

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Achmad Wahyudi, S.Pd.I, M.Pd

Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo
Email: achmadwahyudi270@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, untuk menggali secara mendalam sekaligus menemukan narasi faktual perihal berbagai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, karena guru sebagai pusat pembelajaran, bila guru bermutu dipastikan sekolahnya menjadi maju dan lulusannya berkualitas. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru meliputi : a) educator, b) manajer, c) administrator, d) supervisor, e) leader, f) pencipta iklim kerja dan g) sebagai wirausahawan yang dalam prakteknya dilakukan dengan menanamkan sikap kerjasama (kooperatif), konsultatif, kolegial (bukan hierarkis), dan mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan yang menunjang program-program sekolah. Sedangkan upaya peningkatan kinerja guru, Kepala sekolah telah melakukan hal-hal sebagai berikut: a) Pembinaan disiplin guru, b) Pemberian motivasi secara intrinsik dan ekstrinsik, c) Pemberian penghargaan, dan d) Pemberian persepsi baik. Dan untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut, maka Kepala Sekolah melakukan kiat-kiat sebagai berikut : a) Untuk mengatasi adanya guru yang masih rangkap jabatan, kepala sekolah terus berupaya meningkatkan komunikasi, koordinasi dan kontrol terhadap bawahan dan menyeleksi guru baru dengan meminta kesanggupannya untuk mengajar di satu lembaga, b) Untuk mengatasi banyaknya tenaga pendidik yang kurang kompeten, maka kepala sekolah terus menerus mendorong guru untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi, atau mengikuti pelatihan-pelatihan, lokakarya, seminar dan lain-lain, c) Dalam mengatasi menumpuknya beban tugas mengajar, maka kepala sekolah, menentukan standarisasi beban tugas guru.

Kata Kunci: Pendidikan, strategi kepala sekolah, kinerja guru.

Abstract

This writing uses a qualitative method, to explore in-depth as well as find factual narratives regarding various strategies of principals in improving teacher performance because teachers are the center of learning if quality teachers are ensured that schools will be advanced and quality graduates. The leadership role of the principal in an effort to improve teacher performance includes: a) educator, b) manager, c) administrator, d) supervisor, e) leader, f) creator of work climate and g) as an entrepreneur which in practice is carried out by instilling a cooperative attitude (cooperative), consultative, collegial (not hierarchical), and encourages the involvement of all teachers in every activity that supports school programs. While efforts to improve teacher performance, the principal has done the following: a) Fostering teacher discipline, b) Providing intrinsic and extrinsic motivation, c) Giving rewards, and d) Giving good perceptions. And to solve these problems, the Principal takes the following tips: a) To overcome the existence of teachers who are still in concurrent positions, the principal continues to strive to improve communication, coordination, and control of subordinates and select new teachers by requesting their ability to teach in one institution, b) To overcome the large number of teachers who are less competent, the

principal continues to encourage teachers to continue their studies at a higher level, or take part in training, workshops, seminars, and others, c) In overcoming the accumulated burden teaching duties, then the principal determines the standardization of the teacher's workload.

Keywords: Education, principal strategies, teacher performance.

PENDAHULUAN

Dalam perspektif otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di sekolah. Oleh karena itu perlu dipersiapkan kepala sekolah yang mampu menjalankan peran dan fungsinya dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan yang dilakukan secara efektif dan efisien.

Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen tersebut sangat diperlukan adanya peran yang signifikan dari kepala sekolah yang diantaranya adalah adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala sekolah dan didukung oleh adanya kinerja para guru yang profesional. Konsekuensi dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggara pendidikan di sekolah sebagai salahsatu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional.

Pendidikan Nasional sedang mengalami berbagai perubahan yang cukup mendasar, yang diharapkan dapat memecahkan berbagai permasalahan pendidikan, baik masalah-masalah konvensional maupun masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru. Perubahan tersebut diharapkan mampu menciptakan iklim yang kondusif

bagi peningkatan kualitas pendidikan, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja guru.

Sekolah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan unik bahwa, sekolah sebagai lembaga memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri di mana terjadi proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembinaan dan pengembangan kehidupan beragama, juga berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan, dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Selain itu sekolah juga memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik. Melalui pendidikan sekolah diharapkan agar mereka memiliki dua kemampuan sekaligus, yaitu tidak hanya memiliki pengetahuan umum (IPTEK) saja tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ) (Sulistyorini, Jurnal Pendidikan No. 2, 187).

Kepemimpinan yang diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain

tentang legitimasi pengaruh, menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi dan proses belajar mengajar (Wahjosumidjo, 2008).

Kepala sekolah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana kepala sekolah mampu menjalankan proses kepemimpinannya untuk mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan dalam kaitannya dengan pengembangan tenaga kependidikan. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan. Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia (Siagian Sondag P, 1994). Berbagai upaya harus dipikirkan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah guna meningkatkan sumber daya kependidikan.

SD Al-Islah Rejeni Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo sebagai salah satu wujud dari sistem pendidikan sekolah di

Indonesia juga terus berupaya meningkatkan kinerja guru di dalamnya. Sekolah yang berada di kecamatan Taman, kabupaten Sidoarjo ini dalam dekade terakhir terus menunjukkan existensinya dalam peningkatan kinerja para guru. Disamping unik dan mempunyai karakter tersendiri, sekolah ini juga mempunyai banyak kelebihan di antara sekolah-sekolah yang ada disekitarnya.

Keunikan yang sekaligus sebagai kelebihan yang dimaksud antara lain adalah sejak pergantian kepala sekolah yakni Bapak H. Kholik M.Pd sekolah ini telah membudayakan kegiatan Istighotsah, Tahlilan dan shalat dhuha sebagai value of basic (dasar nilai). Lebih lanjut sekolah ini telah merintis kelas-kelas unggulan: Tahfidzul Qur'an dan Bilingual (Bahasa Inggris dan Bahasa Arab), (Wawancara dengan kepala sekolah Kunti, M.Pd).

Keunikan-keunikan seperti inilah yang rupa-rupanya merupakan salah satu alasan bahwa sekolah tersebut mendapatkan simpati dari masyarakat, dengan bukti bahwa pada dekade terakhir ini sekolah tersebut banyak menerima siswa dari luar daerah Desa Rejeni Krembung, bahkan ada yang berasal di luar kecamatan Krembung. Kepercayaan masyarakat yang sedemikian besar inilah dinilai sebagai amanah yang harus diimbangi dengan sumber daya dan kinerja yang tinggi dari pengelolanya termasuk juga para gurunya.

Namun demikian, bukan berarti sekolah ini tidak menemukan kendala-kendala dalam menempuh idealismenya. Masih tampak sekolah tersebut belum sepenuhnya mampu memanfaatkan peluangnya untuk lebih berbuat banyak dalam meningkatkan kinerja para gurunya. Hal ini disebabkan oleh masalah

-masalah klasik yang juga dirasakan oleh sekolah-sekolah lainnya, di antaranya yaitu masalah pembiayaan.

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1992 bahwa: "Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana" (Mulyasa, 2006).

Penulisan memiliki sebuah pemikiran bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia tidak boleh lepas dari upaya untuk meningkatkan kinerja guru, karena dua hal tersebut saling bersentuhan secara langsung. Sementara penulisan tentang kinerja guru ini masih belum mendapatkan perhatian yang besar dari kalangan para penulis. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis ingin mengkaji lebih mendalam tentang "Strategi Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Kabupaten Sidoarjo dalam Meningkatkan Kinerja

PEMBAHASAN

Peran kepemimpinan kepala sekolah adalah masalah yang berkaitan dengan tugas pokok seorang kepala sekolah yang harus dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) Pendidik (*educator*); (2) *Manajer*; (3) *Administrator*, (4) *Supervisor* (penyelia); (5) Pemimpin

(*leader*), (6) Pencipta iklim kerja; dan (7) Wirausahawan.(Depdiknas, 2006), Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.

Dalam kaitannya dengan manajemen sekolah, paling tidak ada ke-13 fungsi manajemen yang harus dikuasai dan dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah, yaitu: (1) Manajemen kurikulum, (2) Manajemen pembelajaran, (3) Manajemen personalia, (4) Manajemen kesiswaan, (5) manajemen keuangan, (6) Manajemen sarana dan prasarana, (7) Manajemen bimbingan dan konseling, (8) Manajemen peningkatan mutu, (9) Manajemen mutu terpadu, (10) Manajemen konflik, (11) Manajemen komunikasi dan hubungan dengan masyarakat, (12) Manajemen kewirausahaan dan (13) Manajemen layanan khusus (laboratorium dan perpustakaan).

Pelaksanaan ketiga belas fungsi manajemen ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Dengan demikian maka tugas dan fungsi seluruh personil sekolah selain dapat terkendali dan terkontrol, juga dapat tepat arah tujuan dan sebab sudah jelas apa, bagaimana dan siapa yang harus bertanggungjawab.

Sedangkan strategi untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai seorang manajer, kepala sekolah dalam memberdayakan guru melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan para tenaga pendidik melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam

peningkatan profesionalisme guru, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan para guru dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senan-tiasa mempertanggungjawabkan setiap kegiatan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah, dan arus senan-tiasa menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga pendidik yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, sebagai seorang manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengikuti penataran, dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh guru, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua guru dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga pendidik dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal. Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (1) Pengembangan program jangka panjang, baik program akademis, maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) Pengembangan program jangka menengah baik akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) Pengembangan program jangka pendek, baik akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Dalam pada itu kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang sistemik, dan sistematis.

Kemampuan memberdayakan guru disekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga pendidik dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*), bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Kepala Sekolah memiliki kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja guru, dan pengembangan program peningkatan profesionalisme Guru, kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah merupakan

aktifitas/hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Untuk lebih memahami tentang kinerja tenaga pendidik, berikut disajikan beberapa pendapat menurut pengertian operasional : (Mulyasa, 2005).

Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan *ability*. Orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi *ability*-nya rendah. Kinerja memiliki hubungan erat dengan produktifitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Beberapa upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain melalui : a) Pembinaan disiplin tenaga pendidik, b) Pemberian motivasi, c) Penghargaan (*reward*), d) Persepsi.

a). Pembinaan Disiplin Guru

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin guru sebagai Tenaga pendidik, terutama disiplin diri (*self discipline*). Dalam kaitan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut (1). Membantu guru

untuk mengembangkan perilakunya, (2). Membantu para guru sebagai guru untuk terus meningkatkan standar perilakunya. (3). Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Peningkatan produktifitas kerja guru perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin guru perlu berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh dan untuk guru sedangkan kepala sekolah *tut wuri handayani*. Dalam hal ini Soelaeman mengemukakan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tapi tidak bersikap otoriter.

b). Pemberian Motivasi

Motivasi adalah pekerjaan sistematis dan berkesinambungan yang mendorong orang untuk melakukan tugas tertentu atau mengikuti perilaku tertentu, berdasarkan pengertian motivasi tersebut, pada prinsipnya motivasi adalah hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Ada dua jenis motivasi yaitu intrinsik, dan ekstrinsik. Owen instrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya guru melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya guru bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pemimpinnya.

Istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), dan gerak hati (*impuls*) Hersey dan Blanchard (1982)

menyatakan istilah-istilah tersebut merupakan motif, sedangkan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Motif masih bersifat potensial, dan aktualisasinya dinamakan motivasi, serta pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian, motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau *impuls*.

Berdasarkan teori motivasi sebagaimana diuraikan tersebut, terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi guru agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya :

- 1) tenaga pendidik/guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) tujuan kegiatan sekolah harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) para guru harus selalu diberi tahu tentang hasil-hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga pendidik.
- 6) usahakan untuk selalu

memperhatikan perbedaan individual tenaga guru, misalnya perbedaan kemampuan dan latar belakang serta sikap mereka terhadap pekerjaannya.

- 7) usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru/guru dengan jalan selalu memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikannya, mengatur setiap pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap guru akan merasa mendapatkan kepuasan dan penghargaan.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa untuk mengetahui produktivitas kerja tenaga pendidik perlu diadakan pengkajian terhadap komponen-komponen inti yaitu disiplin kerja, intensitas kerja, inisiatif kerja, yang perlu ditunjang oleh suasana kerja yang kondusif, yang kesemuanya itu akan menumbuhkan *ability* dan motivasi. Upaya untuk meningkatkan kinerja guru tidaklah semudah membalik telapak tangan, permasalahan sudah pasti ada dan menjadi keharusan bagi seorang pimpinan untuk menyelesaikan dengan sebaik-baiknya, tak terkecuali Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo, dalam menghadapi berbagai macam permasalahan yang menuntut kerja keras demi terwujudnya kinerja guru yang maksimal. Untuk itu Kepala Sekolah melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Masih adanya guru yang merangkap tugas di lembaga lain (35%) dinilai dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Kepala sekolah menginginkan agar semua guru dapat memberikan perhatiannya secara khusus disatu lembaga miliknya. Maka dari itu Kepala Sekolah terus berupaya agar

hal tersebut bisa terwujud dengan meningkatkan komunikasi, koordinasi dan kontrol terhadap bawahan serta kampanye budaya meningkatkan kinerja dengan kesadarannya sendiri. Sebagaimana penuturan kepala sekolah melalui wawancara yang hasil petikannya sebagai berikut :

"Setiap kali kami menyeleksi guru baru, yang pertama-tama kami pertanyakan adalah kesanggupan mereka untuk mengajar di satu lembaga ini. Hal ini menurut kami sangat penting, karena diakui atau tidak mengajar di lembaga lebih dari satu, akan menyebabkan kurangnya konsentrasi terhadap tugas-tugasnya. Pada awalnya tampak keinginan kami ini direspon baik, tapi pada akhirnya masih ada saja guru yang tanpa sepengetahuan kami masih merangkap di lembaga lain. Kami tidak putus asa untuk terus berkomunikasi, berkoordinasi dan kontrol sampai keinginan kami ini terwujud" (WW/I, 26/09/2020).

Hal ini juga diakui oleh guru yang pernah mengalami hal yang sama, melalui wawancara sebagai berikut :

"Benar sekali, kami merasakan sendiri itu. Saya dulu memang pernah mengajar tidak hanya dua atau tiga lembaga, bahkan sampai empat lembaga. Tapi berkat nasehat Bapak, saat ini saya hanya mengajar di satu tempat ini. Memang benar kata Bapak

bahwa mengajar lebih satu tempat itu akan merusak konsentrasi, tidak dapat fokus dalam bekerja. Tapi ya.... bagaimana lagi saat itu bagi saya tuntutan Iho Pak? (WW/I/2, 26/09/2020).

b. Minimnya kompetensi guru juga dapat berpengaruh pada kinerjanya. Kepala sekolah terus menerus mendorong guru untuk melanjutkan studi S-2 atau mengikuti pelatihan-pelatihan, lokakarya, seminar dan lain-lain. Kepala sekolah berkeyakinan bahwa ketika para guru memiliki kompetensi yang layak lambat laun akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja dengan kesadarannya sendiri. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara sebagai berikut :

"Jumlah tenaga kami seluruhnya 25 orang. Dan sekitar 70-80 % saja yang sudah berijazah S-1, 2 orang Diploma-2 dan bahkan masih ada 2 orang yang tamatan SMA. Itu artinya masih banyak guru kami yang belum siap untuk bersertifikasi. Kami terus mendorong untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi, karena kami yakin bahwa dengan pendidikan yang layak akan berpengaruh pada kinerja mereka (WW/I/2, 8 09/2020).

c. Kesejahteraan guru belum memenuhi standar UMK. Permasalahan klasik ini diyakini juga dapat mempengaruhi daya kerja guru. Untuk mengurangi pengaruh negatif ini, Kepala sekolah SD Al-Islah Rejeni kabupaten Sidoarjo berupaya untuk mengembangkan unit usaha produktif yang dapat meningkatkan pema-sukan sekolah, melalui koperasi dan layanan konseling.

Sebagaimana pengakuan bendahara sekolah dalam wawancara sebagai

berikut :

"....ya itulah kemampuan lembaga kami selama ini, yang tentu masih belum seimbang dengan tuntutan tugas yang diembannya. Namun kami terus berbenah diri untuk senantiasa meningkatkan kesejahteraan guru dengan mengembangkan unit usaha produktif yang dapat meningkatkan pendapatan madrasah, melalui koperasi dan layanan konseling (WW/I/3, 19/09/2020).

- d. Minimnya sarana prasarana merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi hampir diseluruh lembaga pendidikan, tak terkecuali di SD Al-Islah Rejeni Krembung, kabupaten Sidoarjo ini. Meski demikian kepala sekolah terus berupaya untuk mengajukan permohonan program sekolah kontrak prestasi dan program-program bantuan kepada Pemerintah (Diknas kabupaten Sidoarjo), atau lembaga donor lainnya, disamping juga dengan komite sekolah untuk mengumpulkan infaq/ jariah dari wali siswa. seperti penuturan staf tata usaha dalam wawancara saebagai berikut:

".... kalau ditanya cukup dan kurangnya, yang pasti ya.. kurang mas! Lagi siapa yang merasa cukup . Tapi kami punya keyakinan dengan modal kebersamaan antara sekolah dengan masyarakat serta mitra-mitra kerja kami, pasti semua itu akan teratasi. Yang penting bagi kami adalah justru merasa kurang

itulah akan membangkitkan semangat kami untuk berusaha terus..... (WW/I/4, 20/09/2020).

Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung berperan sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan mampu mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih baik dan sanggup untuk berkompetisi di masa depan. Dengan peran kepala sekolah pula kinerja guru dalam sebuah lembaga pendidikan dapat tercapai.

Bahwa dalam kepemimpinan kepala sekolah terdapat berbagai peran yang sangat berkaitan, yaitu kepala sekolah sebagai : (1) *Manajer*; (2) *Leader* (pemimpin); (3) *Educator* (pendidik); (4) *Administrator*, (5) *Supervisor* (penyelia), (6) Pencipta iklim kerja dan (7) Wirausahawan. Hal tersebut diakui kepala sekolah, sesuai dengan hasil wawancara sebagai berikut:

"Untuk masalah ini kami terus memegang teguh komitmen untuk mengikuti petunjuk dari Departemen Pendidikan Nasional, yakni sebagai seorang pemimpin suatu lembaga pendidikan termasuk sekolah kami ini, memiliki peran sebagai pengelola, pendidik, administrator, pengawas, pencipta iklim kerja dan sekaligus sebagai wirausahawan itu ... Semua harus kami lakukan dengan semaksimal mungkin untuk menggerakkan lembaga ini agar dapat mencapai tujuan yang kita harapkan bersama, tentu yang sejalan dengan visi dan misi sekolah kami"(WW/I, 12/09/2009).

Dalam menjalankan peran sebagai seorang *manajer*, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo dengan selalu mengutamakan asas musyawarah melakukan perencanaan, pengorganisasian dan memimpin, serta mengendalikan program yang telah

menjadi ketetapan bersama. Seperti penuturan kepala sekolah dalam wawancara sebagai berikut :

"Keberhasilan sesuatu itu pasti berawal dari perencanaan yang baik Mas! Itulah sebabnya kami juga melakukan hal itu, karena kami menyadari bahwa perencanaan adalah menjadi salah satu keharusan bagi setiap pemimpin organisasi, terlebih lembaga pendidikan yang ingin lembaganya dapat meraih keberhasilan sesuai dengan harapan. Dan yang perlu diperhatikan lagi bahwa perencanaan itu harus merupakan implementasi dari visi misi lembaga. Kami memiliki visi dan misi yang dapat kalian lihat pada dokumen kami, (WW/I, 12/09/2020).

Dalam menjalankan perannya sebagai *leader ini*, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung, selalu memimpin, mengarahkan, mengayomi, mengutamakan kerja sama, saling percaya mempercayai. Dan menganggap bahwa kepemimpinannya adalah sebagai suatu seni, yang dapat dilihat dari gaya, tehnik, dan kiat-kiat memimpinya. Sebaliknya sangat jauh dari kesan memanfaatkan kekuasaannya untuk menakut-nakuti, anak buah serba salah, menjadikan suasana kerja menjadi tegang dan menakutkan. Seperti diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara sebagai berikut:

"Sepanjang kami memimpin lembaga sekolah ini, kami sengaja menerapkan gaya kepemimpinan yang sedikit modern lah...yakni gaya kombinasi antara gaya

mendikte, menjual dan mendelegasikan. Yang konsekuensinya adalah jangan sampai kami serta merta dengan kekuasaan sebagai kepala madrasah itu lantas semua kami *handel* sendiri. Kami utamaka kerja sama yang baik, kami hormati saran pendapat dan kritiknya, kami tanamkan rasa saling mempercayai. Hal-hal seperti itulah yang kami terapkan, dan sekaligus sebagai pendidikan dan pembelajaran bagi para guru ketika suatu saat nanti diberi kesempatan untuk memimpin suatu lembaga, kalau hal seperti itu dianggap baik dan tepat kan bisa ditirukan juga kan.... (WW/I, 12/09/2020).

Peran kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo dalam meningkatkan kinerja guru selalu dilakukan dengan mengedepankan kebersamaan antara kepala sekolah dengan para guru, tanpa memandang antara bawahan dan atasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Beliau selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan,serta senantiasa berusaha membangun semangat anggota-anggotanya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Sebagaimana hasil wawancara dengan salah seorang guru:

".....ya inilah barangkali sebagai kelebihan dari Bapak kami, beliau sama sekali tidak menampakkan sebagai seorang atasan terhadap bawahannya. Beliau sangat menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan dan persatuan antara sesama anggota dalam menjalankan tugas-tugas kelembagaan dan membangun semangat anggota-anggotanya." (WW/I/2, 12/09/2020).

Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung dalam upaya meningkatkan kinerja guru memiliki rasa kepercayaan

terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada para guru akan bisa mengembangkan dirinya sehingga akan membawa pengaruh besar terhadap kinerja yang diharapkan bersama. Yang paling menonjol dari kepemimpinan Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung adalah ia selalu berusaha dan merasa bangga manakala terdapat guru yang lebih sukses dari dirinya. Ia berasumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam sebuah lembaga tidak sekedar hanya kesuksesan dalam meningkatkan kualitas pendidikan semata, lebih dari itu ia berpendapat bahwa keberhasilan dari sebuah kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin bisa menelorkan para kader-kader pemimpin baru yang lebih profesional dan berkompeten dari dirinya. Sebagaimana dikemukakan kepala sekolah melalui hasil wawancara sebagai berikut :

"..... syukurlah jika terdapat anak buah kami memiliki prestasi gemilang melebihi kami. Kita hidup kan tidak selamanya mas! Dan prinsip kami adalah "makin lama harus lebih baik dari sekarang", kan begitu sabda Nabi kita, jangan lupa! Harus kita pegang terus itu.....Apalagi kalau kita bandingkan dengan masa lalu, di mana kita sekolah hanya asal masuk dan kesempatan belajar jauh lebih sedikit dari sekarang yang sudah maju, rasionalnya adalah anak sekarang harus lebih pandai dari kita-kita kan..." (WW/I, 12/09/2020).

Data di atas juga dikuatkan oleh

hasil wawancara dengan salah seorang guru antara lainnya :

"..... itulah yang membanggakan bagi kita semua. Beliau selalu mendorong anak buahnya untuk berprestasi dan tampak merasa bangga ketika anak buahnya meraih prestasi gemilang. Hal ini bisa terlihat dari pemberian pujian-pujian dan bahkan sering memberikan insentif dana untuk pengembangan karir para anggotanya. Artinya bisa mengayomi, menghargai, selalu percaya bahwa tidak ada sesuatu yang tidak mungkin dicapai dengan adanya kebersamaan dan saling percaya mempercayai" (WW/I/2, 12/09/2020).

Dalam menjalankan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai seorang guru (*educator*), Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme para tenaga pendidik/guru, memberikan pembinaan kepada semua tenaga pendidik baik melalui rapat sekolah secara rutin maupun yang bersifat situasional, misalnya simulasi pembelajaran yang baik, model-model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching* dan *moving class*. Sebagaimana hasil wawancara yang penulis lakukan dengan kepala sekolah sebagai berikut :

"Kami berangkat dari seorang guru, pengalaman-pengalaman kami yang terbaik dalam mengajar dan mendidik anak selama ini, kami berikan kepada semua guru sekarang, yang kami kemas dengan strategi-strategi kekinian seperti yang saudara sebutkan tadi, seperti : model-model pembelajaran, simulasi, *team teaching* dan lain-lain. Kami senantiasa mendambakan

seorang guru yang professional dan memiliki kinerja tinggi. Disamping juga kami selalu mendorong dan memberi kesempatan kepada para guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, seminar, semiloka dan lain-lain . Lebih-lebih sekarang ini kan ada program sertifikasi dari Pemerintah itu Mas! Jadi tanpa kami dorongpun mereka sudah antusias untuk mengikutinya. Kan mereka butuh sertifikat yang banyak untuk melengkapi portofolionya....." (WW/I, 14/09/2020).

Data di atas juga didukung oleh hasil wawancara dengan wakasek kesiswaan sebagai berikut :

".....Ya benar sekali, meskipun belum secara rutin bapak kepala sekolah merasa senang untuk berbagi strategi dan pengalaman-pengalaman mengajar yang baik, bahkan beliau memperagakan-nya sendiri di dalam kelas dan disaksikan oleh guru untuk diikutinya" (WW/2, 14/09/2020).

Pembinaan mental serta moral para guru, dilakukan dalam bentuk pengkajian beberapa kitab kuning terkait dengan usaha pengembangan spiritualnya dan peningkatan semangat kerja sebagai seorang pendidik. Disamping itu juga dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para tenagapendidik untuk

mengikuti penataran-penataran, mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), diskusi, seminar, lokakarya dan penyediaan sumber belajar dan bahkan mendorong untuk menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti komputer dan internet. Hal ini dapat dikuatkan dengan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah, sebagai berikut:

"Dalam pembinaan mental serta moral kami menempuh dua jalur, yaitu yang bersifat spiritual maupun akademik, meskipun dalam hal ini kami harus melibatkan orang lain yang kami nilai lebih kompeten dari pada kami sendiri, seperti: diklat, seminar, lokakarya, acara istighatsah dan lain-lain serta sebagai ciri khas lembaga kami" (WW/I, 14/09/2020).

Hal ini juga peneliti temukan dalam observasi partisipan yang dapat disajikan sebagai berikut:

Pada waktu itu, Kamis tanggal 14 September 2020 peneliti mengikuti pengkajian kitab kuning yang diikuti oleh hampir seluruh guru yang ada di lembaga tersebut dan di tambah dengan orang-orang luar sebagai simpatisan. Peneliti hadir sebagai peneliti sekaligus sebagai peserta pengkajian sebuah kitab yang sangat sesuai dengan tugas dan kewajiban seorang guru, yaitu kitab *Ta'limul Muta'allim*. Dalam kesempatan itu sangat terasa materi yang disampaikan oleh ustadzah Anisah Dwi Susanti, S.Pd.I dapat menyentuh hati para guru akan tugas dan kewajibannya (Ob., 14/09/2020).

Dalam hal pembinaan fisik, meskipun tidak dengan secara langsung diikuti oleh kepala madrasah, namun senantiasa memberi kesempatan bahkan dorongan kepada para guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan olah raga baik di sekolah maupun di lingkungannya masing-masing, sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah melalui wawancara yang hasilnya sebagai berikut :

"Ya, meski masih terhitung jarang, kami menyempatkan diri untuk berolah-raga bersama guru-guru semacam volley ball dan lain-lain, tapi paling tidak kami memberi kesempatan bahkan dorongan kepada para guru-guru untuk berolah raga yang sekaligus untuk *refreshing* murah yang dapat kami berikan setiap hari sabtu, selama tidak mengganggu jam mengajar mereka (WW/I, 14/06/2020)

Dan dalam hal ini dibenarkan pula oleh guru olah raga melalui hasil wawancara sebagai berikut :

Bapak kami itu sangat memperhatikan terhadap kesehatan para guru. Mungkin pemikiran beliau adalah : mana bisa, seorang guru dapat bekerja dengan baik, kalau badannya sendiri tidak sehat. Buktinya beliau sering mengatakan bahwa "*al-aqlussaalimu fil jismissaalim*".itu yang sering beliau katakan dalam berbagai kesempatan (WW/I/2, 14/07/2020).

Sedangkan dalam pelaksanaan perannya sebagai *supervisor*, kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung, telah melakukan pengawasan serta pengendalian terhadap kinerja guru yang merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah bisa terarah pada tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para guru tidak melakukan penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kegiatan tersebut dilakukan dengan melalui program kunjungan kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok dan simulasi pembelajaran, yang kemudian ditindaklanjuti dengan kegiatan pembinaan untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi oleh para guru. Meski masih belum dapat menggunakan sistem organisasi guru modern, yakni dengan memanfaatkan seorang supervisor secara khusus yang lebih independen, kepala sekolah telah berusaha memberikan layanan yang lebih baik kepada para guru. Hal ini dilakukannya sebagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru. Seperti yang dikemukakan kepala sekolah dalam wawancara yang hasil petikannya sebagai berikut :

"Ya, kami melakukan hal ini dengan berbagai macam cara, utamanya antara lain dengan diskusi dan pembicaraan individual yang sering, sedangkan yang lain pernah juga, namun masih terbilang jarang. Sebaik apapun program kita, kalau tidak ada control secara kontinyu, tidak akan efektif dalam realisasinya. Yang lebih penting lagi bagi kami adalah bahwa dengan cara apapun, kami tidak beranggapan semua guru itu diposisikan sebagai bawahan. Mereka adalah mitra

kami yang bisa saja melakukan *sharing*, saling berkoordinasi dan berkonsultasi dalam berbagai hal. Mereka bebas berpendapat, mengeluarkan gagasan-gagasan baru yang belum tentu kami punya pemikiran yang seperti itu (WW/I, 14/09/2020).

Dan dalam pelaksanaan perannya sebagai *supervisor* ini, kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo, sangat memperhatikan prinsip-prinsip kolegial, konsultatif dan sangat demokratis serta memposisikan dirinya sebagai orang yang berada di tengah-tengah para bawahannya, tidak tampak seperti layaknya seorang diktator yang selalu mendominasi setiap kegiatan kependidikan. Hubungan kepala sekolah dengan para guru bukan sebagai atasan dan bawahan, namun menampilkan dirinya sebagai kolega dalam bekerja yang mengutamakan *sharing* dari pada memberi perintah secara langsung.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo untuk peningkatan kinerja guru antara lain:

1. Berusaha untuk menumbuhkan disiplin guru sebagai tenaga pendidik untuk mengembangkan pola perilaku, meningkatkan standar perilakunya. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan sikap demokratis dalam kepemimpinannya dengan berpedoman pada hal tersebut, yakni: dari, oleh dan untuk guru, sedangkan kepala sekolah *tut wuri handayani* dengan menjalankan fungsinya

sebagai pengemban ketertiban yang patut diteladani dan tidak bersikap otoriter.

2. Pemberian motivasi, baik motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik kepala sekolah memberikan dorongan semangat berkarya secara langsung melalui rapat dinas rutin dan diskusi informal di ruang guru. Sedangkan yang bersifat ekstrinsik kepala sekolah memberikan insentif dana yang dikhususkan bagi para guru yang berhasil meraih prestasi gemilang dalam menjalankan tugas-tugas kependidikannya.
3. Pemberian Penghargaan (*reward*). Dalam hal ini kepala sekolah secara terbuka menawarkan sebuah penghargaan (*reward*), yang dikhususkan bagi para guru yang berhasil meraih prestasi yang ada hubungannya dengan kegiatan akademik dilembaganya. Namun dalam hal ini dilakukannya dengan penuh kehati-hatian agar program ini tidak menimbulkan dampak negatif.
4. Persepsi, dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru, juga dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan perhatian penuh terhadap prestasi kerja para tenaga pendidik dengan menggunakan panca indera langsung. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan didasari oleh asumsi bahwa dengan pemberian persepsi yang baik diyakini akan dapat menimbulkan iklim kerja yang lebih kondusif serta akan mampu meningkatkan produktivitas kerja.
5. Dalam menjalankan perannya sebagai *leader ini*, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo selalu memimpin, mengarahkan, mengayomi, mengutamakan kerja sama, saling percaya mempercayai. Dan menganggap bahwa kepemimpinannya adalah

sebagai suatu seni, yang dapat dilihat dari gaya, tehnik, dan kiat-kiat memimpinya. Sebaliknya sangat jauh dari kesan memanfaatkan kekuasaannya untuk menakut-nakuti, anak buah serba salah, menjadikan suasana kerja menjadi tegang dan menakutkan.

6. Dalam perjalanannya, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo selalu memberikan pengarahan-pengarahan kepada para guru, dengan maksud bahwa para guru tersebut dapat melaksanakan tugas dengan semaksimal mungkin. Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo juga terbuka untuk menerima kritik, saran dan nasehat dari orang lain. Hal inilah yang menjadi alasan bahwa Bapak bisa diterima oleh semua kalangan termasuk tenaga pendidik sendiri.
7. Hubungan kepala sekolah dengan anggota kelompoknya di antaranya adalah para guru tampak sangat sinergis dan terjalin rasa kebersamaan yang harmonis. Dalam rangka menjalankan perannya, kepala madrasah memberdayakan guru melalui kerja sama, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo dalam upaya meningkatkan kinerja guru memiliki rasa kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada para

guru akan bisa mengembangkan dirinya sehingga akan membawa pengaruh besar terhadap kinerja yang diharapkan bersama. Yang paling menonjol dari kepemimpinan Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo adalah ia selalu berusaha dan merasa bangga manakala terdapat guru yang lebih sukses dari dirinya. Ia berasumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam sebuah lembaga tidak sekedar hanya kesuksesan dalam meningkatkan kualitas pendidikan semata, lebih dari itu ia berpendapat bahwa keberhasilan dari sebuah kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin bisa menelorkan para kader-kader pemimpin baru yang lebih profesional dan berkompeten dari dirinya.

Temuan di atas juga dikuatkan oleh data hasil wawancara dengan guru lainnya :

..... itulah yang membanggakan bagi kita semua. Beliau selalu mendorong anak buahnya untuk berprestasi dan tampak merasa bangga ketika anak buahnya meraih prestasi gemilang. Hal ini bisa terlihat dari pemberian pujian-pujian dan bahkan sering memberikan insentif dana untuk pengembangan karir para anggotanya. Artinya bisa mengayomi, menghargai, selalu percaya bahwa tidak ada sesuatu yang tidak mungkin di capai dengan adanya kebersamaan dan saling percaya mempercayai (WW/I/2, 12 September 2020).

Dalam menjalankan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai seorang guru (*educator*), kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo memberikan bimbingan kepada semua tenaga pendidik baik melalui rapat sekolah

secara rutin maupun yang bersifat situasional, misalnya simulasi pembelajaran yang baik, model-model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching dan moving class*.

Meskipun belum secara rutin ibu kepala sekolah merasa senang untuk berbagi strategi dan pengalaman-pengalaman mengajar yang baik, bahkan beliau memperagakannya sendiri di dalam kelas dan disaksikan oleh guru untuk diikutinya.

Pembinaan mental serta moral para guru, dilakukan dalam bentuk pengkajian beberapa kitab kuning terkait dengan usaha pengembangan spiritualnya dan peningkatan semangat kerja sebagai seorang pendidik. Disamping itu juga dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti penataran-penataran, mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), diskusi, seminar, lokakarya dan penyediaan sumber belajar dan bahkan mendorong untuk menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti komputer dan internet. Hal ini dapat didukung oleh data wawancara sebagai berikut :

Dalam pembinaan mental serta moral kami menempuh dua jalur, yaitu yang bersifat spiritual maupun akademik, meskipun dalam hal ini kami harus melibatkan orang lain yang kami nilai lebih

kompeten dari pada kami sendiri, seperti : diklat, seminar, lokakarya, acara istighatsah dan lain-lain serta sebagai ciri khas lembaga kami (WW/I, 14 September 2020).

Dan diperkuat oleh data hasil dari observasi partisipan yang dapat disajikan sebagai berikut : Dalam hal pembinaan fisik, meskipun tidak dengan secara langsung diikuti oleh kepala sekolah, namun senantiasa memberi kesempatan bahkan dorongan kepada para guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan olah raga baik di sekolah maupun di lingkungannya masing-masing, sebagaimana ungkapan kepala sekolah sebagai berikut:

"Ya, meski masih terhitung jarang, kami menyempatkan diri untuk berolah-raga bersama guru-guru semacam volley ball dan lain-lain, tapi paling tidak kami memberi kesempatan bahkan dorongan kepada para guru-guru untuk berolah olah raga yang sekaligus untuk refreshing murah yang dapat kami berikan setiap hari sabtu, selama tidak mengganggu jam mengajar mereka" (WW/I, 14 September 2020).

SIMPULAN

Penulis memaparkan simpulan hasil observasi dan saran-saran berdasarkan temuan dan pembahasannya. Kesimpulan dan saran dimaksudkan sebagai rekomendasi untuk peningkatan kinerja guru serta pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) terhadap pengembangan dan peningkatan sekolah dalam rangka memacu meningkatkan mutu sekolah sehingga menjadi sekolah memiliki manajemen kinerja yang efektif, efisien dan produktif sehingga menjadi "Sekolah Unggul dan Lulusan Bermutu", dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung dalam meningkatkan kinerja guru Dalam kepemimpinannya Kepala SD Al-

Islah Rejeni Krembung Sidoarjo dalam meningkatkan kinerja guru memiliki beberapa peran yang saling berkaitan, yaitu kepala sekolah sebagai (1) *Manajer*, (2) *Leader* (Pemimpin); (3) *Educator* (Pendidik); (4) *Administrator*; (5) *Supervisor*; (6) Pencipta iklim kerja; (7) Wirausahawan.

- a. Sebagai seorang *manajer* (pengelola), Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung, selalu mengutamakan asas musyawarah dalam setiap perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, serta pengendalian program yang telah menjadi ketetapan bersama. Hubungan kepala sekolah dengan anggota kelompoknya di antaranya adalah para tenaga pendidik tampak sangat sinergis dan terjalin rasa kebersamaan yang harmonis. Dalam rangka menjalankan perannya, kepala sekolah memberdayakan guru melalui kerja sama dan mendorong keterlibatan seluruh guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
- a. Sebagai seorang *leader*, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo menerapkan sikap sebagai pengayom yang selalu menciptakan rasa percaya diri, memperbaiki

kesalahan guru, dan tidak berperilaku seperti layaknya seorang boss yang mengandalkan kekuasaannya dengan selalu mengendalikan, mengandalkan kekuasaan, menciptakan rasa takut, anak buah selalu salah dan lain-lain. Dan dalam perjalanan kepemimpinannya menerapkan gaya kombinasi antara gaya mendikte, gaya menjual dan gaya mendelagasikan dengan terlebih dahulu memperhatikan kondisi guru yang ada.

- b. Dalam menjalankan perannya sebagai *educator*, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo melakukan kiat-kiat dengan memberikan pembinaan mental, moral, fisik maupun artistik yang direalisasikan dengan mengikutsertakan tenaga pendidik dalam penataran, seminar, lokakarya, pengkajian kitab salaf, mengikuti MGMP, KKG dan lain-lain. Pembinaan fisik dilakukan dengan secara langsung mengikuti kegiatan-kegiatan olah raga baik di sekolah maupun di lingkungannya masing-masing.
- c. Dalam menjalankan perannya sebagai *administrator*, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo secara spesifik melakukan pengelolaan administrasi yang bersifat berbagai pencatatan, pendokumenan seluruh program sekolah, yang meliputi pengelolaan kurikulum, pengelolaan administrasi peserta didik, pengelolaan administrasi personalia, pengelolaan administrasi sarana dan prasarana, penge-lolaan administrasi kearsipandan pengelolaan administrasi keuangan.
- d. Sedangkan dalam pelaksanaan perannya sebagai *supervisor*, Kepala SD Al-Islah Rejeni

- Krembung Sidoarjo melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja guru sebagai kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah bisa terarah pada tujuan yang telah ditetapkan dan sekaligus sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para guru tidak sampai melakukan penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kegiatan tersebut dilakukan dengan melalui program kunjungan kelas, simulasi pembelajaran pembicaraan individual, dan kemudian ditindaklanjuti dengan pembinaan untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi oleh para tenaga pendidik, dengan menggunakan prinsip-prinsip kolegial, konsultatif dan demokratis dan lebih mengutamakan sharing ari pada memberi perintah secara langsung.
- e. Dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif agar para guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja secara unggul, maka Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo memiliki prinsip-prinsip bahwa para tenaga pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, menginformasikan semua tujuan pendidikan kepada para tenaga pendidik, agar mereka mengetahui tujuan diabekerja serta melibatkan para guru dalam penyusunan tujuan pendidikan.
 - f. Sedangkan dalam hal pelaksanaan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai wirausahawan, Kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo melakukan pembaharuan-pembaharuan yang inovatif, seperti diselenggarakannya *inservice training* guru, *training teacher excellent*, *smart teaching* dan lain-lain.
2. Upaya kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung dalam meningkatkan kinerja guru, yakni memberikan pembinaan kedisiplinan, memberikan penghargaan (*reward*), memberikan motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, memberikan persepsi yang baik terhadap prestasi kerja para guru dengan asumsi bahwa dengan pemberian persepsi yang baik diyakini akan dapat menimbulkan iklim kerja yang lebih kondusif serta akan mampu meningkatkan produktivitas kerja.
 3. Strategi kepala SD Al-Islah Rejeni Krembung Sidoarjo dalam menyelesaikan permasalahan dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan kinerja guru, diantaranya adalah:
 - a. Masih adanya guru yang merangkap tugas di lembaga lain, maka kepala sekolah terus berupaya meningkatkan komunikasi, koordinasi dan kontrol terhadap kerja bawahan dan kampanye budaya meningkatkan kinerja dengan kesadarannya sendiri.
 - b. Minimnya kompetensi tenaga pendidik yang dapat berpengaruh pada kinerja, Kepala s ekolah terus menerus mendorong guru untuk melanjutkan studi S-2 atau mengikuti pelatihan-pelatihan, loka karya, seminar dan lain-lain.
 - c. Menumpuknya beban tugas yang diberikan kepada guru yang dapat berdampak menurunnya semangat dan

- gairah bekerja secara maksimal, Kepala SD Al-Islah Rejani Krembung Sidoarjo berupaya menentukan standarisasi beban tugas guru.
- d. Kesejahteraan tenaga pendidik yang belum memenuhi standar UMK, Kepala SD Al-Islah Rejani Krembung Sidoarjo berupaya mengembangkan unit usaha produktif yang dapat meningkatkan pemasukan sekolah, melalui koperasi dan layanan konseling.
- e. Minimnya sarana prasarana yang merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi hampir diseluruh lembaga pendidikan, yang tak terkecuali di SD Al-Islah Rejani Krembung Sidoarjo maka kepala sekolah terus berupaya untuk mengajukan proposal bantuan kepada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, disamping juga bekerja sama dengan komite sekolah untuk mengumpulkan infaq/jariyah dari masyarakat dan wali siswa.
- PPS STAIN, Tulungagung.
- Bogdan dan Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methode*, 1982, John Wiley & Sons New York.
- Burhanudin et.al., *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*, 2007, Rasindo, Malang.
- , *Kepengawasan Kependidikan*, 2005, Depag, Jakarta.
- , *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama*, 2003, Depag Jakarta.
- , Nasional, *Petunjuk Praktis Pengembangan Profesi Bagi Jabatan Fungsional Guru*, 2001, Diknas, Jakarta.
- Danim, Sudarwan, 2004, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, P.T Rineka Cipta, Jakarta.
- Endarmoko Eko, 2007, *Tesaurus Bahasa Indonesia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hasanah, Siti Nurhidayati, 2007, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, PPS.STAIN Tulungagung.
- Hasan, Yusuf A., 2002, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah umum*, Mekar Jaya, Jakarta.
- Maunah, Binti, 2009, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktik*, Teras Yogyakarta.
- Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Kontek Menyuk-seskan MBS dan KBK*, PT. Rosdakarya Bandung.
- Nasution S., 1988, *Metode Penulisan Naturalistik-Kualitatif*, Tarsito, Bandung.
- Nasution, M. Nur, 2004, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia Bogor.
- Ndraha Taliziduhu, 2002, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nawawi Hadari, 2006, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja*, Gadjah Mada Uni-versity Press, Yogyakarta.
- Purwanto, M. Ngalim, 2003, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. P.T

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2004, *Dasar-Dasar Supervisi*, Rineka Cipta Jakarta.
- Asmahani, Dewi, 2008, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menegmbangkan Mutu*,

- Remaja Rosdakarya,
Bandung.
- Porter, Michael E., 2005,
*Implementasi Manajemen
Strategik*, Amara Books,
Yogyakarta.
- Rivai Veithzal, 2004, *Kepemimpinan
dan Perilaku Organisasi*, P.T
Raja Grafindo Persada,
Jakarta.

- Riyanto, Yatim, 2007, *Metodologi Penulisan Pendidika: Kualitatif dan Kuantitatif*. Unesa University Press, Surabaya.
- Sagala, Syaiful, 2007, *Manajemen Stratejik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyorini, 2000, *Manajemen Madrasah dalam Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 28 No.2,
- Sumanto,Wasty, *Kepemimpinan dalam Pendidikan, Usaha Nasional*, Surabaya.
- Sumidjo, Wahjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. P.T Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Taylor Bogdan and, 1982, *Introduction to Qualitatif Researc Methods, Aphenomenological Apparoch to The Social Sciences*: Jhon Wiley & Sons, New York
- Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005, 2006, *Tentang Guru dan Dosen*, Novindo Pustaka Mandiri, Jakarta.
- Usman, Husaini, 2006, *Manajemen; teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Wahhab Abdul A.M., 2004, *Langkah Sukses Membangun Tim Kerja*, PT. Syaamil Cipta Media, Bandung.
- Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik danPermasalahannya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Walgito Bimo, 1998. *Psikologi Sosial (Suatu Pengantar)*. Andi Offset, Yogja-karta.
- Wraatmaja, Rochiati, 2007, *Metode Penulisan Tindakan Kelas*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Zainun, Bukhori, 2004, *Administrasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta