan dan pelatihan

<sup>58</sup> Ahmad Suriansyah, *Profesi Kependidikan : Perspektif Guru Profesional* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 22.

<sup>59</sup> Pemerintah, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

d) Melakukan penelitian dan pengabdian

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.<sup>60</sup>

Apabila dikelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Untuk lebih jelasnya meliputi:<sup>61</sup>

- a) Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan peserta didik.
- b) Tugas dalam bidang kemanusiaan, hendaknya seorang guru di sekolah harus bisa menjadikan dirinya orang tua kedua yang mampu menarik simpati sehingga menjadi idola siswanya. Pelajaran apa pun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar.
- c) Tugas dalam bidang kemasyarakatan, yakni bahwa tugas dalam bidang kemasyarakatan atau sosial, masyarakat menempatkan guru dalam lingkup yang sangat terhormat di lingkungannya,

<sup>60</sup> Suriansyah, *Profesi Kependidikan : Perspektif Guru Profesional*, 22.

<sup>61</sup> Ahmad Sopian, "Tugas, Peran, dan Fungsi Guru dalam Pendidikan," *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 1, no. 1 (2016): 88–97, <https://doi.org/10.48094/raudhah.v1i1.10>.

karena dari seorang guru diharapkan mampu memperoleh ilmu pengetahuan.

Sebagai seorang guru sesungguhnya memiliki peran sangat luas yang meliputi empat hal besar yaitu:<sup>62</sup>

- a) Guru sebagai pengajar, Guru bertugas untuk memberikan pengajaran di sekolah (kelas) yaitu pengajaran mata pelajaran, agar siswa memiliki pemahaman yang baik tentang semua ilmu yang disampaikan. Selain itu, guru juga berusaha mengubah sikap, keterampilan, kebiasaan, hubungan sosial, apresiasi, dll. Siswa melalui pengajaran yang sistematis dan terencana.
- b) Guru sebagai pembimbing, Guru berkewajiban memberikan bantuan kepada siswa agar dapat menemukan masalahnya sendiri, menyelesaikan masalahnya sendiri, memahami diri sendiri dan beradaptasi dengan lingkungan. Siswa membutuhkan guru dalam mengatasi kesulitan pribadi, kesulitan pendidikan, kesulitan pemilihan pekerjaan, kesulitan hubungan sosial dan komunikasi interpersonal. Oleh karena itu, setiap guru perlu memiliki pemahaman yang baik tentang teknik bimbingan kelompok, bimbingan pribadi, teknik pengumpulan informasi, teknik penilaian, dan pembelajaran psikologi.
- c) Guru sebagai ilmuwan, Guru dianggap sebagai orang yang paling berpengetahuan. Guru tidak hanya memiliki kewajiban untuk

---

<sup>62</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan: Telaah Terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018), 21-22.

menyampaikan ilmu yang dimilikinya kepada siswa, tetapi juga memiliki kewajiban untuk mengembangkan ilmu dan terus menerus menumbuhkan ilmu yang telah dimilikinya. Pengetahuan dan teknologi saat ini berkembang pesat, dan guru harus mengikuti dan beradaptasi dengan perkembangan tersebut. Ada banyak cara untuk melakukannya, seperti belajar sendiri, melakukan penelitian, mengikuti pelatihan, menulis buku, dan menulis karya ilmiah agar dapat berperan sebagai ilmuwan dengan baik.

- d) Guru sebagai pribadi Sebagai pribadi, setiap guru pasti memiliki karakteristik yang disukai oleh siswa, orang tua, dan masyarakat. Untuk mengajar secara efektif, kualitas-kualitas ini sangat diperlukan. Oleh karena itu, guru harus berusaha untuk menumbuhkan kualitas pribadinya dan mengembangkan kualitas pribadi yang disukai orang lain.

### 3) Program Peningkatan Kinerja Guru

Pada dasarnya kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui dua pendekatan, Yaitu:<sup>63</sup>

- a) Kegiatan internal sekolah

Kegiatan internal sekolah mencakup: (1) supervisi kelas oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kualitas guru, (2) program musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yang

---

<sup>63</sup> Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 13-14.

direncanakan dan dilaksanakan secara teratur dan terus menerus, (3) kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan berencana, efektif dan berkesinambungan, dan (4) kepala sekolah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dalam keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan.

b) Kegiatan eksternal sekolah

Beberapa kegiatan yang dilaksanakan diluar sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar adalah kegiatan penataran dan pelatihan yang dilaksanakan secara baik, dilaksanakan ditingkat kabupaten atau kota provinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru.

b. Konsep Kinerja Tenaga Kependidikan

1) Kinerja Tenaga Kependidikan

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan Pendidikan.<sup>64</sup> Dengan kata lain seorang tenaga kependidikan diangkat dan di dayagunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai bidang dan keahliannya masing-

---

<sup>64</sup> Pemerintah, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan dengan efektif dan efisien.

Yang dapat di katagorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan Pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), anggota tata usaha sekolah, wakil kepala sekolah yang membidangi hal khusus, pustakawan, laboran, penjaga sekolah, dan anggota kebersihan sekolah.<sup>65</sup>

Sedangkan, kinerja tenaga kependidikan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan urusan pencatatan, pengumpulan, penggandaan, penyimpanan, pengolahan, mengirim, mengadakan, data dan dokumen yang dapat dipergunakan untuk membantu pemimpin dalam laporan-laporan yang mengenai kegiatan sebuah lembaga pendidikan secara terperinci sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai.<sup>66</sup>

## 2) Tugas dan Peran Tenaga Kependidikan

Keberadaan tenaga kependidikan ditengah-tengah lembaga Pendidikan tidak dapat dikesampingkan akan tugas dan perannya yang sangat membantu kegiatan dan program-program sekolah.

---

<sup>65</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), 108.

<sup>66</sup> Jumliana, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Staf Tata Usaha di SMPN 3 Sungguminahasa Kab. Gowa," *Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*, no. July (2019): 1–23.



Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin utama di organisasi pendidikan harus mampu mengatur dan mengelola keberadaan mereka dengan sebaik mungkin agar berjalan secara efektif dan efisien. Adapun fungsi tenaga kependidikan secara umum adalah.<sup>67</sup>

- a) Menjamin kelangsungan sebuah sistem pendidikan,
- b) Memantau jalannya sistem dan program yang ditargetkan dalam lembaga pendidikan,
- c) Memfasilitasi para tenaga pendidik, peserta didik, dan atau tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya dalam menjalankan suatu aktivitas pendidikan,
- d) Memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh yang terlibat dalam lingkungan pendidikan,
- e) Melayani kebutuhan peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

Adapun peranan tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah.<sup>68</sup>

- a) Membantu pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan di tiap-tiap satuan pendidikan,
- b) Membantu merencanakan sistem, tujuan dan desain pendidikan yang akan dijalankan.
- c) Membantu kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, nyaman, dan kondusif.

---

<sup>67</sup> Ismaya. *Pengelolaan Pendidikan*, 111.

<sup>68</sup> *Ibid*, 111.

- d) Membantu kepala sekolah, guru, dan peserta didik mencapai tujuannya.
- e) Membantu terciptanya hubungan dan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat atau sekolah dengan pemerintah.

### 3) Program Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan

Mulyasa mengemukakan Ada beberapa upaya manajerial kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu:<sup>69</sup>

#### a) Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self discipline*). Dalam kaitan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya.
- (2) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- (3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

#### b) Pemberian motivasi

Pemberian motivasi yang tepat dari seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif bagi kemajuan pendidikan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan

---

<sup>69</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, 141-151.

kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

c) Penghargaan (*Rewards*)

Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang dikutip oleh Laode Ismail, faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yaitu sebagai berikut.<sup>70</sup>

1) Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan

---

<sup>70</sup> Laode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya," *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2017): 133–42, <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i1.4133>.

pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

## 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi merupakan kekuatan energi, penopang/penyokong dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### d. Penilaian Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>71</sup>

Menurut Smith dalam buku Rudolf Kempa, kinerja adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil, dan keefektifan organisasi. Perilaku menunjukkan pada kegiatan-

---

<sup>71</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*, 69.

kegiatan dalam mencapai tujuan, keefektifan merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan pelaksanaan kerja dan hasil kerja, organisasional menekankan kepada aspek proses kerja.<sup>72</sup>

Salah satu tugas *manager* atau kepala sekolah terhadap guru dan tenaga kependidikan salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.<sup>73</sup>

Penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa performa kependidikan sebenarnya bukan dimaksud untuk kenaikan dalam jabatan atau promosi, perpindahan jabatan atau mutasi bahkan turun jabatan atau demosi, melainkan juga berguna untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian gaji / tunjangan / insentif, penyelenggaraan Pendidikan dan latihan pengembangan karir, pekerjaan perancang bangunan, pengembangan dan perolehan kesempatan kerja secara adil dan dalam rangka menghadapi tantangan-tantangan eksternal keorganisasian.<sup>74</sup>

Penilaian / pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui pengawasan (*monitoring*) dan evaluasi (*Monev*). Kegiatan monitoring dan evaluasi

---

<sup>72</sup> Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 9.

<sup>73</sup> Laode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya.", 134.

<sup>74</sup> Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, 120.

dilaksanakan untuk melaksanakan pengukuran terhadap pelaksanaan program. Kegiatan *money* dilakukan dengan tujuan : (1) mengetahui tingkat efektivitas program, (2) mengetahui kesalahan / penyimpangan program sedini mungkin. Evaluasi diri dan audit internal dapat dilaksanakan pada pelaksanaan program maupun pada pencapaian sasaran.<sup>75</sup>

Adapun salah satu cara untuk mempertahankan kinerja yang baik adalah selalu memberikan motivasi, karena beberapa ahli telah mengatakan tentang hubungan kuat antara motivasi dengan produktivitas. Bagaimana pun guru dan tenaga kependidikan adalah manusia biasanya yang memiliki rasa jenuh dan bosan dalam berkerja, sehingga diperlukan solusi untuk menghindari timbulnya dampak kejenuhan tersebut.<sup>76</sup>

### **3. Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan**

Dalam memberikan kesempatan pada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan profesionalitasnya, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap guru dan tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diembannya. Dalam hal ini yaitu dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan kepada program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, program

---

<sup>75</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, 411.

<sup>76</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi* (Bandung: CV. Alfabeta, 2010),

peningkatan kinerja ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui proses manajerial antara lain melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mempersiapkan terselenggaranya kegiatan peningkatan kinerja dalam rangka pengoptimalan peran guru dan tenaga kependidikan. Pada dasarnya perencanaan merupakan upaya untuk mengkondisikan secara fisik maupun non fisik tentang sekolah sehingga diharapkan mampu mendukung dan merangsang terwujudnya pengoptimalan kinerja guru dan tenaga kependidikan sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang maksimal.<sup>77</sup> Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Ketiga kegiatan itu adalah (a) perumusan tujuan yang ingin dicapai (b) pemilihan program untuk mencapai tujuan (c) identifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya selalu terbatas.<sup>78</sup>

Selanjutnya setelah merencanakan program untuk menentukan tindakan masa depan sekolah yang tepat maka dilakukan penyusunan program yang sesuai dengan kemampuan. sekolah yang sukses adalah sekolah yang mampu melaksanakan alternatif pemecahan masalah dengan inovatif maksimal dan biaya minimal. Dari alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan yang ada, kepala sekolah bersama-sama

---

<sup>77</sup> Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*, 43.

<sup>78</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 49.

dengan komite madrasah, menyusun dan merealisasikan rencana serta program-programnya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orangtua peserta didik, baik secara formal maupun finansial.<sup>79</sup>

Menurut Ngalim Purwanto dalam buku Hikmat, setiap program memerlukan perencanaan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan titik perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajerial tanpa perencanaan pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Kegiatan perencanaan merupakan sesuatu yang kegiatan dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan organisasi berlangsung dalam setiap perencanaan tersebut ada dua faktor yang harus diperhatikan yaitu faktor tujuan dan faktor sarana baik itu mencakup sarana produksi nasional maupun material.<sup>80</sup>

Adapun tugas-tugas kepala sekolah dalam kegiatan penyusunan program meliputi kegiatan merencanakan program kerja bersama guru dan tenaga kependidikan, dan melaksanakan program tersebut, mengatur dan mengorganisasikan kegiatan guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanaan kegiatan itu kearah pencapaian tujuan organisasi, melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan, memudahkan terlaksananya program belajar

---

<sup>79</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah :Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 65.

<sup>80</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 43.



mengajar, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menilai prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan serta menciptakan organisasi sekolah yang fungsional dan tangguh.<sup>81</sup>

b. Pelaksanaan

Pelaksanaan program adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial. Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan professional.<sup>82</sup>

Dalam melaksanakan rencana peningkatan yang telah disetujui bersama, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas

---

<sup>81</sup> Nurussalami, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mtsn Tungkop," *Jurnal Ilmiah Circuit 1* (2015): 9.

<sup>82</sup> Ismuha, Khairudin, dan Djalani Ar, "Kepala Sekolah dalam Mengelola Satuan Pendidikan Diisyaratkan Menguasai Keterampilan dan Kompetensi Tertentu yang dapat Mendukung Pelaksanaan Tugasnya." 60.

pembelajaran dan pengelolaan pendidikan. Kepala sekolah bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan titik karena itu sekolah dapat membebaskan diri dari keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.<sup>83</sup>

c. Evaluasi

Menurut Akdon evaluasi kinerja program lebih lanjut dari pengukuran kinerja adalah evaluasi kinerja. Tujuan pokoknya agar dapat mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang. Fokus kinerja ini meliputi: 1) evaluasi masukan (*input evaluation*), 2) evaluasi proses (*process evaluation*), 3) evaluasi keluaran (*output evaluation*), 4) evaluasi hasil (*outcome evaluation*), 5) evaluasi dampak (*impact evaluation*).<sup>84</sup>

Menurut Tyler dalam buku Suharsimi, evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan sudah dapat terealisasikan.<sup>85</sup> Tujuan dari evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan

---

<sup>83</sup> Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan : Dalam Konteks Indonesia* (Bandung: Arsyad Press, 2013), 13.

<sup>84</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2007), 176.

<sup>85</sup> Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 5.

kegiatan program, sehingga dapat diketahui keterlaksanaan setiap komponen subkomponen dan indikator yang belum terlaksana.<sup>86</sup>

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir 1 bulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu caturwulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada caturwulan berikut yang. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk memperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.<sup>87</sup>

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti mengambil judul tentang peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung. Untuk menghindari adanya pengulangan dari berbagai hasil penelitian terdahulu, peneliti akan mengemukakan penelitian yang relevan dengan skripsi peneliti, diantaranya yaitu :

**Pertama**, Karya Jumliana, pada tahun 2019 mahasisnya Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar tentang *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala*

---

<sup>86</sup> Calista Devi Handaru, "Evaluasi Pelaksanaan Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar Moda Kombinasi Jenjang Sekolah Dasar di Kabupaten Klaten yang Diselenggarakan Oleh Pppptk Seni dan Budaya Yogyakarta," *Skripsi Univeritas Negeri Yogyakarta*, 2017, 24.

<sup>87</sup> Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, 13.

*Sekolah Terhadap Kinerja Staff Tata Usaha di SMPN 3 Sungguminasa Kabupaten Gowa*, dari hasil penelitian tersebut peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut.

Rumusan masalah dalam penelitian tersebut meliputi, Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 3 Sungguminasa?, Bagaimana kinerja staf tata usaha di SMP Negeri 3 Sungguminasa?, dan Bagaimana pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja staf tata usaha di SMP Negeri 3 Sungguminasa?. Untuk menjawab permasalahan tersebut maka peneliti tersebut menggunakan metode penelitian Kuantitatif dengan cara pengambilan data menggunakan kuesioner (angket) yang disusun dalam bentuk model Skala Likert. Adapun teknik analisis data yaitu analisis deskriptif dan analisis Inferensial.

Dari hasil penelitiannya dapat diketahui terdapat pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja staf tata usaha di SMPN 3 Sungguminasa, dari hasil analisis peneliti didapatkan hasil  $Karna = 1,974 \geq = 0,727$  untuk taraf signifikasi maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja staf tata usaha di SMPN 3 Sungguminasa.<sup>88</sup>

**Kedua**, Karya Elvi Wijayanti, Pada tahun 2019 mahasiswa Insitut Agama Islam Negeri Ponorogo yang berjudul *Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Studi kasus di*

---

<sup>88</sup> Jumliana, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Staf Tata Usaha di SMPN 3 Sungguminahasa Kab. Gowa." 71-72.

SMAN 2 Ponorogo), Peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian tersebut sebagai berikut.

Rumusan masalahnya meliputi, bagaimana kepala sekolah menyusun program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan?, bagaimana kepala sekolah mengkoordinir pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan?, bagaimana kepala sekolah mengevaluasi pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di SMAN 2 Ponorogo?. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk analisis datanya, meliputi *data reduction* (Reduksi data), *data display* (Penyajian data), dan *conclusion* (Kesimpulan).

Dari hasil penelitiannya diketahui Pengoordinasian pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMAN 2 Ponorogo dilakukan secara sinergis dan berkesinambungan dengan melibatkan berbagai pihak diantaranya kepala sekolah, tim penjamin mutu, empat waka sekolah, perwakilan tenaga pendidik, komite dan juga perwakilan tenaga kependidikan. Hal itu dimaksudkan untuk mendayagunakan pihak-pihak yang terlibat dengan tugasnya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju ke arah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekocokan dan kekosongan kerja.<sup>89</sup>

**Ketiga**, karya Ahmad Kabir, pada tahun 2020 mahasiswa Universitas Islam Negeri Ar-raniry Darussalam, Banda Aceh yang berjudul Kompetensi

---

<sup>89</sup> E Wijayanti, "Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Studi Kasus Di SMAN 2 Ponorogo)," 2019. 129-130.

Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh. Peneliti dapat menyimpulkan dengan deskripsi sebagai berikut.

Rumusan masalahnya meliputi, bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMPN 1 Banda Aceh?, bagaimana Hubungan kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?, apa Saja Kendala dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh?. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data yaitu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Serta teknik analisis data meliputi data reduction (Reduksi data), data display (Penyajian data), dan conclusion (Kesimpulan).

Dari hasil penelitiannya diketahui bahwa Kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan saling melengkapi satu sama lain dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh. Kepala sekolah SMPN 1 Banda Aceh meminta pendapat atau saran dari bawahan dalam setiap pengambilan keputusan pada saat mengadakan kegiatan sehingga adanya hubungan timbal balik dan terjalin ikatan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang akan berpengaruh kepada kinerja mereka.<sup>90</sup>

**Keempat**, Karya Infijaru Ni'am, pada tahun 2022 mahasiswa Universitas Islam Negeri Prof. k.h. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang berjudul kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP

---

<sup>90</sup> Ahmad Kabir, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh," *Pendidikan Islam* 08, no. 02 (2020): 417-34.

Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas, peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut.

Rumusan masalahnya yaitu, bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Baturraden?. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif (*Qualitative Research*), menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi, Untuk analisis data menggunakan teori Miles & Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data (*data display*), & pembuktian atau penarikan konklusi".

Dari hasil penelitian tersebut diketahui kepala sekolah SMP Negeri 1 Baturraden mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan SMP. Kepala sekolah selalu mengikutsertakan para guru untuk mengikuti program-program, baik itu program Pemerintah/Dinas Pendidikan maupun program dari sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu kinerja guru, seperti diselenggarakannya motivasi, Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) sebagai salah satu unsur utama terciptanya guru yang bermutu.<sup>91</sup>

**Kelima**, Karya Rahma Arvina, pada tahun 2023 mahasiswa Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang berjudul kompetensi manajerial

---

<sup>91</sup> Ni'am Infijaru, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas," *Repository Uinsaizu*, 2022, 34-38.

kepala sekolah pada peningkatan kinerja guru SMK Falatehan Serpong, peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut.

Rumusan masalahnya yaitu, bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala SMK Falatehan Serpong?, bagaimana Kinerja Guru SMK Falatehan Serpong?, bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Pada Peningkatan Kinerja Guru SMK Falatehan Serpong?. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi, Untuk analisis data menggunakan teori Miles & Huberman, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan Penarikan Kesimpulan.

Dari hasil penelitian tersebut diketahui Kompetensi manajerial kepala SMK Falatehan Serpong dinilai belum dapat dikatakan baik, karena masih banyak hal-hal yang harus diperbaiki baik dari sistem pembelajaran hingga kedisiplinan yang masih perlu diterapkan. Kegiatan belajar mengajar di kelas masih dinilai pasif hal tersebut dikarenakan masih banyak murid yang belum sepenuhnya memahami materi ajar yang disampaikan sehingga tidak menghasilkan komunikasi dua arah yang signifikan antara guru dan murid. Hal tersebut menunjukkan rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membimbing serta mengelola para guru dalam melaksanakan sistem pembelajaran yang efektif. Pada Penyusunan jadwal serta pembagian tugas guru, belum terlaksana dengan baik. Hal tersebut diakibatkan oleh frekuensi banyaknya kegiatan rapat atau pertemuan lainnya.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Rahma Arvina, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Falatehan Serpong," *Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta* 4, no. 3 (2023): 484–95, <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i3.1917>.



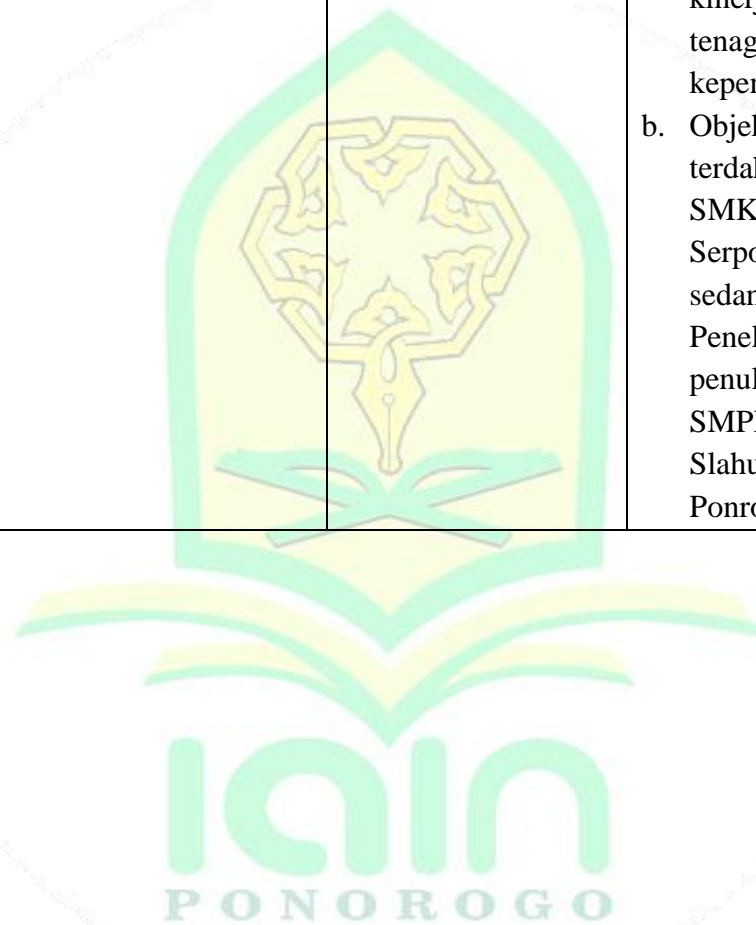
**Tabel 2.1. Persamaan dan Perrbedaan Dengan Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penelitian terdahulu</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Jumliana, 2019, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Staff Tata Usaha di SMPN 3 Sungguminasa Kabupaten Gowa.	<p>a. Kedua penelitian membahas terkait kompetensi manajerial kepala sekolah.</p> <p>b. Kedua penelitian membahas tentang kinerja tenaga kependidikan</p>	<p>a. Penelitian terdahulu menggunakan Metode penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian penulis menggunakan pendekatan kualitatif.</p> <p>b. Objek penelitian terdahulu di SMPN 3 Sungguminasa Kabupaten Gowa, sedangkan Penelitian penulis di SMPN 2 Slahung Ponrogo.</p>
2.	Elvi Wijayanti, 2019, Insitut Agama Islam Negeri Ponorogo, Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Studi kasus di SMAN 2 Ponorogo).	<p>a. Kedua penelitian membahas terkait kompetensi manajerial kepala sekolah.</p> <p>b. Kedua penelitian menggunakan pendekatan dan metode yang</p>	<p>a. Fokus penelitian terdahulu yaitu tentang pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Sedangkan penelitian penulis tentang</p>

		sama yaitu pendekatan kualitatif metode studi kasus.	peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan. b. Objek penelitian terdahulu di SMAN 2 Ponorogo, sedangkan Penelitian penulis di SMPN 2 Slahung Ponorogo.
3.	Ahmad Kabir, 2020, Universitas Islam Negeri Ar-raniry Darussalam, Banda Aceh, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh.	a. Kedua penelitian membahas terkait kompetensi manajerial kepala sekolah. b. Kedua penelitian membahas tentang kinerja tenaga kependidikan	a. Penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sedangkan penulis menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus. b. Objek penelitian terdahulu di SMPN 1 Banda Aceh, sedangkan Penelitian penulis di SMPN 2 Slahung Ponorogo.
4.	Infjaru Ni'am, 2022, Universitas Islam Negeri Prof. k.h. Saifuddin Zuhri	a. Kedua penelitian membahas terkait kompetensi	a. Pada penelitian terdahulu lebih menitik beratkan tentang

	<p>Purwokerto, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas.</p>	<p>manajerial kepala sekolah. b. Kedua penelitian menggunakan pendekatan penelitian yang sama yaitu pendekatan penelitian kualitatif (<i>Qualitative Research</i>)</p>	<p>meningkatkan mutu kinerja guru, sedangkan dalam penelitian penulis membahas terkait peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan. b. Objek penelitian terdahulu di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas, sedangkan Penelitian penulis di SMPN 2 Slahung Ponrogo.</p>
5.	<p>Rahma Arvina, 2023, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah pada Peningkatan Kinerja Guru SMK Falatehan Serpong.</p>	<p>a. Kedua penelitian membahas terkait kompetensi manajerial kepala sekolah. b. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.</p>	<p>a. Rumusan masalah yang berbeda, Penelitian terdahulu membahas terkait kompetensi Manajerial, Kinerja Guru, dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Pada Peningkatan Kinerja Guru, sedangkan</p>

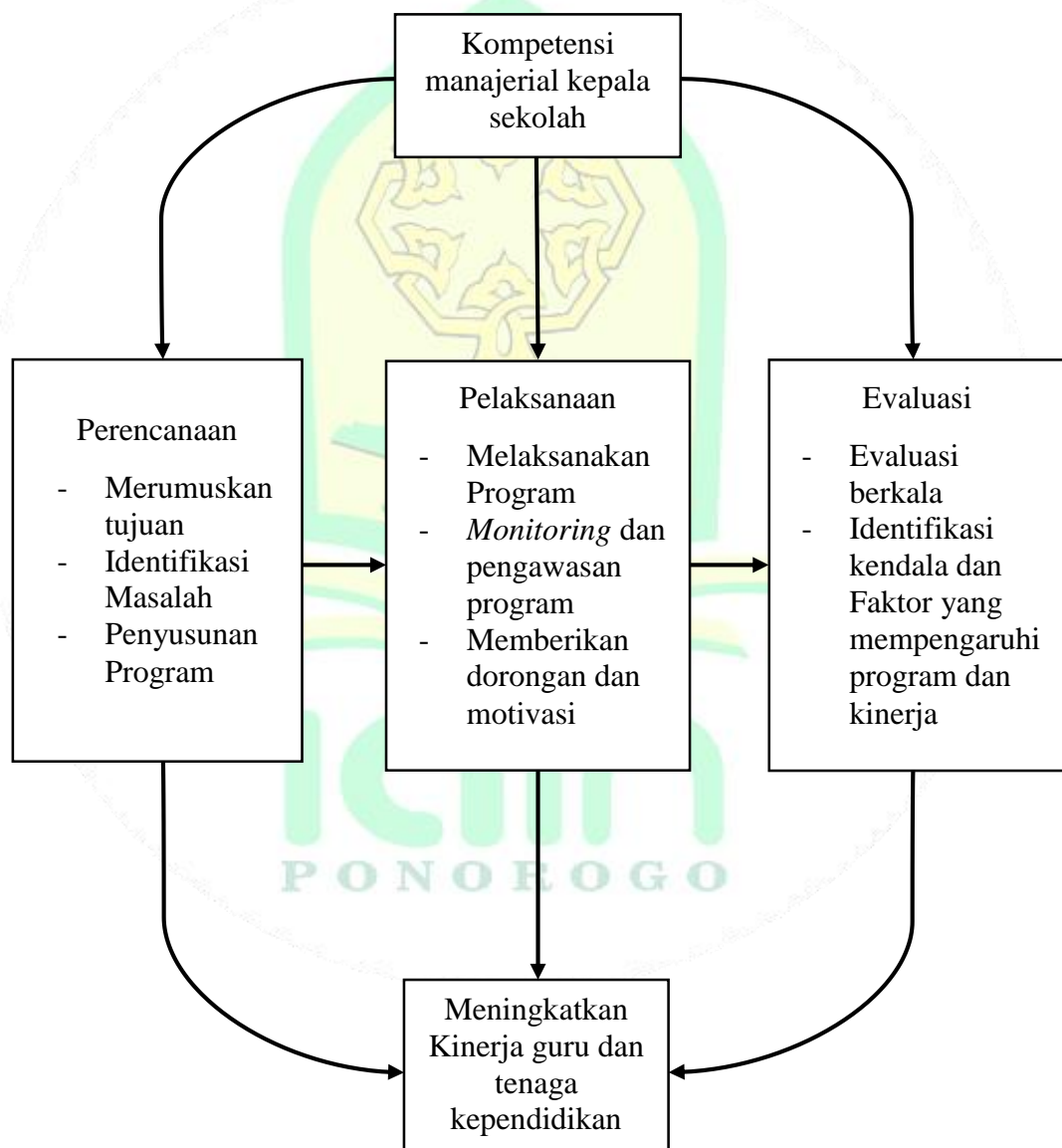
			<p>penelitian penulis membahas terkait perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan.</p> <p>b. Objek penelitian terdahulu di SMK Falatehan Serpong, sedangkan Penelitian penulis di SMPN 2 Slahung Ponorogo.</p>
--	--	--	--



### C. Kerangka Pikir

Bagan yang dibuat peneliti ini adalah cara pikir yang dapat digunakan untuk mempermudah pemahaman terkait judul penelitian “Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan”.

Adapun alur kerangka pikir yang digunakan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, Penelitian diartikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan logis untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, Pengumpulan dan analisis data menggunakan metode-metode ilmiah, baik yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, eksperimental atau non eksperimental, interaktif atau non interaktif. Metode-metode tersebut telah dikembangkan secara intensif melalui berbagai uji coba sehingga telah memiliki prosedur baku.<sup>93</sup>

Adapun tujuan penelitian menurut Sugiyono, secara umum ada tiga macam yaitu, yang bersifat penemuan, pembuktian, dan pengembangan. Penemuan berarti data yang diperoleh dari penelitian itu adalah data yang betul-betul baru yang sebelumnya belum pernah diketahui. Pembuktian berarti data yang diperoleh itu digunakan untuk membuktikan adanya keragu-raguan terhadap informasi atau pengetahuan tertentu, dan pengembangan berarti memperdalam dan memperluas pengetahuan yang telah ada.<sup>94</sup>

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 5.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: CV Alfabeta, 2017), 3.

<sup>95</sup> Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, 60.

Adapun menurut Zainal Arifin, Pendekatan kualitatif adalah suatu proses pendekatan yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai dengan kondisi objektif dilapangan tanpa adanya manipulasi.<sup>96</sup>

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dan pelaksanaannya dilakukan secara langsung. Metode penelitian kualitatif ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana seharusnya peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Adapun hal lain yang melatar belakangi peneliti menggunakan metode kualitatif ini adalah karena fokus masalah yang diteliti lebih kepada pembahasan mengenai peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang di dalamnya memuat tentang manajerial kepala sekolah, kinerja guru dan tenaga kependidikan, serta peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Yang mana hal tersebut hanya akan dapat diketahui dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan lain sebagainya yang berkaitan dengan latar ilmiah yang menjadi ciri dari penelitian kualitatif.

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian Studi kasus. Yaitu peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, event, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.<sup>97</sup> Dengan kata lain, yaitu suatu penelitian untuk menghimpun data, mengambil makna,

---

<sup>96</sup> Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 140.

<sup>97</sup> Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus* (Madura: UTM Press, 2013), 3.

memperoleh pemahaman dari sebuah kasus dan menggunakan teori sebagai acuan penelitian.

Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena relevan dengan judul penelitian yang akan dilakukan yaitu tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan (Studi kasus di SMPN 2 Slahung).

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti mengambil tempat penelitian di SMPN 2 Slahung yang terletak di Jl. Raya Ponorogo-Pacitan Km. 27 Wates Ponorogo. Peneliti tertarik mengambil lokasi di SMPN 2 Slahung ini karena ingin mengetahui tentang bagaimana peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di lembaga Pendidikan tersebut. Alasan peneliti mengambil penelitian di SMPN 2 Slahung karena kepala sekolah yang memimpin saat ini memiliki kompetensi kepala sekolah secara umum, baik itu sebagai *manager* ataupun *leader* ditandai dengan semakin berkembangnya SMPN 2 Slahung dari tahun ke tahun sejak kepala sekolah tersebut bertugas.

Adapun waktu penelitian yang akan dilakukan yaitu pada bulan januari, karena pada bulan tersebut merupakan awal tahun yang biasanya digunakan oleh kepala sekolah untuk melakukan perencanaan serta evaluasi kinerja guru maupun tenaga kependidikan.

## **C. Data dan Sumber Data**

Data adalah sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data bisa berwujud suatu



keadaan, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol lainnya yang bisa kita gunakan sebagai bahan untuk melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep.<sup>98</sup> Data dalam penelitian ini melalui catatan tertulis dan pengambilan foto / dokumentasi. Yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Dalam penelitian kualitatif, data dapat dikumpulkan dari sumber primer ataupun sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti, sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti menggunakan media perantara.<sup>99</sup> Dalam penelitian ini data primer ini di peroleh dari kepala sekolah, Kepala tata usaha dan guru, sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi. Data sekunder tersebut meliputi: sejarah pertumbuhan dan perkembangan, visi misi tujuan, serta sarana dan prasarana SMPN 2 Slahung.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan suatu hal yang penting dalam penelitian, karena teknik ini merupakan strategi atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitiannya. Pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, kenyataan-kenyataan, dan informasi yang dapat dipercaya. Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), 67.

<sup>99</sup> Achmad Sani Supriyanto dan Vivin Maharani Ekowati, *Riset Manajemen SDM* (Malang: PT Cita Intrans Selaras, 2019), 23.

<sup>100</sup> Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2016), 75.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa instrumen pengumpulan data, meliputi :

#### 1. Wawancara

Menurut Umar Sidiq, wawancara dalam konteks penelitian kualitatif adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang, atas dasar ketersediaan dan dalam *setting* alamiah. Dimana arah pembicaraan mangacu kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan trust sebagai landasan utama dalam proses memahami.<sup>101</sup>

Adapun menurut Achmad Sani, wawancara adalah proses memperoleh informasi dengan melakukan tanya jawab atau melakukan interaksi dan berkomunikasi dengan responden. Proses wawancara memudahkan peneliti untuk mendapatkan informasi dari narasumber.<sup>102</sup>

Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Beberapa hal dapat membedakan wawancara dengan percakapan sehari-hari antara lain:<sup>103</sup>

- a. Pewawancara dan responden biasanya belum saling kenal-mengenal sebelumnya
- b. Responden selalu menjawab pertanyaan
- c. Pewawancara selalu bertanya
- d. Pewawancara tidak menjuruskan pertanyaan kepada suatu jawaban, tetapi harus selalu bersifat netral

---

<sup>101</sup> Umar Sidiq dan Moh Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 61-62.

<sup>102</sup> Sani Supriyanto dan Maharani Ekowati, *Riset Manajemen SDM*, 25.

<sup>103</sup> Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 136.

- e. Pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan yang telah dibuat sebelumnya.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. wawancara terstruktur yaitu dalam pengumpulan datanya, peneliti sudah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya sudah disiapkan. Sedangkan wawancara tak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya.<sup>104</sup>

Narasumber atau responden yang peneliti jadikan informan meliputi kepala sekolah, kepala tata usaha dan guru. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan (Studi kasus di SMPN 2 Slahung).

## 2. Observasi

Menurut Zainal Arifin, Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan pengamatan dan pencatatan sistematis, logis, objektif, dan rasional mengenai berbagai fenomena, baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan untuk mencapai tujuan tertentu. Teknik observasi sering digunakan dalam penelitian, terutama penelitian kualitatif.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: CV Alfabeta, 2017), 233.

<sup>105</sup> Arifin, *Penelitian Pendidikan*, 242.

Sejalan dengan itu, Umar Sidiq mendefinisikan observasi sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi ialah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.<sup>106</sup> Adapun macam-macam observasi dibagi menjadi dua, yakni:

a. Obsevasi partisipan

Observasi partisipan adalah observasi yang dilakukan oleh peneliti dan terlibat secara langsung untuk mengamati, mencatat perilaku yang muncul pada saat itu.<sup>107</sup> Dimana peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subjek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan.

b. Obsevasi non partisipan

Observasi non partisipan adalah metode observasi yang tidak melibatkan observer secara langsung dalam kehidupan observe.<sup>108</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi non partisipan, dimana peneliti datang di tempat kegiatan orang yang akan diamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan tersebut. Observasi dilakukan dengan metode ini untuk memperoleh data mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

---

<sup>106</sup> Umar Sidiq dan Moh Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 68.

<sup>107</sup> Amruddin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022), 357.

<sup>108</sup> *Ibid*, 357.

### 3. Dokumentasi

Nana Syaodih Sukmadinata mengemukakan bahwa dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun atau dipilih yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah atau penelitian.<sup>109</sup>

Menurut Sudaryono, dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film documenter, data yang relevan penelitian dan lain sebagainya. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>110</sup>

Keunggulan menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi ialah biaya yang relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Sedangkan kekurangannya yaitu data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama, dan kalau ada yang salah cetak maka peneliti ikut salah pula mengambil datanya. Data-data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi cenderung merupakan data sekunder, sedangkan data-data yang dikumpulkan dengan teknik observasi dan wawancara cenderung merupakan data primer atau data yang langsung didapat dari pihak pertama.

---

<sup>109</sup> Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, 221-222.

<sup>110</sup> Sudaryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 90.

## E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses analisis kualitatif yang berdasarkan pada adanya hubungan sistematis antar variable yang diteliti. tujuannya ialah agar peneliti mendapatkan makna hubungan variable-variabel sehingga dapat digunakan untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam penelitian, hubungan antar sistematis sangat penting karena dalam analisis kualitatif peneliti tidak menggunakan angka-angka seperti pada analisis kuantitatif. Prinsip pokok teknik analisis kualitatif ialah mengolah dan menganalisis data-datayang terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur, dan mempunyai makna.<sup>111</sup>

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014). dibagi dalam empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Empat alur tersebut adalah (1) *Data Collection* (Koleksi/Pengumpulan Data), (2) *Data Condensation* (Kondensasi Data), (3) *Data Display* (Penyajian Data), dan (4) *Drawing and Verifying Conclusions* (Kesimpulan). Adapun penjelasan dari empat alur tersebut yaitu:<sup>112</sup>

### 1. *Data Collection* (Koleksi/Pengumpulan Data)

Mengumpulkan data dengan mencari sumber data dari bahan teliti baik pada ruang lingkup lembaga/perusahaan yang akan menjadi tempat penelitian. Pada dasarnya data collection dititik beratkan kepada penemuan-penemuan informasi secara rinci dan mendetail dengan berdasar wawancara dan observasi dari informan. Sehingga, didapatkan beberapa informasi baik

---

<sup>111</sup> Aiesto Hadi sutopo dan Andrianus Arief, *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 8.

<sup>112</sup> Miles Matthew, Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcesbooks Edition 3* (Singapore: SAGE Publication, 2014), 12-14.

berupa catatan tulisan, dokumentasi, maupun hasil berupa rekaman bersama informan.

## 2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, penyederhanaan, pemfokusan, pengabstrakan dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan-catatan yang berasal dari lapangan secara tertulis, transkrip atau hasil wawancara, dokumen-dokumen serta materi-materi empiris lainnya. Dengan adanya proses tersebut nantinya diharapkan data yang didapat lebih akurat. Hal ini karena pada proses kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara terus-menerus atau kontinu. Dari berbagai data yang sudah diperoleh, dianalisis, dikumpulkan dan didapatkan untuk memilah, menajamkan, membuang, memfokuskan serta menata data sehingga dapat banyak cara melalui pemilihan, ringkasan bahkan parafrase.

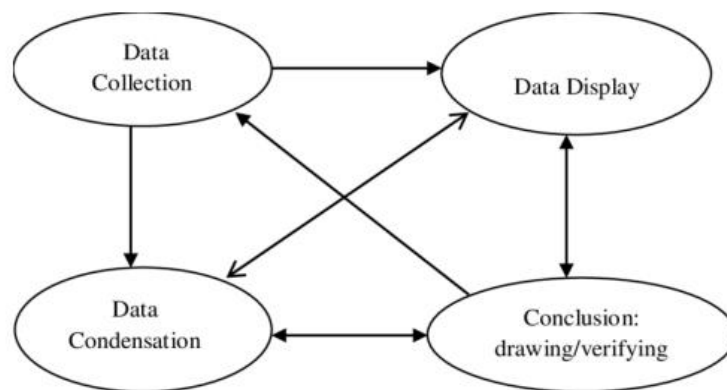
## 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Tahapan setelah adanya kondensasi data adalah penyajian data, pada penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan bagan, hubungan antar kategori, uraian singkat dan sejenisnya. Dalam penyajian data biasanya menggunakan teks yang bersifat naratif, bertujuan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi selanjutnya berdasarkan informasi yang telah dipahami atau yang sudah didapat.

## 4. *Drawing and Verifying Conclusions* (Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal

yang dikemukakan bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, dibuktikan oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



**Gambar 3.1. Komponen Dalam Analisis Data**

## F. Pengecekan Keabsahan Penelitian

Agar data pada penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah maka perlu diadakan uji keabsahan data. Adapun teknik pengujian keabsahan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali terhadap data yang telah ditemukan, selain



itu peneliti dapat memberikan diskripsi data yang akurat dan sistematis tentang yang diamati.<sup>113</sup>

## 2. Triangulasi

Triangulasi dalam pengecekan keabsahan penelitian ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara, dan berbagai waktu. Adapun macam-macam triangulasi yaitu:<sup>114</sup>

### a. Triangulasi sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Setelah data di analisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan selanjutnya akan dimintakan kesepakatan dengan sumber data tersebut.

### b. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Apabila dengan tiga teknik (wawancara, observasi, dokumentasi, atau kuesioner) menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data yang valid.

### c. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data, teknik yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat

---

<sup>113</sup> Umar Sidiq dan Moh Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 93.

<sup>114</sup> *Ibid*, 94-95.

narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga kredibel.

Dari ketiga Triangulasi tersebut, peneliti menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber untuk memperoleh data yang valid.

### **G. Tahapan Penelitian**

Tahapan penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah:<sup>115</sup>

1. Tahap pra lapangan,

Tahap pra lapangan ini meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian.

2. Tahap pekerjaan lapangan,

Tahap pekerjaan lapangan ini meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data.

3. Tahap analisis data,

Tahap analisis data ini meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.

4. Tahap penulisan hasil laporan penelitian.

---

<sup>115</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995), 171.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya SMPN 2 Slahung**

SMPN 2 Slahung dibangun pertama kali pada tahun 1996, dan beroperasi mulai tahun 1997 yang pada saat itu diresmikan serentak dengan beberapa sekolah menengah pertama yang berada di wilayah Ponorogo oleh Kementerian Pendidikan. Adapun kepala sekolah yang pernah menjabat di SMPN 2 Slahung yaitu: H. Abu Dardak, SPd., Drs. Achmad Subiakto, M.Pd., Budijono, S.Pd., Sumiran, S.Pd., M.Pd., Agung Prayitno. Dan kepala sekolah yang menjabat saat ini yaitu Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd.

SMPN 2 Slahung terdapat fasilitas-fasilitas yang terus berkembang dari tahun ke tahun, salah satunya yaitu gedung yang memadai untuk digunakan sebagai tempat kegiatan belajar mengajar, selain itu juga menyediakan akses internet di lingkungan sekolah yang dapat digunakan untuk mendukung dan mempermudah segala kegiatan yang terdapat di SMPN 2 Slahung. Untuk jam efektif belajar dimulai pada pagi hari dan dalam seminggu dilakukan selama 5 hari. Memiliki akreditasi A berdasarkan sertifikat 200/BAP-S/M/SK/X/2016. SMPN 2 Slahung juga sudah menerapkan kurikulum merdeka untuk kelas 1 dan 2, namun untuk kelas 3 masih menggunakan kurikulum 2013 revisi.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

## 2. Profil Sekolah<sup>117</sup>

- a. Nama Sekolah : SMP NEGERI 2 SLAHUNG
- b. NPSN : 20510732
- c. Jenjang Pendidikan : SMP
- d. Status Sekolah : Negeri
- e. SK Pendirian Sekolah : 107/O/1997
- f. Tanggal SK Pendirian : 1997-05-16
- g. Status Kepemilikan : Pemerintah Daerah
- h. NPWP : 003360013647000
- i. Email : [smpn2slahung@gmail.com](mailto:smpn2slahung@gmail.com)
- j. Website : <http://smpn2slahung.blogspot.com>
- k. Luas Tanah : 7,390 M<sup>2</sup>
- l. Daya Listrik (watt) : 6800
- m. Akses Internet : Lainnya
- n. Akreditasi : A

## 3. Letak Geografis SMPN 2 Slahung

Dilihat dari letak geografis SMPN 2 Slahung terletak di jalan Raya Jl. Raya Ponorogo-Pacitan Km. 27, Kelurahan Wates, Kecamatan Slahung, Kabupaten, Ponorogo, Kode Pos 63456. Secara geografis SMPN 2 Slahung berada pada daerah yang bisa dikatakan strategis, karena letaknya yang berada dekat dengan jalan raya yang menghubungkan Ponorogo - Pacitan serta transportasi yang cukup memadai sehingga mudah terjangkau oleh siapa pun yang akan menuju ke SMPN 2 Slahung tersebut, selain itu juga

---

<sup>117</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

didukung oleh lingkungan yang bernuansa pedesaan sehingga cukup kondusif dan nyaman untuk kegiatan belajar mengajar para siswa.<sup>118</sup>

#### 4. Visi, Misi, dan Tujuan SMPN 2 Slahung

Adapun Visi dan Misi SMPN 2 Slahung meliputi:<sup>119</sup>

##### a. Visi

##### ***Eslada Krida Romantika***

Visi ini merupakan sebuah akronim yaitu *Eslada Krida Romantika*, yang dipisahkan menjadi dua "*Eslada*" dan "*Krida Romantika*", *Eslada* akronim dari identitas sekolah yakni SMPN 2 Slahung dan *Krida Romantika* akronim dari dimensi kurikulum merdeka yakni Kreatif, Inovatif dan Aman, Gotong royong berlandaskan Iman dan Taqwa, Mandiri, Bernalar Kritis dan Berkebhinnekaan Global.

##### b. Misi

- 1) Mengembangkan proses pembelajaran untuk mendukung munculnya inisiasi kreatifitas dari semua unsur yang ada di dalam sekolah.
- 2) Mengembangkan insiprasi-inspirasi untuk mendapatkan temuan-temuan baru yang mampu diimplementasikan untuk kemajuan sekolah.
- 3) Menumbuh kembangkan sikap-sikap 5S untuk kenyamanan fisik dan psikis serta menghindarkan dari perbuatan *buliying*/perundungan.

<sup>118</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>119</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

- 4) Membangun kebersamaan dalam pola pikir, sikap dan perbuatan dalam mencapai visi misi sekolah.
- 5) Mendampingi dalam penanaman nilai-nilai spiritual pengetahuan, keterampilan dan pengamalan agama untuk menciptakan perilaku yang akhlaqul karimah.
- 6) Melatih penegakan disiplin, tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban diri sendiri.
- 7) Melatih memperoleh dan memproses informasi serta gagasan, mengevaluasi dan menganalisis proses penalaran, merefleksikan pemikiran dan proses berpikir guna mengambil keputusan sebagai hasil dari proses berpikir.
- 8) Mengembangkan kebinekaan global dengan mengenal dan menghargai budaya untuk menggali lebih dalam dalam meningkatkan minat pada budaya bangsa Indonesia agar tidak mudah terbawa arus budaya luar.

#### 5. Struktur Organisasi SMPN 2 Slahung

Dalam rangka menjalin kerja sama didalam suatu organisasi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, maka dibutuhkan struktur organisasi yang jelas dan memiliki peran dan fungsi masing-masing. Struktur organisasi tersebut akan mempermudah dalam menjalankan program yang telah direncanakan, karena struktur organisasi tercantum garis koordinasi

antar jabatannya, Adapun struktur organisasi yang ada di SMPN 2 Slahung, yaitu:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi SMPN 2 Slahung<sup>120</sup>

6. Keadaan Guru, Tenaga Kependidikan, dan Siswa
  - a. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia yang bertugas untuk mengelola administrasi yang ada di lembaga pendidikan, pengelolaan tersebut meliputi pengelolaan secara umum, pengelolaan kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan ketatausahaan sekolah serta masih banyak yang lainnya. Berdasarkan data dokumentasi yang telah diperoleh peneliti secara keseluruhan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung berjumlah 9 orang. Adapun keadaan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung meliputi:

<sup>120</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

**Tabel 4.1. Daftar Tenaga Kependidikan Di SMPN 2  
Slahung<sup>121</sup>**

<b>Nama Tenaga Kependidikan</b>	<b>Jabatan</b>
Mohammad Thoyib S.Pd.,M. Pd.	Kepala Sekolah
Mari'atul J. M.Pd.I	Kurikulum
Mabruroh, S.Pd	Kesiswaan
Drs. Santoso Lm	Sarpras
Lawan, S.Pd	Humas
Suryadi	Koor TAS
Supeni	Bendahara BOS
Miftahul Hidayati, S.Pd	Bendahara personal
Happy	Tenaga administrasi

b. Guru

Guru merupakan seorang pendidikan yang secara administratif mempunyai tugas dan tanggung jawab atas terlaksananya proses belajar mengajar dan memiliki kewajiban untuk membimbing serta mengarahkan peserta didik dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Berdasarkan data dokumentasi yang telah diperoleh peneliti secara keseluruhan guru SMPN 2 Slahung berjumlah 14 orang. Adapun keadaan guru di SMPN 2 Slahung meliputi:

<sup>121</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.



**Tabel 4.2. Daftar guru mata pelajaran  
di SMPN 2 Slahung<sup>122</sup>**

<b>Nama Guru</b>	<b>Mapel</b>
Drs. Santoso LM	IPA
Dra. Lilis pindowati	PPKN
Syahari, M.Pd.	Bhs. Ingris / BK
Mabrurah, S.Pd	Bhs. Ingris / BTQ
Dra. Siti Nurfadilah	Prakarya / IPA
Agus Supriyanto M. Pd.	IPA / Matematika
Enik Rubianingsih	Matematika
Suyanti S.Pd.	Penjaskes
Muriatul Jamilah, M.Pd.	P.A.I Dan Studi pekerti
Miftahul Hidayati S.Pd.	Seni Budaya / Prakarya
Aliya Kusumaningrum S.Pd.	Bahasa Indonesia / Penjaskes
Liwan, S.Pd	Penjaskes / Bahasa indonesia
Nasih Ahabab, S.Pd	PAI / BP/ BK
Sri mariyunani S.Pd.	Bhs. Indonesia

c. Siswa

Berdasarkan data dokumentasi yang telah diperoleh peneliti jumlah siswa di SMPN 2 Slahung tahun 2023-2024. Dengan rincian sebagai berikut:

<sup>122</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

Tabel 4.3. Data peserta didik SMPN 2 Slahung<sup>123</sup>

No	Kelas	L	P	Jumlah
1	VII A	12	10	22
2	VII B	11	11	22
3	VIII A	18	11	29
4	VIII B	19	19	28
5	IX A	11	13	24
6	IX B	9	14	23
<b>JUMLAH</b>		99	76	148

## B. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini berdasarkan pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di SMPN 2 Slahung dan kemudian didasarkan atas pernyataan-pernyataan dalam bentuk wawancara yang dilakukan terhadap pihak-pihak terkait, meliputi: kepala sekolah, kepala tata usaha sekolah, dan guru di SMPN 2 Slahung. Selain itu temuan ini juga didapat dari beberapa dokumentasi perangkat/dokumen manajerial dan kinerja guru yang digunakan di SMPN 2 Slahung, yang akan di uraikan di bagian berikut ini:

<sup>123</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/04-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

## 1. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Slahung

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan segala sumber daya yang ada untuk menciptakan lingkungan sekolah yang efektif dan efisien. Kepala sekolah SMPN 2 Slahung sudah menjalankan apa yang semestinya dilakukan oleh seorang manajer di lembaga pendidikan, yaitu mulai dari tahap perencanaan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memberikan pembinaan, hingga sampai pada kegiatan *monitoring* dan evaluasi. Sebagai kepala sekolah seluruhnya fungsi tersebut wajib dilaksanakan karena termasuk bagian dari pelaksanaan fungsi kepala sekolah sebagai manajer di suatu lembaga pendidikan.

Perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan agar rencana yang ditetapkan sesuai dengan tujuan dan arah program SMPN 2 Slahung. Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah terkait program yang direncanakan tersebut. Adapun pemaparan kepala sekolah SMPN 2 Slahung, Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd., sebagai berikut:

“Program yang direncanakan sudah tertuang di RKS, RKJM, dan RKT, adapun program-program yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung meliputi: *Workshop*, Bimtek, Diklat, IHT, Program belajar mandiri, dan tidak lupa *monitoring* dan supervisi, yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan menambah pengetahuan dan ketrampilan guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.”<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran penelitian.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Dra. Siti Nurfadilla selaku guru di SMPN 2 Slahung, beliau juga mengatakan bahwa:

“Program yang direncanakan oleh kepala sekolah dan tim penjamin mutu pendidikan sekolah meliputi *Workshop*, Bimtek, Diklat, IHT, dan program belajar mandiri melalui platform merdeka belajar serta melakukan *monitoring* dan pembinaan guru.”<sup>125</sup>

Pernyataan yang senada juga diungkapkan oleh Bapak Suryadi selaku koordinator Tata Administrasi Sekolah (TAS), sebagai berikut:

“Program yang direncanakan oleh kepala sekolah beserta timnya yaitu salah satunya *workshop*, Bimtek, dan Diklat kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan skill dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya, selain itu juga melakukan *monitoring* dan supervisi kepada setiap tenaga kependidikan dalam menjalankan tupoksi dan tanggung jawabnya.”<sup>126</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut kaitannya dengan perencanaan peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan tersebut, Kepala sekolah SMPN 2 Slahung menyebutkan bahwa program-program tersebut tertuang didalam rencana kerja sekolah yang meliputi RKS, RKT dan RKJM. Adapun program-programnya meliputi *Workshop*, Bimtek, Diklat, IHT, Program belajar mandiri, *monitoring* dan supervisi. Dari program-program tersebut diharapkan adanya peningkatan kinerja dan dapat menambah wawasan dan keterampilan bagi guru dan tenaga kependidikan, serta dapat diimplementasikan langsung ketika dalam proses pembelajaran dan pengelolaan pendidikan. Berdasarkan hasil dokumentasi hal tersebut sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh kepala sekolah yaitu program yang

<sup>125</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>126</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

direncanakan terdapat pada dokumen perencanaan seperti RKT, RKJM, dan RKS.<sup>127</sup> Dokumen perencanaan tersebut merupakan petunjuk arah kemana sekolah itu akan dibawa dan program-program apa yang akan dijalankan semuanya sudah tertata rapi didalam dokumen perencanaan tersebut.

Dalam menentukan dan merencanakan suatu program pasti selalu memiliki dasar atau landasan tertentu untuk dikaji lebih lanjut agar program yang direncanakan nanti tidak berakhir dengan sia-sia, begitu juga di SMPN 2 Slahung juga mempertimbangkan atau mengkaji beberapa hal yang nantinya menjadi dasar atau landasan dalam penentuan suatu program meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, adapun dasar dalam penentuan program tersebut dipaparkan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd., sebagai berikut:

“Dasar dan landasan dalam penentuan program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan tersebut yaitu hasil evaluasi kinerja guru beberapa tahun terakhir dan yang menjadi landasannya meliputi Undang-undang dan peraturan pemerintah yang terbaru, dan semua juga terurai di dalam RKS, RKJM, dan RKT.”<sup>128</sup>

Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan dari Bapak Agus Supriyanto, M.Pd selaku guru di SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Yang menjadi dasar dalam penentuan program-program yang akan dilaksanakan tersebut tentunya hasil evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan ditahun sebelumnya, dari hal itu pasti terlihat apa yang menjadi kekurangan dari guru tersebut, dan apa yang perlu untuk ditingkatkan.”<sup>129</sup>

Dari hasil wawancara tersebut tentang dasar dan landasan dalam penentuan program di SMPN 2 Slahung, didasarkan pada beberapa penilain

---

<sup>127</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 09/D/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>128</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>129</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

hasil evaluasi salah satunya yaitu hasil evaluasi penilain kinerja guru dan tenaga kependidikan beberapa tahun terakhir yang dibuktikan dengan dokumen Evaluasi kinerja pegawai.<sup>130</sup> Adapun yang menjadi landasan hukumnya berupa undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku. Beberapa pertimbangan atau dasar penentuan program tersebut dilakukan agar program yang di rencanakan/disusun tidak berakhir dengan sia-sia dan bisa menunjang kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

Perencanaan program peningkatan kinerja ini perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah karena merupakan suatu bentuk pengimplementasian kompetensi manajerial yang dimiliki, Tahap perencanaan ini sangat penting, karena tahap perencanaan merupakan proses menentukan tujuan serta alur dari pelaksanaan program dengan tetap memperhatikan dasar atau landasan yang sudah ada. Suatu perencanaan haruslah disusun secara sistematis dan tentunya penuh pertimbangan.

Kepala sekolah dituntut untuk menjadi seorang konseptor, hal tersebut merupakan bagian dari kompetensi manajerial kepala sekolah. Perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung dilakukan setiap tahun di awal tahun ajaran baru, dimana Kepala sekolah SMPN 2 Slahung melakukan beberapa kegiatan dalam mempertimbangkan program, Seperti pendapat dari Kepala Sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd., sebagai berikut:

“Perencanaan program ini dilakukan setiap tahun pada awal tahun ajaran baru yang dimulai dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai, yang kedua mengidentifikasi masalah-masalah dalam kinerja guru dan tenaga kependidikan pada

---

<sup>130</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 10/D/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

tahun sebelumnya seperti kendala-kendala yang ditemui dan solusi yang bisa diberikan, hal tersebut berdasarkan hasil dari laporan-laporan kinerja dan hasil *monitoring* yang dilakukan. Selanjutnya baru melakukan rapat penyusunan program dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang nantinya akan menghasilkan program sekolah sesuai dengan kebutuhan.”<sup>131</sup>

Hal tersebut juga dikuatkan oleh Bapak Suryadi selaku koordinator

Tata Administrasi Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Perencanaan program tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dan tim penjamin mutu Pendidikan (TPMPS) yang nantinya akan menghasilkan program-program yang ada di dalam RKS, RKJM, RKT dan dokumen perencanaan lainnya, namun sebelumnya kepala sekolah sudah membuat rancangan program berdasarkan analisis dari kinerja serta program yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya, perencanaan program ini dilakukan setiap tahun pada awal tahun ajaran baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.”<sup>132</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung diawali dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai, yang kedua dengan mengidentifikasi masalah ataupun kendala yang muncul dalam kinerja guru dan tenaga kependidikan pada tahun sebelumnya berdasarkan pada analisis laporan kinerja dan monitoring yang dilakukan, hal tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti bahwa kepala sekolah mengidentifikasi kendala ataupun masalah dengan cara melakukan monitoring terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan.<sup>133</sup> Selanjutnya yaitu menentukan program bersama dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS).

<sup>131</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>132</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>133</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor 02/O/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

Kepala sekolah membentuk tim khusus yang disebut Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS), yang didalamnya melibatkan guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung, yang dimaksudkan agar mempermudah dalam merancang rencana programnya dan dalam melaksanakan program yang sudah disepakati. seperti pernyataan yang di ungkapkan kepala sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd., sebagai berikut:

“Untuk penentuan program-program sekolah, kepala sekolah membentuk tim tersendiri, yang disebut dengan TPMPS (Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah), tim tersebut melaksanakan tugas nya sesuai fungsi dan tupoksinya, yang mana outputnya meliputi RKS, RKJM, dan RKT, Serta program-program lainnya.”<sup>134</sup>

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh guru SMPN 2 Slahung, Dra. Siti Nurfadilla yang mengungkapkan bahwa dalam penentuan program-program tersebut juga melibatkan beberapa guru dan tenaga kependidikan yang dibentuk oleh kepala sekolah yang disebut dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) Sebagai berikut:

“Kepala sekolah membentuk Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TAS) yang di dalamnya melibatkan beberapa guru dan tenaga kependidikan untuk menentukan program-program sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah dalam bentuk rencana kerja sekolah, Perencanaanya tersebut dilaksanakan oleh tim penjamin mutu Pendidikan sekolah yang menghasilkan program-program sekolah yang dimuat dalam RKS, RKJM, RKT, dan beberapa dokumen lainnya.”<sup>135</sup>

Pendapat yang sama juga di ungkapkan oleh Bapak Suryadi selaku koordinator Tata Administrasi Sekolah (TAS), sebagai berikut:

---

<sup>134</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>135</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.



“Kepala sekolah dalam penentuan program tersebut selalu melibatkan tenaga kependidikan namun tidak semua, kepala sekolah membentuk tim yang namanya Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS). Perencanaan program tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dan Tim Penjamin Mutu Pendidikan (TPMPS) yang nantinya akan menghasilkan program-program yang ada di dalam RKS, RKJM, RKT dan dokumen perencanaan lainnya.”<sup>136</sup>

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa Kepala sekolah bersama dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) menyusun program sekolah kaitannya dengan peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung, Hal tersebut dikuatkan oleh hasil dokumentasi, sebagai berikut :



**Gambar 4.2. Rapat Penyusunan Program Sekolah SMPN 2 Slahung<sup>137</sup>**

Selain program-program yang telah direncanakan dan sudah tertuang di dalam RKS, RKJM, dan RKT, terdapat upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung. Upaya-upaya tersebut yaitu pengembangan program sekolah yang meliputi pengembangan sarana dan

<sup>136</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>137</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 11/D/31-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

prasarana sekolah, peningkatan mutu tenaga kependidikan peningkatan kualitas pembelajaran serta membangun kerja sama (*MoU*) dengan berbagai pihak, selain itu juga menerapkan sistem *Reward and Punishment* kepada guru dan tenaga kependidikan. seperti pernyataan yang diungkapkan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd., sebagai berikut:

“Upaya lain yang dilakukan yaitu pengembangan program sekolah yang meliputi: pengembangan sarana dan prasarana (Fasilitas), peningkatan mutu tenaga pendidikan, peningkatan kualitas pembelajaran, dan pengecekan laporan dari setiap program kegiatan, serta membangun kerja sama (*MoU*) dengan berbagai pihak. Selain itu juga menerapkan sistem *Reward and Punishment* serta juga melakukan pembinaan dan memberi motivasi kepada guru yang mengalami penurunan atau kesulitan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.”<sup>138</sup>

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh guru SMPN 2 Slahung, Bapak Suryadi selaku koordinator Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah yaitu melakukan pengembangan program sekolah meliputi melengkapi fasilitas sekolah, monitor pelaksanaan, rapat pembinaan, dan membangun kerja sama dengan berbagai pihak. Selain itu kepala sekolah juga menerapkan sistem *reward and punishment*, dan memberikan bimbingan kepada tenaga kependidikan yang merasa kesulitan dalam pekerjaannya.”<sup>139</sup>

Pendapat yang hampir sama juga di paparkan oleh bapak Agus Supriyanto, M.Pd, seperti berikut:

“Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah yaitu melengkapi sarana dan prasarana sekolah agar dapat mendukung keberhasilan program sekolah. Selain itu kepala sekolah memberlakukan penghargaan kepada guru yang

<sup>138</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>139</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

berprestasi serta melakukan pembinaan terhadap guru yang merasa kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.”<sup>140</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala sekolah tidak hanya terpaku pada program-program yang telah direncanakan, tetapi juga melakukan beberapa upaya-upaya yang mampu menunjang kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah berusaha menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan menciptakan hubungan kerja sama yang kompak untuk seluruh elemen sekolah termasuk guru dan tenaga kependidikan yang ada didalamnya demi terwujudnya tujuan sekolah yang ingin dicapai.

Berdasarkan hal tersebut kaitannya dengan perencanaan penyusunan program dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan program sudah berjalan dan diterapkan dengan sebaik mungkin, akan tetapi masih membutuhkan perbaikan dan peningkatan di komponen-komponen tertentu, perbaikan dan peningkatan tersebut sangat diperlukan karena seluruh program yang terdapat di sekolah semuanya tergantung pada kepala sekolah tanpa terkecuali kinerja guru dan tenaga kependidikannya. Kinerja guru dan tenaga kependidikan ini tentunya akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan keberhasilan belajar dari peserta didik serta juga berpengaruh terhadap pengelolaan lembaga Pendidikan sehingga dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja

---

<sup>140</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung dilakukan setiap tahun di awal tahun ajaran baru, yang diawali dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai, mengidentifikasi masalah berdasarkan laporan program dan kinerja serta hasil *monitoring* yang dilakukan oleh kepala sekolah, setelah itu merumuskan program bersama dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang didalamnya melibatkan guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut dilakukan agar program yang telah direncanakan dapat di sepakati bersama. Adapun program-programnya meliputi Workshop, Bimtek, IHT (*in house training*), Diklat, Program belajar mandiri, dan lain sebagainya.

## **2. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Slahung**

Pelaksanaan program merupakan tahap *realisasi* program yang telah di rencanakan sebelumnya, berdasarkan seluruh konsep awal yang telah dibuat. Program peningkatan kinerja guru yang diterapkan di SMPN 2 Slahung yaitu dengan kegiatan *workshop*, bimtek, diklat, IHT (*In House Training*), Program belajar mandiri dan tentunya *monitoring* serta supervisi, selain itu juga ada upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan seperti pengembangan program sekolah, sistem *reward and punishment*, dan pemberian motivasi dan bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan.

Dalam pelaksanaan program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung, kepala sekolah sebagai manajer harus bisa melaksanakan program-program yang telah direncanakan,

dengan cara menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk menaati kebijakan ataupun program yang sudah disepakati. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMPN 2 Slahung terkait pelaksanaan program dijawab dengan lugas oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd. sebagai berikut:

“Sebagai seorang kepala sekolah saya berusaha mendorong keterlibatan guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan atau ikut terlibat dalam program yang telah direncanakan tersebut, karena akan menambah pengetahuan dan keterampilan guru dan tenaga kependidikan, untuk pelaksanaan setiap program yang sudah direncanakan dilaksanakan terstruktur, terjadwal sesuai mekanisme dan sesuai prosedur, namun ada juga beberapa program yang pelaksanaannya tidak sesuai jadwal dikarenakan situasi dan kondisi yang bersifat *incidental*, atau juga karena perubahan kebijakan.”<sup>141</sup>

Pernyataan kepala sekolah tersebut dikuatkan oleh Dra. Siti Nurfadillah selaku guru SMPN 2 Slahung yang juga terlibat dalam program-program tersebut, sebagai berikut:

“Karena kemampuan Kepala sekolah dalam menggerakkan guru untuk terlibat dalam melaksanakan setiap program tersebut sangat baik, maka pelaksanaan program-program tersebut terlaksana dengan baik pula sesuai dengan apa yang direncanakan, akan tetapi ada beberapa program yang harus diundur karena situasi dan kendala tertentu ada juga karena perubahan kebijakan kepala sekolah, tapi tetap semua rencana program terlaksana dengan baik.”<sup>142</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak suryadi selaku koordinator Tata Administrasi Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Semua program terlaksana dengan baik sesuai apa yang telah direncanakan, semua itu tidak terlepas dari kemampuan menggerakkan dari kepala sekolah agar tenaga kependidikan terlibat pada setiap program yang telah direncanakan. akan

<sup>141</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>142</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

tetapi dibalik terlaksananya semua program tersebut, ada beberapa program yang terpaksa untuk ditunda karena berbagai alasan seperti situasi yang tidak mendukung serta perubahan kebijakan yang dilakukan.”<sup>143</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah sebagai manajer dilembaga pendidikan selalu menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk ikut serta pada program-program yang telah direncanakan sebelumnya, menggerakkan guru dan tenaga kependidikan merupakan salah satu kompetensi manajerial yang wajib dimiliki kepala sekolah. Program-program tersebut dilaksanakan terstruktur dan terjadwal sesuai dengan mekanisme prosedurnya, akan tetapi ada beberapa program yang sempat tertunda karena kondisi dan situasi yang bersifat *incidental* serta kebijakan yang berubah dari kepala sekolah, Namun program-program tersebut tetap terlaksana walaupun terjadi penundaan atau pergantian jadwal pelaksanaan.

Pelaksanaan setiap program tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, dalam hal ini kepala sekolah diharuskan untuk bisa melaksanakan program dengan sebaik mungkin agar memberikan manfaat bagi guru, tenaga kependidikan maupun lembaga pendidikan itu sendiri. Adapun pelaksanaan dari setiap program tersebut untuk mengelola atau meningkatkan kinerja guru dalam rangka menciptakan pembelajaran yang efektif dipaparkan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd. sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan dalam mengelola guru di SMPN 2 Slahung yaitu yang pertama melakukan *Workshop* yang kita lakukan saat itu diikuti oleh seluruh Guru di SMPN 2

---

<sup>143</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

slahung dengan salah satu materi yang diberikan adalah penyusunan ATP (Alur Tujuan Pembelajaran), Yang kedua melakukan Bimtek tentang aplikasi rapor Pendidikan versi 2.0, yang ketiga melakukan program belajar mandiri melalui platform merdeka belajar, yang keempat melakukan IHT (*In house Training*). Yang ke empat mengikuti diklat walaupun saat ini banyak yang bersifat online atau webinar yang saya wajibkan bagi guru, program-program tersebut dilakukan minimal 1 kali dalam satu tahun ajaran baru, sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dan yang terakhir pastinya melakukan *monitoring* dan *controlling* yang dilakukan secara berkala.”<sup>144</sup>

Pernyataan kepala sekolah tersebut di perkuat oleh pernyataan dari

Ibu Dra. Siti Nurfadillah selaku guru SMPN 2 Slahung, Sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola guru dan pembelajaran yaitu melakukan beberapa pelatihan dan pembinaan dalam menciptakan pembelajaran yang efektif, Seperti melakukan *Workshop* ATP, Bimtek membedah rapor Pendidikan, melakukan IHT pada awal tahun pelajaran baru namun IHT ini terakhir dilaksanakan tahun 2022 lalu. Juga melaksanakan program belajar mandiri, program-program tersebut setidaknya 1 kali dalam setahun dengan tema pembelajaran yang berbeda. selain itu juga melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap guru yang bermasalah melalui tatap muka secara langsung ataupun melalui rapat pembinaan yang dilakukan secara berkala oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung.”<sup>145</sup>

Hal senada juga di ungkapkan oleh guru lain yaitu Agus Supriyanto,

M.Pd., sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola guru dalam menciptakan pembelajaran yang efektif antara lain melaksanakan program pelatihan kepada guru yang terkait seperti *Workshop*, Bimtek, IHT, Program belajar mandiri, Diklat Online dengan tujuan untuk menciptakan proses belajar mengajar yang efektif, selain itu juga melakukan pelatihan penggunaan perangkat kurikulum merdeka, melakukan bimbingan kepada guru terkait implementasi kurikulum merdeka, dan permasalahan lain yang dihadapi dalam proses belajar mengajar, Setiap

<sup>144</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>145</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

program-program tersebut dilakukan minimal 1 kali dalam setahun berdasarkan kebutuhan yang diperlukan dalam menunjang kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.”<sup>146</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dijelaskan tentang pelaksanaan program-program yang dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu melakukan *workshop* dengan tema penyusunan ATP (Alur Tujuan pembelajaran), ATP ini harus disusun secara logis dan sistematis agar pada saat pembelajaran tujuan pembelajaran bisa tercapai, hal tersebut sesuai dengan temuan dokumentasi yang peneliti temukan tentang materi *workshop* yang dilaksanakan tersebut.<sup>147</sup> Selanjutnya juga melaksanakan bimtek, dalam bimtek ini guru diajarkan untuk menggunakan aplikasi rapor pendidikan versi 2.0, hal tersebut juga dibuktikan dengan temuan dokumentasi tentang materi yang di sampaikan.<sup>148</sup> Ada juga program belajar mandiri melalui platform merdeka belajar program ini sebagai penunjang guru dalam pengimplementasian kurikulum merdeka hal tersebut juga dibuktikan dengan hasil dokumentasi materi yang dipelajari oleh guru.<sup>149</sup> Setiap program tersebut minimal dilaksanakan 1 kali dalam

---

<sup>146</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>147</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 12/D/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>148</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 13/D/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>149</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 14/D/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.



satu tahun ajaran dengan tema yang berbeda sesuai dengan kebutuhan guru, tenaga kependidikan dan lembaga kependidikan itu sendiri.



**Gambar 4.3. Pelaksanaan Program Bimtek di SMPN 2 Slahung<sup>150</sup>**

Pelaksanaan program-program pengelolaan dan peningkatan kinerja guru tersebut juga didukung oleh pelaksanaan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil wawancara diatas kepala sekolah mengungkapkan bahwa juga melakukan pembinaan ataupun bimbingan terhadap guru yang bermasalah, hal tersebut sejalan dengan hasil observasi yang peneliti lakukan.<sup>151</sup> Pembinaan tersebut perlu untuk dilakukan karena akan berpengaruh kepada hasil kinerja guru tersebut, pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya dilakukan perorangan saja, akan tetapi juga dilakukan berkelompok melalui rapat pembinaan yang dilakukan secara berkala.

Kepala sekolah SMPN 2 Slahung juga melakukan pengelolaan dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan, program yang dilaksanakan pun

<sup>150</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 17/D/31-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>151</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor 03/O/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

hampir sama dengan program peningkatan kinerja guru, namun materi yang di sampaikan lebih kepada penggunaan perangkat administrasi lembaga pendidikan. Adapun pelaksanaan pengelolaan dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dipaparkan oleh kepala Sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd, sebagai berikut:

“Tenaga administrasi sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung dikelola dan diatur sesuai dengan tupoksi, tugas pokok, dan fungsinya sesuai kapasitas masing-masing. Selain itu juga dalam hal meningkatkan kinerjanya dilakukan juga program *workshop* yang salah satu materinya kemarin penyusunan program kerja GTK menuju *Quality Assesment intensity*, melakukan bimtek tentang penggunaan Aplikasi Arkas dan e-rapor, dan diklat pelatihan skill, serta juga melakukan *monitoring* dan *controlling* secara berkala dan rutin setiap program serta melakukan pendampingan pelaksanaan.”<sup>152</sup>

Hal yang senada juga di ungkapkan oleh koordinator Tata Administrasi Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung Bapak Suryadi, Sebagai berikut:

“Dalam pengeloan tenaga administrasi sekolah kepala sekolah selalu mengatur dan membimbing sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan, melakukan *monitoring* dan *controlling* dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, hal tersebutlah yang dapat meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan. Adapun untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan, kepala sekolah melakukan beberapa program seperti *Workshop* tenaga kependidikan, Bimtek penggunaan Arkas dan e Rapor serta diklat peningkatan kemampuan tenaga kependidikan.”<sup>153</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di dijelaskan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung dikelola dan diatur sesuai dengan tupoksi, tugas pokok,

<sup>152</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>153</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

dan fungsinya berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, Dalam menjalankan pekerjaannya tenaga kependidikan dituntut untuk bisa meng-*upgrade* keterampilan dalam menguasai perangkat pengelolaan pendidikan, maka dari itu perlu pelatihan pengembangan *skill* dan pengetahuan untuk dilaksanakan.

Program-program yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan berdasarkan wawancara diatas meliputi, pelaksanaan workshop tenaga kependidikan, salah satunya yang pernah dilaksanakan adalah *workshop* penyusunan program kerja, hal tersebut dibuktikan dengan dokumentasi temuan peneliti.



**Gambar 4.4. Pelaksanaan program *Workshop* di SMPN 2 Slahung<sup>154</sup>**

Melaksanakan juga Bimtek dan Diklat tentang penggunaan Arkas dan E-rapor, yang merupakan sebuah aplikasi perangkat pengelolaan pendidikan, aplikasi tersebut sangat penting untuk dikuasai oleh tenaga kependidikan karena merupakan aplikasi yang diterapkan oleh Kemendikbud untuk mengakomodir lembaga pendidikan di seluruh

<sup>154</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 15/D/31-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

Indonesia. Kepala sekolah juga tidak lupa melakukan *monitoring* dan *controlling* terhadap kinerja tenaga kependidikan, hal tersebut dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti.<sup>155</sup> Program yang dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan hampir sama dengan guru, akan tetapi yang membedakan adalah materi yang disampaikan karena tugas dan tanggung jawabnya juga berbeda.

Kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah selain mampu menyusun perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian program yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, harus juga didukung dengan upaya-upaya kepala sekolah yang selalu memberikan dukungan ataupun dorongan semangat serta motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan. Terkait pemberian motivasi tersebut dijelaskan secara lugas oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung, bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd, sebagai berikut:

“Upaya yang saya lakukan dalam memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan yaitu memberikan teladan ataupun contoh yang baik, karena motivasi yang paling baik adalah menjadi teladan dan contoh, jadi seorang kepala sekolah sebaiknya dapat berperilaku yang baik, agar menjadi contoh yang baik pula bagi guru dan tenaga kependidikan, pemberian motivasi tersebut bisa perorangan ataupun kelompok dalam setiap pertemuan dalam sebuah acara terbuka, motivasi tidak hanya tentang kata penyemangat, tetapi juga dapat berupa pemberian *reward* kepada guru dan tenaga kependidikan yang diharapkan mampu memberikan dorongan semangat, dan *punishment* kepada guru yang melakukan pelanggaran agar tidak melakukan pelanggaran dikemudian hari.”<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor 02/O/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>156</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

Pernyataan kepala sekolah tersebut dikuatkan oleh Ibu Dra. Siti Nurfadillah selaku guru SMPN 2 Slahung, Sebagai berikut:

“Upaya kepala sekolah dalam memberikan motivasi yaitu memberikan motivasi pada saat sambutan di acara-acara sekolah, melakukan motivasi juga terhadap guru yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, menurut saya pemberian teladan atau contoh juga merupakan bentuk motivasi bagi guru karena dengan menjadi teladan yang baik akan mendorong guru untuk bisa melakukan hal yang sama. Kepala sekolah juga memberikan *reward* ataupun penghargaan kepada guru yang berprestasi biasanya dilakukan pada acara terbuka contohnya kemarin pada saat hari guru. Untuk *punishment* atau hukuman dilakukan kepala sekolah dengan hukuman yang mendidik.”<sup>157</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Suryadi selaku Koordinator Tata Usaha Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“kepala sekolah selalu memberikan kata-kata motivasi pada saat sambutan di acara-acara sekolah, hal tersebut dilakukan kepala sekolah agar guru ataupun tenaga kependidikan memiliki semangat yang sama dengan beliau. Selain memberikan motivasi berupa kata-kata. Kepala sekolah juga merupakan contoh atau teladan yang baik untuk ditiru karena menurut saya teladan atau contohlah yang merupakan motivasi yang sebenarnya. Kepala sekolah juga menerapkan penghargaan kepada guru ataupun tenaga kependidikan yang memiliki kinerja yang sangat baik dalam melakukan pekerjaan di SMPN 2 Slahung. Terkait *punishment* kepala sekolah jarang memberikan hukuman hanya pada saat ada pelanggaran yang berat, itupun hukuman yang mendidik.”<sup>158</sup>

Berdasarkan Wawancara yang dilakukan, Kepala sekolah SMPN 2 Slahung menjelaskan tentang pemberian motivasi yang terbaik yaitu dengan memberikan teladan yang baik, karena dengan memberikan teladan yang baik, maka guru dan tenaga kependidikan akan tergerak hati nuraninya dengan sendirinya dan akan merasa malu apabila melakukan suatu

<sup>157</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>158</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

pelanggaran dan hal yang menyimpang, pemberian dukungan ataupun dorongan semangat motivasi pada penerapannya tidak hanya dengan memberikan kata-kata penyemangat saja tetapi dapat juga berupa ajakan untuk terlibat dalam suatu program, dengan keterlibatan ini guru dan tenaga kependidikan akan merasa bahwa perannya benar-benar dibutuhkan.

Motivasi tidak hanya tentang kata-kata penuh makna saja akan tetapi lebih dari itu, contohnya dengan penerapan *reward and punishment*. Pemberian *Reward* ini diberikan kepada guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kinerja paling baik sebagai penghargaan atas hasil kerjanya yang diberikan kepada SMPN 2 Slahung, sedangkan *punishment* diberikan kepada guru dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran, Hal tersebut dilakukan agar guru dan tenaga kependidikan memiliki semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti kaitannya dengan pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan mengikut sertakan guru dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam program Workshop, Bimtek, IHT (*In house Training*), Diklat, dan program belajar mandiri platform merdeka belajar. Program-program tersebut dilaksanakan minimal 1 tahun sekali sesuai dengan kebutuhan sekolah. Kemudian kepala sekolah juga melakukan monitoring dan pembinaan terhadap hasil kerja guru dan tenaga kependidikan. Guru dan tenaga kependidikan yang ikut serta dalam program tersebut diharapkan dapat mengasah keterampilan dan pengetahuan yang merupakan faktor

untuk dapat meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut ditunjang dengan pemberian dorongan oleh kepala sekolah yang berupa motivasi, teladan, dan juga penghargaan kepada guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi, upaya tersebut diharapkan juga akan meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

### **3. Kompetensi Kepala Sekolah dalam Evaluasi Program Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Slahung**

Tahap terakhir dalam kompetensi manjerial adalah tahap evaluasi, evaluasi merupakan tahap dimana kepala sekolah untuk dapat mengukur serta menilai apakah program-program yang telah dilaksanakan sudah mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya, dengan evaluasi bisa terlihat sejauh mana program dapat terselesaikan, sejauh mana program sudah berjalan sesuai dengan rencana, dan adakah kendala dalam pelaksanaannya. Begitu pula dengan kinerja guru dan tenaga pendidikannya, yang juga harus dilakukan evaluasi untuk dapat melihat sejauh mana kinerja guru dan tenaga kependidikan bisa meningkat, apa saja faktor dan kendala yang mempengaruhi kinerja.

Evaluasi program juga bisa digunakan sebagai bahan perencanaan program-program selanjutnya, agar program yang direncanakan selanjutnya tidak mengulangi kesalahan yang sama dan program yang dijalankan nanti dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Adapun evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung adalah dengan melakukan pengecekan ataupun penilaian terhadap setiap laporan program yang telah dilaksanakan, hal tersebut di

jelaskan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung, Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd, sebagai berikut:

“Cara evaluasinya dari setiap program dilakukan secara periodik, evaluasi periodik dilakukan dalam kurun waktu tertentu secara berkala dengan menilai dan melakukan pengecekan terhadap program ataupun kebijakan yaitu meliputi pengecekan laporan dari setiap kegiatan, laporan bulanan, laporan tahunan, laporan buku dan laporan hasil kinerja guru yang telah dilaksanakan sebagai salah satu bentuk evaluasi program, selain itu evaluasi yang dilakukan juga berdasarkan hasil *monitoring* dan *controlling* terhadap program yang dilakukan, hal tersebut dilakukan agar mengetahui kekurangan dari program yang telah dilaksanakan, dan mampu untuk memperbaikinya pada program-program selanjutnya, evaluasi tersebut dilakukan melalui rapat evaluasi dan pembinaan yang dilakukan setiap 3 bulan (Triwulan) dan setiap satu tahun pada akhir tahun ajaran berdasarkan dengan kebutuhan sekolah.”<sup>159</sup>

Pernyataan kepala sekolah tersebut dikuatkan oleh Bapak Suryadi selaku koordinator Tata Administrasi Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Yang saya ketahui cara kepala sekolah dalam mengevaluasi program-programnya yaitu dilakukan secara periodik dan terencana setiap tiga bulan dan satu tahun sekali yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan melalui rapat evaluasi program, evaluasinya didasarkan pada *monitoring* selama pelaksanaan program dan beberapa bahan evaluasi lainnya yang meliputi beberapa laporan yang laporan kegiatan, laporan bulanan, laporan tahunan, dan laporan penilaian kinerja tenaga kependidikan serta banyak laporan lainnya.”<sup>160</sup>

Pernyataan yang senada juga di ungkapkan oleh Bapak Agus Supriyanto, M.Pd selaku guru di SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Cara kepala sekolah dalam mengevaluasi program yang telah dilaksanakan yaitu secara periodik dalam kurun waktu tertentu setiap tiga bulan sekali dan satu tahun sekali dengan

<sup>159</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>160</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.



melalui rapat evaluasi sesuai dengan kebutuhan sekolah berdasarkan beberapa laporan seperti laporan-laporan kegiatan, laporan bulanan, laporan tahunan serta melalui laporan hasil kinerja guru di SMPN 2 Slahung, selain itu melalui hasil *monitoring* dan *controlling* yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap program yang terlaksana, Hal tersebut dilakukan agar setiap program yang telah terlaksana dan memiliki kekurangan segera untuk diperbaiki.”<sup>161</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung dilakukan secara periodik dan berkala, melalui pengecekan dan penilaian terhadap laporan-laporan yang berkaitan dengan program yang telah dilaksanakan, seperti laporan dari setiap program, laporan bulanan, laporan tahunan, dan laporan buku, hal tersebut dikuatkan oleh dokumentasi laporan program yang peneliti temukan.<sup>162</sup> Pengecekan dan penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah dimaksudkan untuk menilai pelaksanaan program yang telah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, yaitu meliputi keberhasilan program, apakah program yang telah dilaksanakan memiliki dampak yang positif yang dapat diterapkan oleh guru dan tenaga kependidikan atau tidak. Kemudian setelah kepala sekolah memberikan pengecekan dan penilaian laporan program maka kepala sekolah akan mempertimbangkan apakah program dan pembinaan yang telah dilaksanakan efektifkah atau tidak, yang selanjutnya akan dijadikan bahan dalam tahap perencanaan program pada tahun-tahun selanjutnya. Setelah kepala sekolah melakukan pengecekan dan penilaian terhadap beberapa laporan kegiatan dan kinerja guru, lalu kepala sekolah beserta

---

<sup>161</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>162</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 16/D/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

dengan guru dan tenaga kependidikan melakukan rapat evaluasi dan pembinaan, seperti hasil dokumentasi temuan peneliti.



**Gambar 4.5. Rapat Evaluasi Program serta Evaluasi kinerja Guru dan Tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung<sup>163</sup>**

Evaluasi yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya sebatas melakukan pengecekan ataupun penilaian berdasarkan laporan saja, akan tetapi juga harus melihat secara langsung bagaimana program tersebut terlaksana, hal tersebut dilakukan melalui program /kegiatan *monitoring* dan *controlling*. Sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan yang memiliki kompetensi manajerial yang baik, kepala sekolah diharuskan untuk melakukan kegiatan tersebut agar mengetahui keadaan nyata dan permasalahan-permasalahn yang terjadi di lapangan. Terkait *monitoring* dan *controlling* tersebut dijawab dengan lugas oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung, bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd, sebagai berikut:

“Caranya yaitu dilakukan dalam melakukan *monitoring* dan *controlling* yaitu dilakukan secara berkala dan rutin dari setiap program yang dilaksanakan untuk mengevaluasi sejauh mana program tersebut dapat berjalan, selain itu juga bisa terlihat apa saja faktor yang dapat mendukung serta

<sup>163</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 18/D/31-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

menghambat program itu sendiri. Untuk *monitoring* dan *controlling* kinerja tenaga kependidikan dalam hal ini tata administrasi sekolah (TAS) saya lakukan dengan melihat dan mengawasi terhadap pekerjaan yang dikerjakan seperti pembuatan laporan, pengelolaan tata persuratan, pengelolaan keuangan Dana BOS dan lain sebagainya. Sedangkan untuk *monitoring* dan *controlling* terhadap guru saya lakukan dengan pengecekan instrument mengajar dan kinerja dalam mengajar guru tersebut.”<sup>164</sup>

Pernyataan kepala sekolah tersebut dikuatkan oleh Dra. Siti Nurfadillah selaku guru SMPN 2 Slahung, Sebagai berikut:

“Cara yang kepala sekolah lakukan dalam melakukan *monitoring* dan *controlling* Di SMPN 2 Slahung yaitu dengan melakukannya secara berkala dan rutin dari program yang terlaksana, melakukan pengawasan dan memberikan solusi atas program yang dirasa kurang pas. Untuk *monitoring* dan *controlling* terhadap kinerja guru dilakukan dengan pengawasi secara langsung proses pembelajaran dan melakukan pengecekan terhadap Modul ajar, RPP, dan lain sebagainya.”<sup>165</sup>

Selanjutnya Agus Supriyanto, M.Pd selaku guru SMPN 2 Slahung mengungkapkan hal yang sama, sebagai berikut:

“Cara yang kepala sekolah lakukan yaitu dengan melakukan secara berkala dan rutin dari setiap program-program yang telah terlaksana tersebut, pengawasi apa saja yang menjadi kekurangan dalam program tersebut dan memberikan pengarahan agar program tersebut berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan untuk pengawasan terhadap guru dilakukan dengan pengawasan langsung saat melakukan kegiatan belajar mengajar (KBM) hal tersebut dilakukan agar kepala sekolah mengetahui apakah kegiatan KBM yang dilakukan oleh guru sudah efektif ataupun belum.”<sup>166</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Suryadi, selaku koordinator tata usaha sekolah SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

<sup>164</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>165</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/11-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>166</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

“Cara kepala sekolah dalam melakukan monitoring dan controlling terhadap program yang terlaksana yaitu dilakukan secara berkala dan rutin mengawasi terlaksananya setiap program, hal tersebut dilakukan agar program-program tersebut dapat berjalan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Sedangkan dalam melakukan *monitoring* dan *controlling* terhadap kinerja tata administrasi sekolah, dilakukan dengan melakukan pengawasan terhadap tugas dan tanggung jawab dari masing-masing tenaga kependidikan, hal tersebut dilakukan agar meminimalisir kesalahan atau *human eror* dalam mengerjakan suatu tugas.”<sup>167</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut Kepala sekolah SMPN 2 Slahung melakukan *monitoring* dan *controlling* secara berkala dan rutin pada setiap program yang dilaksanakan, agar dapat mengawasi dan mengetahui keberhasilan tujuan program sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu kepala sekolah juga melakukan *monitoring* dan *controlling* terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan, dalam monitoring dan controlling terhadap kinerja guru, kepala sekolah melakukan pengecekan dan penilaian terhadap instrument pembelajaran yang digunakan oleh guru tersebut seperti Modul ajar, RPP, dan lain sebagainya, selain itu juga melakukan pengawasan pada saat guru melakukan kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas agar mengetahui keefektifan pembelajaran. Sedangkan dalam *monitoring* dan *controlling* kinerja tenaga kependidikan, kepala sekolah melakukan pengawasan dan bimbingan terhadap pekerjaan yang dikerjakan seperti pembuatan laporan, pengelolaan tata persuratan, pengelolaan keuangan Dana BOS dan lain sebagainya. Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang peneliti temui yaitu kepala sekolah juga

---

<sup>167</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

melakukan *monitoring* dan *controlling* terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan.<sup>168</sup>

Kaitannya dengan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada pelaksanaan suatu program, pasti akan ditemukan kendala serta faktor yang mempengaruhinya, kendala serta faktor tersebut akan berpengaruh terhadap keberhasilan dan ketercapaian sasaran dari suatu program tersebut dan berdampak pada kinerja guru dan tenaga kependidikan. Adapun kendala yang ditemui dalam pelaksanaan program serta faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung seperti yang dipaparkan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung, Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd, sebagai berikut:

“Kendala yang sering ditemui dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung meliputi waktu yang berbenturan dengan jadwal lain, serta jam efektif belajar yang ada di sekolah, adapun faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung, yaitu faktor *internal* yang meliputi *human eror*, kecakapann dan kepemilikan perangkat. Ada juga faktor *eksternal* yang meliputi jaringan internet dan keterlambatan informasi.”

Hal tersebut dikuatkan oleh pernyataan Bapak Suryadi selaku koordinator Tata Administrasi Sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Kendala yang mungkin sering muncul yaitu jadwal yang saling berbenturan, contohnya pada saat program akan dilaksanakan tiba-tiba ada undangan dari dinas dan lain sebagainya. Terkait faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan yaitu jaringan internet yang kurang stabil, hal tersebut mempengaruhi saat pelaksanaan diklat online, ada juga keterlambatan informasi yang di dapat oleh

---

<sup>168</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor 02/O/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

sekolah, dan kecakapan atau kemampuan tenaga kependidikan yang perlu pendampingan lebih lanjut.”

Selanjutnya pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Agus Supriyanto, M.Pd selaku guru SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Kendalanya mungkin waktu yang terbatas dan terbentur dengan jam efektif belajar di kelas, karena SMPN 2 Slahung ini menerapkan lima hari saja jam efektif belajar, jadi sangat padat dalam pelaksanaan programnya, akan tetapi hal itu bisa di atur dan dikelola dengan baik agar segala perencanaan terlaksana dengan baik. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMPN 2 Slahung lebih kepada perangkat yang dimiliki, karena apabila perangkat tersebut tidak dimiliki akan mempengaruhi kinerja guru, contohnya pada saat pembelajaran yang memerlukan perangkat tertentu dan tidak bisa/belum terpenuhi akan mempengaruhi keefektifan pembelajaran di kelas.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kendala dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah waktu yang terbatas, karena di SMPN 2 Slahung menetapkan jam efektif belajar hanya 5 hari masuk, hal tersebut berdampak pada pelaksanaan program-program sekolah karena waktu yang ada sangat padat dan terbatas. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung menurut kepala sekolah terdapat 2 faktor yaitu faktor *internal* yang meliputi *human error*, kecakapan ataupun ketrampilan yang dimiliki serta kepemilikan perangkat sekolah, dan *eksternal* yang meliputi jaringan internet serta keterlambatan informasi yang diterima oleh SMPN 2 Slahung.

Program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang ada di SMPN 2 Slahung pasti memiliki dampak ataupun implikasi yang dirasakan khususnya oleh kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan

dan umumnya dirasakan oleh seluruh warga sekolah. program-program tersebut dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tujuan dan cita-cita sekolah, adapun dampak ataupun implikasi yang dirasakan dari implementasi program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dijawab secara lugas oleh Kepala Sekolah SMPN 2 Slahung Bapak Mohammad Thoyib, S.Pd., M.Pd, sebagai berikut:

“Dampak dan implikasi dari pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung yang pastinya meningkatnya kinerja guru dan tenaga kependidikan karena dengan pelaksanaan program tersebut akan menambah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran yang lebih efektif, selain itu juga akan melancarkan program-program sekolah yang nantinya juga akan berpengaruh pada penilaian akreditasi sekolah.”<sup>169</sup>

Pernyataan kepala sekolah tersebut dikuatkan oleh Bapak Suryadi selaku koordinator tata administrasi sekolah (TAS) SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Dampaknya yang bisa dirasakan yaitu meningkatnya kemampuan ataupun skill dan pengetahuan tenaga kependidikan sehingga kinerjanya dapat meningkat, mendukung terlaksananya program-program sekolah, mengefektifkan pengelolaan sekolah agar tujuan sekolah bisa terwujud.”<sup>170</sup>

Pendapat selanjutnya di ungkapkan oleh bapak Agus Supriyanto, M.Pd selaku guru SMPN 2 Slahung, sebagai berikut:

“Dampak atau implikasi yang saya rasakan dari program-program tersebut yaitu berdampak pada pembelajaran yang dilakukan, keterampilan/ skill yang dimiliki oleh guru didapatkan dari program-program pelatihan tersebut, yang

<sup>169</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/08-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

<sup>170</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.

secara langsung akan berdampak pada keefektifan pembelajaran agar tujuan Pendidikan bisa terpenuhi.”<sup>171</sup>

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa dampak ataupun implikasi dari pelaksanaan program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung meliputi peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam hal mengerjakan tugas, tupoksi, dan tanggung jawab dari masing-masing individu. Kinerja tersebut akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan pendidikan, pembelajaran yang efektif, penilaian akreditasi sekolah, dan pada akhirnya dapat mewujudkan cita-cita, harapan, serta tujuan SMPN 2 Slahung.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti kaitannya dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam evaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dilakukan setiap 3 bulan sekali (triwulan) dan 1 tahun sekali (tahunan) pada akhir tahun ajaran melalui rapat evaluasi dan pembinaan untuk mengetahui ketercapaian program, kendala, serta faktor yang mempengaruhi program serta kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dari hasil evaluasi tersebut ditemukan beberapa kendala dan faktor yang mempengaruhinya, yaitu faktor internal yang meliputi *human eror*, kecakapan/keterampilan, kepemilikan perangkat. Adapun faktor eksternalnya meliputi jaringan internet, keterlambatan informasi. Selain itu ditemukan juga ketercapaian program yang telah dilaksanakan yaitu dapat meningkatnya kinerja guru dan tenaga kependidikan yang dibuktikan

---

<sup>171</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/15-01/2024 Dalam Lampiran Penelitian.



dengan mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, menembah pengetahuan dan keterampilan guru dan tenaga kependidikan, pengelolaan pendidikan dan pembelajaran menjadi lebih efektif, mempelancar program sekolah, dan berdampak pada akreditasi sekolah yang saat ini berstatus akreditasi A.

## C. Pembahasan

### 1. Analisis Kompetensi Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Slahung

Seorang kepala sekolah harus memiliki dan menguasai kompetensi manajerial sebagai salah satu bentuk pemenuhan standar kompetensi kepala sekolah, kompetensi manajerial ini harus dikuasai oleh kepala sekolah karena kompetensi tersebut digunakan untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam mengelola suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab serta peran sebagai seorang pemimpin (*leader*) sekaligus manajer (*manager*) yang merupakan implementasi kompetensi manajerial dilembaga pendidikan, yang dimulai dari penyusunan perencanaan program sekolah, pengorganisasian program sekolah, menggerakkan organisasi sekolah, melakukan pengawas program, hingga melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program dan hasil program pendidikan. Adapun fungsi kepala sekolah adalah sebagai seorang pendidik, seorang pemimpin, pengelola, administrator, seorang wirausaha, pencipta iklim kerja, dan supervisor.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Handoko, *Manajemen*, 36-37.

Berdasarkan indikator kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut, dimana kepala sekolah harus mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan program-program sekolah, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, melakukan pengawasan dan evaluasi.<sup>173</sup> Kepala sekolah SMPN 2 Slahung selalu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan sebagai bentuk pengimplementasian kompetensi manajerial yaitu dengan upayanya melakukan program-program sekolah, yang diawali dengan perencanaan program. Perencanaan program ini berdasarkan dari hasil evaluasi program sebelumnya, selanjutnya melakukan pelaksanaan program yang telah direncanakan sesuai dengan mekanisme prosedurnya, dan tidak lupa melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap program-program yang dilaksanakan.

Kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik karena kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan arah kemana lembaga pendidikan ini akan dibawa, tugas dan tanggungjawab dari kepala sekolah tidaklah mudah dimana dituntut untuk bisa mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan termasuk juga meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam upaya mewujudkan tujuan sekolah yang diharapkan. Peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung dilakukan melalui beberapa program yang bertujuan untuk mengasah *skill*, ketrampilan dan menambah

---

<sup>173</sup> Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 31.

pengetahuan guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya disekolah, Adapun program-program tersebut meliputi *workshop*, bimtek, diklat, IHT (*In house training*), Program belajar mandiri melalui platform kurikulum merdeka, serta melakukan *monitoring* dan supervisi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Selain itu terdapat upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung, upaya-upaya tersebut yaitu pengembangan program sekolah yang meliputi pengembangan sarana dan prasarana sekolah, peningkatan mutu tenaga kependidikan peningkatan kualitas pembelajaran serta membangun kerja sama (MoU) dengan berbagai pihak.

Penyusunan program-program tersebut diawali melalui perencanaan terlebih dahulu, karena perencanaan adalah syarat wajib bagi kegiatan manajerial, tanpa melalui perencanaan terlebih dahulu, suatu program yang dilaksanakan akan mengalami kendala ataupun kesulitan bahkan berakhir dengan kegagalan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan yang diharapkan, perencanaan ini dilakukan pada saat awal penentuan program dan selama kegiatan dalam organisasi berlangsung.<sup>174</sup> Berdasarkan teori tersebut dalam menentukan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung yang dilakukan sudah sesuai yaitu terlebih dahulu melakukan tahap perencanaan, perencanaan yang dilakukan dilaksanakan setiap awal tahun ajaran baru, setiap penyusunan rencana kerja jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

---

<sup>174</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 43.

Kepala sekolah harus memiliki kompetensi ataupun kemampuan dalam melakukan penyusunan perencanaan program sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.<sup>175</sup> Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung diawali dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai berdasarkan kebutuhan sekolah, berikutnya mengidentifikasi masalah ataupun kendala yang muncul dalam kinerja guru dan tenaga kependidikan pada tahun sebelumnya berdasarkan pada analisis laporan kinerja dan *monitoring* yang dilakukan, Selanjutnya yaitu menentukan program bersama dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang didalamnya melibatkan beberapa guru dan tenaga. Dalam penyusunan perencanaan tersebut kepala sekolah berperan aktif dalam mengarahkan penyusunan perencanaan program-program sekolah kaitannya dengan peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nanang Fattah bahwa dalam perencanaan program setidaknya terdapat tiga kegiatan yang tidak bisa dilepaskan yaitu (1) Merumuskan tujuan yang hendak dicapai, (2) Memilih program untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan, (3) Mengidentifikasi dan pengarahannya dari berbagai sumber yang jumlahnya selalu terbatas.<sup>176</sup>

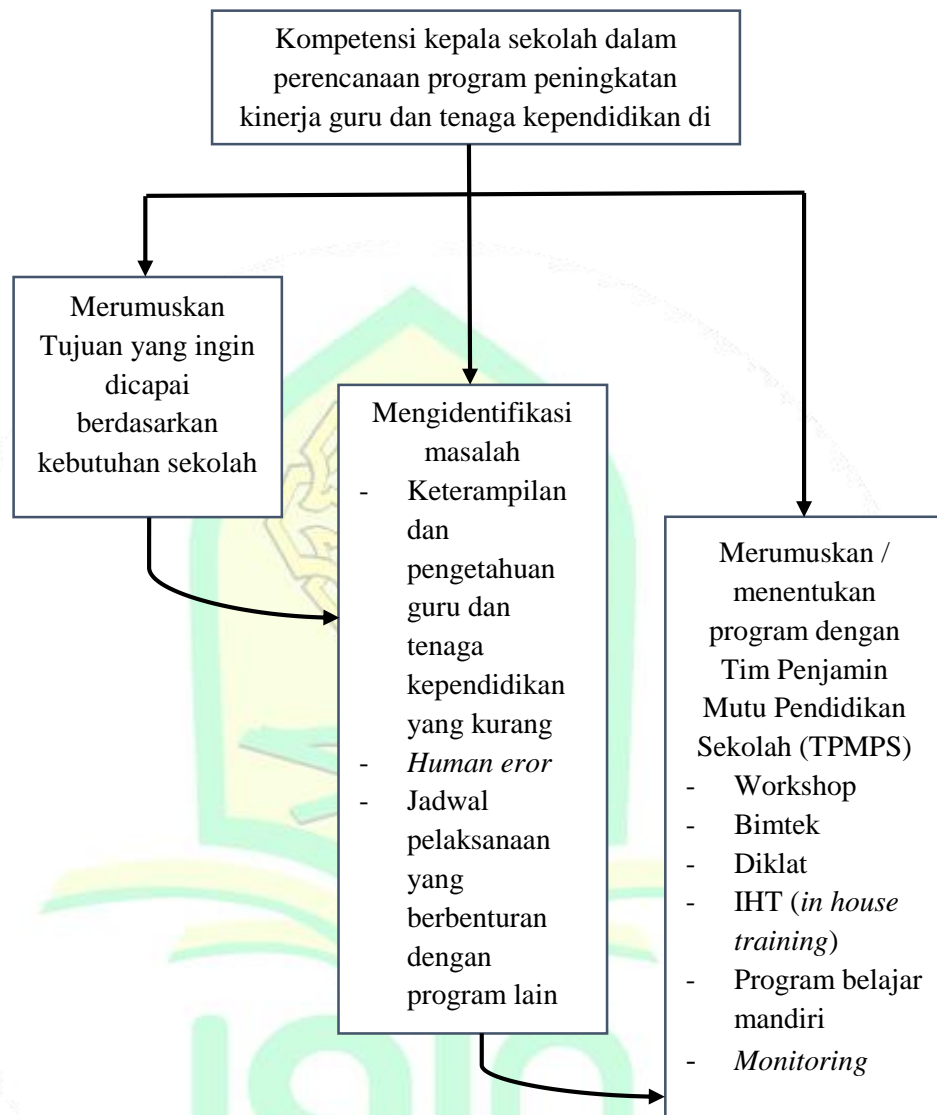
Berdasarkan analisis dari peneliti bahwa kepala sekolah SMPN 2 Slahung mampu mengimplementasikan kompetensi manajerial dalam kaitannya penyusunan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan teori yang ada, dimana penyusunan program-program tersebut selalu diawali dengan tahap perencanaan, agar program

---

<sup>175</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, 42-44.

<sup>176</sup> Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 49.

yang direncanakan nanti dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang diharapkan.



**Gambar 4.6. Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung**

## 2. Analisis Kompetensi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Slahung

Tahap selanjutnya dalam kompetensi manajerial kepala sekolah adalah pelaksanaan, tahapan ini merupakan kelanjutan dari tahap perencanaan yang sebelumnya dilakukan. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memiliki strategi dan program yang tepat untuk mengelola guru dan tenaga kependidikan melalui berbagai kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya serta memberikan mendorong agar seluruh guru dan tenaga kependidikan terlibat dalam berbagai program yang menunjang terwujudnya tujuan sekolah.<sup>177</sup> Kepala sekolah dituntut untuk mampu menggunakan sumber daya sekolah dalam rangka pelaksanaan program-program yang telah direncanakan sebelumnya agar dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan sasaran dan tujuan yang diharapkan.

Dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah SMPN 2 Slahung memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk dapat meningkatkan keterampilan, kemampuan serta pengetahuan agar profesionalisme kerjanya dapat meningkat. Kepala sekolah memberikan dorongan dan berusaha menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk terlibat dan ikut serta dalam berbagai program peningkatan kinerja yang sudah direncanakan, yang meliputi *workshop*, bimtek, diklat, IHT, dan program belajar mandiri melalui platform merdeka

---

<sup>177</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyusutkan MBS dan KBK*, 103.

belajar. Pelaksanaan program-program tersebut dilaksanakan secara terstruktur, terjadwal sesuai mekanisme prosedur, namun ada juga beberapa program yang pelaksanaannya tidak sesuai jadwal dikarenakan situasi dan kondisi yang bersifat *incidental*, dan juga karena perubahan kebijakan Dinas Pendidikan ataupun kepala sekolah, setiap program tersebut dilaksanakan minimal satu kali dalam satu tahun ajaran sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan.

Pengelolaan lembaga pendidikan saat ini mengalami kemajuan yang begitu pesat hal tersebut tidak terlepas dari kemajuan teknologi yang mempermudah pekerjaan di semua bidang, oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.<sup>178</sup> Menyikapi hal tersebut, kepala sekolah SMPN 2 Slahung berusaha memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mengelola lembaga pendidikannya, namun harus juga didukung oleh guru dan tenaga kependidikan, karena itu kepala sekolah melakukan program bimbingan teknologi (Bimtek) agar guru dan tenaga kependidikan memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pengoperasian perangkat digital yang di implementasikan oleh Kementerian Pendidikan saat ini, yang meliputi Rapor pendidikan, Platform merdeka belajar, Dapodik, ARKAS, SIPlah, dan lain sebagainya.

Meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan melalui program-program tersebut tidak akan berjalan optimal jika tidak didukung dengan upaya lain yang dilakukan kepala sekolah, Upaya yang dilakukan

---

<sup>178</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, 42-44.

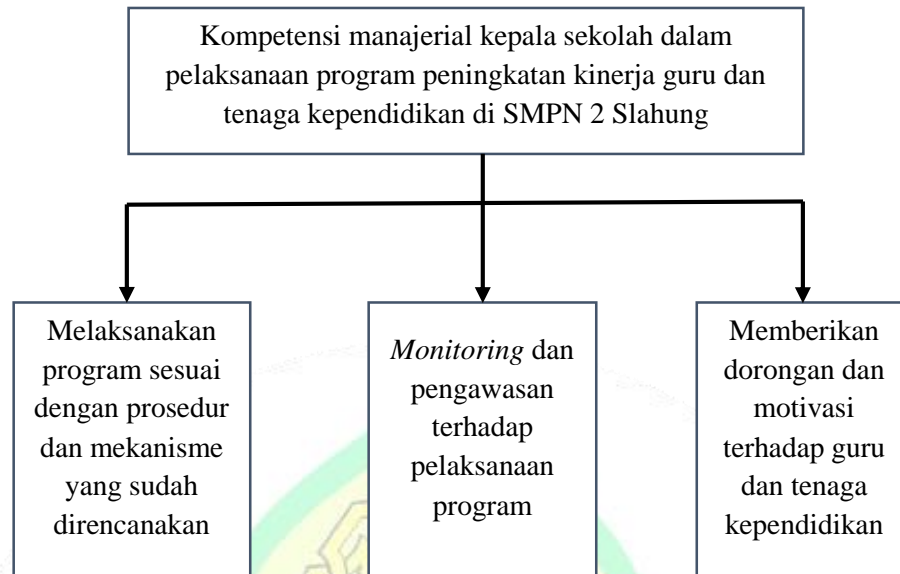
oleh kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung yaitu melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap guru dan tenaga kependidikan yang mengalami masalah ataupun kesulitan terhadap pekerjaannya, memberikan semangat motivasi pada setiap acara terbuka di sekolah, pemberian motivasi tersebut tidak hanya dengan kata-kata yang diucapkan saja melainkan juga dalam bentuk penghargaan (*rewards*) kepada guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi ataupun yang memiliki kinerja paling baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Mulyasa yaitu upaya-upaya manajerial kepala sekolah yang dapat mendukung peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, meliputi: (1) melakukan pembinaan disiplin terhadap guru dan tenaga kependidikan, (2) memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan, (3) pemberian penghargaan (*Rewards*) kepada guru dan tenaga kependidikan.<sup>179</sup>

Berdasarkan analisis dari peneliti bahwa kepala sekolah SMPN 2 Slahung mampu melaksanakan program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan tersebut juga didukung oleh pemanfaatan kemajuan teknologi informasi, dan upaya-upaya lain yang dilakukan yang meliputi, melakukan pembinaan, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan terhadap guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi hal tersebut sesuai dengan teori yang ada.

---

<sup>179</sup> Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyusutkan MBS dan KBK, 141-151.





**Gambar 4.7. Kompetensi kepala sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung**

### **3. Analisis Kompetensi Kepala Sekolah dalam Evaluasi Program Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Slahung**

Tahap selanjutnya dalam kompetensi manajerial kepala sekolah adalah evaluasi, tahap evaluasi ini merupakan kelanjutan dari tahap perencanaan dan pelaksanaan. Evaluasi merupakan tahap yang dilakukan untuk mendapatkan informasi terhadap pelaksanaan program untuk meningkatkan efektifitas belajar dan pengembangan sekolah, memperoleh informasi yang diperlukan untuk menyempurnakan dan memperbaiki pengembangan program, mengetahui kendala selama program dilaksanakan dan mencari jalan keluar dari kendala yang muncul.<sup>180</sup>

Kepala sekolah harus melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang

<sup>180</sup> Slameto, *Evaluasi Pendidikan*, 15.

tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>181</sup> Kepala sekolah SMPN 2 Slahung dalam melakukan evaluasi program dilakukan secara periodik, yaitu dilaksanakan secara berkala dalam kurun waktu tertentu melalui rapat evaluasi dan pembinaan yang dilakukan setiap tiga bulan (Triwulan) dan satu tahun sekali, yang didasarkan pada laporan-laporan tertentu yang meliputi laporan setiap program, laporan bulanan, laporan tahunan, laporan buku, dan laporan evaluasi penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Evaluasi program tidak hanya didasarkan pada dokumen laporan saja, namun juga harus didasarkan pada pengawasan atau *monitoring* pelaksanaan, kegiatan *monitoring* dilakukan untuk dapat mengukur serta dapat melakukan penilaian terhadap pelaksanaan program, yang mana bertujuan: (1) mengetahui tingkat keberhasilan/keefektifan program, (2) mengetahui penyimpangan ataupun kesalahan program sedini mungkin.<sup>182</sup> Evaluasi program yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 2 Slahung, juga didasarkan pada hasil pengawasan (*monitoring*) yang dilakukan pada saat pelaksanaan program serta pada saat guru dan tenaga kependidikan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, seperti melakukan *monitoring* terhadap proses kegiatan belajar mengajar dikelas dan melakukan *monitoring* terhadap pengelolaan administrasi sekolah. *monitoring* tersebut dilakukan sebagai upaya dalam mengukur dan menilai program yang telah dilaksanakan dan menjadi bahan evaluasi dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di tahun berikutnya.

---

<sup>181</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, 42-44.

<sup>182</sup> *Ibid*, 411.

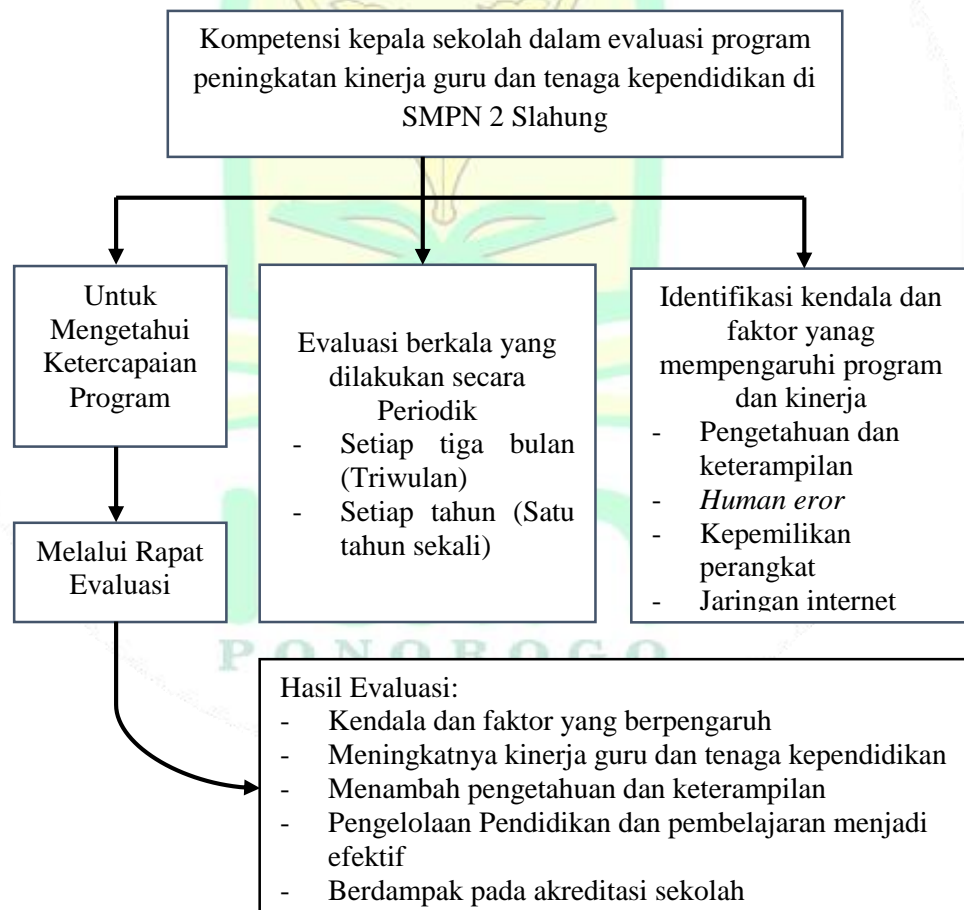
Dalam tahap evaluasi akan ditemukan faktor pendukung dan penghambat kinerja guru dan tenaga kependidikan, Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah (1) faktor kemampuan (*ability*) dan (2) faktor motivasi (*motivation*).<sup>183</sup> Faktor kemampuan atau keterampilan guru dan tenaga pendidikan sangat berpengaruh di SMPN 2 Slahung, oleh karena itu kemampuan atau keterampilan ini perlu untuk ditingkatkan dan dikembangkan melalui program-program peningkatan kinerja yang telah direncanakan. Faktor motivasi kepala sekolah juga sangat dibutuhkan karena akan menggerakkan kemauan guru dan tenaga kependidikan dalam mewujudkan tujuan sekolah, faktor motivasi tersebut ada dua yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, dan faktor yang berasal dari luar, motivasi dari luar inilah merupakan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yang diharapkan mampu memberikan dorongan semangat kepada guru dan tenaga kependidikan.

Dampak ataupun implikasi dari pelaksanaan program-program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung meliputi peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam hal mengerjakan tugas, tupoksi, dan tanggung jawab dari masing-masing individu. Kinerja tersebut akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan pendidikan, pembelajaran yang efektif, penilaian akreditasi sekolah, dan pada akhirnya dapat mewujudkan cita-cita, harapan, serta tujuan SMPN 2 Slahung.

---

<sup>183</sup> Laode Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya."

Berdasarkan analisis dari peneliti bahwa kepala sekolah SMPN 2 Slahung dalam melakukan evaluasi dirasa sangat efektif, karena dilakukan secara berkala dan sesuai mekanisme yang ada, selain itu kepala sekolah melakukan pengawasan langsung (*Controlling*) terhadap program yang telah dilaksanakan serta kinerja guru dan tenaga kependidikan. Evaluasi yang dilakukan ini digunakan sebagai bahan untuk menganalisa kelemahan program yang nantinya dapat diperbaiki dan dikembangkan sesuai dengan tujuan sekolah, hal tersebut merupakan rangkaian pengimplementasian kompetensi manajerial kepala sekolah.



**Gambar 4.8. Kompetensi kepala sekolah dalam evaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan SMPN 2 Slahung**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan seluruh tahapan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil dari penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung dilakukan setiap tahun di awal tahun ajaran baru, yang diawali dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai, mengidentifikasi masalah berdasarkan laporan program dan kinerja serta hasil *monitoring* yang dilakukan, setelah itu merumuskan program bersama dengan Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang didalamnya melibatkan guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut dilakukan agar program yang telah direncanakan dapat di sepakati bersama. Adapun program-programnya meliputi *Workshop*, Bimtek, IHT (*in house training*), Diklat, Program belajar mandiri, dan lain sebagainya.
2. Kompetensi kepala sekolah dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung yaitu dengan mengikut sertakan guru dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam program yang telah direncanakan. Program-program tersebut dilaksanakan minimal 1 tahun sekali sesuai dengan kebutuhan sekolah. Kemudian kepala sekolah juga melakukan *monitoring* dan pembinaan terhadap hasil kerja guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut ditunjang dengan pemberian dorongan oleh kepala sekolah yang berupa motivasi, teladan, dan juga penghargaan kepada guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi, upaya

tersebut diharapkan juga akan meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung.

3. Kompetensi kepala sekolah dalam evaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung dilakukan setiap 3 bulan sekali (triwulan) dan 1 tahun sekali (tahunan) pada akhir tahun ajaran melalui rapat evaluasi dan pembinaan untuk mengetahui ketercapaian program, kendala, serta faktor yang mempengaruhi program serta kinerja. Dari hasil evaluasi tersebut ditemukan beberapa kendala dan faktor yang mempengaruhinya, yaitu faktor internal yang meliputi *human eror*, kecakapan/keterampilan, dan kepemilikan perangkat. Adapun faktor eksternalnya meliputi jaringan internet dan keterlambatan informasi. Selain itu ditemukan juga ketercapaian program yang telah dilaksanakan yang meliputi meningkatnya kinerja guru dan tenaga kependidikan, menambah pengetahuan dan keterampilan guru dan tenaga kependidikan, pengelolaan pendidikan dan pembelajaran menjadi lebih efektif, mempelancar program sekolah, dan berdampak pada akreditasi sekolah yang saat ini berstatus akreditasi A.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka sudah sepatutnya peneliti memberikan saran-saran sebagai sebuah masukan dan pengembangan terhadap manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Slahung, dengan tanpa maksud untuk menggurui, saran-saran tersebut peneliti uraikan sebagai berikut:

### 1. Perencanaan program

Pada aspek perencanaan, kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah tergolong bagus, namun perlu untuk terus dikembangkan serta membuat inovasi-inovasi program yang terbaik tekhusus untuk peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, sehingga program dan kegiatan peningkatan kinerja tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap kemajuan lembaga Pendidikan.

### 2. Pelaksanaan program

Pada aspek pelaksanaan, kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah tergolong bagus juga, akan tetapi perlu meningkatkan pengawasan program dan memastikan bahwa seluruh guru dan tenaga kependidikan dapat ikut serta dalam program yang telah direncanakan agar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dapat meningkat, selain itu agar program yang dibuat benar-benar dapat diaplikasikan dengan sebaik mungkin dan dapat berdampak pada kinerja guru dan tenaga kependidikan meningkat dan berkembang sesuai dengan apa yang diharapkan.

### 3. Evaluasi program

Pada aspek evaluasi, kemampuan kepala sekolah dalam evaluasi program peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan sudah tergolong bagus juga, akan tetapi perlu peningkatan dalam hal menindak lanjuti kendala serta faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan program, agar segera diperbaiki dan dikembangkan pada tahun ajaran berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdau, Muhammad Faishol. *Membangun Strategi Lembaga Pendidikan dalam Pendidikan Karakter*. Surabaya: CV Global Aksara Press, 2021.
- Ahmad, Laode Ismail. “Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya.” *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2017): 133–42. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i1.4133>.
- Ahmad, Zubair, dan Rambat Nur Sasongko. “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru.” *Jurnal Manajer Pendidikan* 11, no. 4 (2017): 304–11.
- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Amruddin. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022.
- Ananda, Rusydi. *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan : Telaah Terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018.
- Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- Arikunto, Suharsimi. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Arvina, Rahma. “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Falatehan Serpong.” *Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta* 4, no. 3 (2023): 484–95. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i3.1917>.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.
- Cahyani, Intan, dan Karwanto. “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2015): 4.
- Choiri, Umar Sidiq dan Moh Miftachul. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Danim. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Dzulfikar, Luthfi. “Manajemen Sekolah adalah Kunci Sukses Siswa, Tapi Kualitas Kepala Sekolah di Indonesia Meragukan (Online).” *The conversation*, 2021. <https://theconversation.com>.
- Emda, Amna. “Strategi Peningkatan Kinerja Guru yang Profesional.” *Antanida Journal* 4, no. 2 (2016): 112.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfabeta, 2010.



- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Gunawan, Ari. "Peran Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru." *Journal of Humanities and Social Sciences* 24, no. 1 (2021): 4.
- Handaru, Calista Devi. "Evaluasi Pelaksanaan Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar Moda Kombinasi Jenjang Sekolah Dasar di Kabupaten Klaten yang Diselenggarakan oleh Pppptk Seni dan Budaya Yogyakarta." *Skripsi Univeritas Negeri Yogyakarta*, 2017, 24.
- Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: Bpfee, 2011.
- Hardani. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Imam, Machali, dan Ara Hidayat. *The Handbook Of Education Management*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Infjaru, Ni'am. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas." *Repository Uinsaizu*, 2022, 34–38.
- Ismaya, Bambang. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2015.
- Ismuha, Khairudin, dan Djalani Ar. "Kepala Sekolah dalam Mengelola Satuan Pendidikan Diisyrtakan Menguasai Keterampilan dan Kompetensi Tertentu yang dapat Mendukung Pelaksanaan Tugasnya." *Administrasi Pendidikan* 4, no. 1 (2016): 46–55.
- Jafri, Nofianty. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Jelantik, Ketut. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015.
- Jumlina. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Staf Tata Usaha di SMPN 3 Sungguminahasa Kab. Gowa." *Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*, no. July (2019): 1–23.
- Kabir, Ahmad. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh." *Pendidikan Islam* 08, no. 02 (2020): 417–34.
- Kementrian pendidikan nasional. "Permendiknas No. 16 Standar Kualifikasi Guru dan Kompetensi Guru" 9, no. 2 (2007): 10.
- Kempa, Rudolf. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015.

- Malingkas, Melky. *Servant Leader*. Pasmam: CV Azka Pustaka, 2022.
- Mattew, Miles, Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcesbooks Edition 3*. Singapore: SAGE Publication, 2014.
- Maura, Aisya. "Fakta Kualitas Guru di Indonesia yang Perlu Anda Ketahui (Online)." Ruang Guru, 2020. <https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahuidiakses>.
- Midangsi, Nyoman. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi*. Bandung: Nilacakra, 2021.
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Group, 2015.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyusutkan MBS Dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muspawi, Mohamad. "Strategi Peningkatan Kinerja Guru." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 21, no. 1 (2021): 101. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>.
- Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan : dalam Konteks Indonesia*. Bandung: Arsyad Press, 2013.
- Nurussalami. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTSN Tungkop." *Jurnal Ilmiah Circuit 1* (2015): 9.
- Pandipa, A. K. "Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 1 Lore Utara." *Jurnal Ilmiah Administratie* 12, no. 1 (2019): 1–9.
- Pemerintah, Undang-undang dan Peraturan. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam Depag RI, 2006.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah*, n.d.
- Prihantini, Tasdim Tahrir, Firman Petawari, Maria Kanusta, Rani Febriyani, Ali Nahrudin, Alinurdin, Kadiyo, dan Hariadi. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Purwanto, Nurtaio Agus. *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: Interlude, 2019.
- Puspitasari, Norma. "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Batik 1 Surakarta." *Jurna Informa* 1, no. 1 (2015): 31.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah :Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama,

2010.

- Slameto. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Aksara, 1998.
- Sopian, Ahmad. "Tugas, Peran, dan Fungsi Guru dalam Pendidikan." *Raudhah Proud To Be Professionals : Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 1, no. 1 (2016): 88–97. <https://doi.org/10.48094/raudhah.v1i1.10>.
- Suarsana, Nyoman. *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif*. Jakarta: Guepedia, 2020.
- Sudaryono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Group, 2016.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, 2017.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Supriyanto, Achmad, dan Vivin. *Riset Manajemen SDM*. Malang: PT Cita Intrans Selaras, 2019.
- Suriansyah, Ahmad. *Profesi Kependidikan : Perspektif Guru Profesional*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Susanto, Ahmad. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*. Depok: Prenadamedia Grup, 2018.
- Sutopo, Hadi, Aiesto, dan Andrianus Arief. *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO*. Jakarta: Prenada Media Group, 2010.
- Syafariuddin, dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media, 2013.
- Tasmin, Muntari, dan Sukardi. "Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru." *Jurnal Ilmia Profesi Pendidikan* 6, no. 1 (2021): 164.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Wahyuningsih, Sri. *Metode Penelitian Studi Kasus*. Madura: UTM Press, 2013.
- Wijayanti, E. "Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Studi Kasus Di Sman 2 Ponorogo)," 2019.