

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dideskripsikan dan menghasilkan temuan-temuan, maka kegiatan selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masing-masing dari temuan tersebut akan dibahas mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang kompeten dalam bidang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru supaya setiap temuan tersebut menjadi kokoh dan layak untuk dibahas.

A. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Srengat Blitar

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja guru di SMA Negeri 1 Srengat, kepala sekolah sudah berhasil melaksanakan perannya dengan baik sebagai pemimpin. Menurut Nur Zazin dalam Jurnal Manajemen Pendidikan oleh Zufani dkk., yang berjudul Pengaruh Keteladanan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Guru SMP Kecamatan Medan Amplas, dimana kepala sekolah merupakan kepemimpinan tertinggi di sekolah yang sangat berpengaruh dan sangat menentukan terhadap kualitas pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah ialah kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan seluruh staf agar dapat bekerja

secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.¹ Mulyasa dalam bukunya Rusydi Ananda yang berjudul *Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan* juga menyebutkan, bahwa kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mampu mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah tersebut dapat dianalisis dari kepribadiannya, visi dan misi sekolah, kemampuan dalam mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.²

Berdasarkan teori yang sudah dijelaskan di atas, sebagian besar teori tersebut sesuai dengan kondisi yang ada di SMA Negeri 1 Srengat sebagaimana telah dipaparkan pada BAB IV yaitu:

Pertama, menurut Mulyasa dalam bukunya Rusydi Ananda yang berjudul *Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dari sifat jujur, tanggung jawab, percaya diri, berani mengambil resiko dan keputusan, emosi yang stabil, berjiwa besar dan teladan.³ Hal ini sesuai dengan hasil temuan peneliti di SMA Negeri 1 Srengat, dimana Bapak Sumino selaku kepala sekolah sudah dapat menjadi teladan yang baik bagi seluruh warga sekolah, terutama dalam aspek kedisiplinan. Beliau sangat menekankan sikap disiplin kepada seluruh warga

¹ Zufani, dkk., Pengaruh Keteladanan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Guru SMP Kecamatan Medan Amplas, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 2, Nopember 2017, hal. 77.

² Rusydi Ananda, *Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2018), hal. 95.

³ *Ibid*, hal. 95.

sekolah. Hal ini beliau lakukan dengan memberikan penerapan sikap disiplin secara langsung, salah satunya dengan datang tepat waktu. Beliau juga turut membantu guru piket untuk menyambut kedatangan peserta didik. Selain itu, beliau juga pulang tepat waktu atau sesuai jam sekolah, bahkan jika sekolah akan mengadakan suatu acara atau kegiatan, beliau termasuk orang yang pulang paling akhir untuk membantu melakukan persiapan acara agar dapat berjalan dengan lancar. Kemudian beliau juga tipikal orang yang ramah, percaya diri, bertanggung jawab dan juga rajin untuk beribadah.

Sikap disiplin memang sangat penting dimiliki oleh semua orang. Ismail Masya dalam bukunya Muhammad Sali yang berjudul *Mendisiplinkan Santri*, mendefinisikan disiplin sebagai suatu keadaan tata tertib dimana semua orang yang termasuk dalam anggota organisasi tunduk pada peraturan yang ada, serta dengan senang hati menurut pada pedoman atau petunjuk yang telah digariskan. Disiplin juga merupakan alat untuk menggerakkan seseorang dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan.⁴ Penanaman sikap disiplin di lingkungan sekolah penting untuk dilakukan karena kegiatan sekolah hanya akan berjalan dengan lancar apabila disiplin dan tata tertib yang ada terpelihara dengan baik, untuk itu tujuan disiplin di sekolah harus diusahakan agar dapat menunjang dinamika sekolah dalam semua kegiatan.

Kedua, dalam memimpin SMA Negeri 1 Srengat, bapak kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini tercermin dari sikap terbuka beliau memberikan kesempatan bagi bapak/ibu guru untuk

⁴ Muhammad Sali, *Mendisiplinkan Santri*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2019), hal. 20.

menyampaikan pendapatnya, baik itu berupa saran atau bahkan kritikan serta beliau yang selalu berkoordinasi dengan bapak/ibu guru, terutama dengan wakil-wakilnya. Gaya kepemimpinan demokratis ini merupakan gaya kepemimpinan yang sangat diharapkan dalam sebuah lembaga. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Louis E. Boone dan David L. Kurtz dalam bukunya Samsu yang berjudul *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan staf atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis akan mendelegasikan tugas atau pekerjaan, meminta saran dari karyawan, serta mendorong partisipasi. Dapat dikatakan bahwa, gaya kepemimpinan ini sangat diharapkan mengingat bahwa dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin akan selalu mengikutsertakan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan.⁵

Ketiga, dalam sebuah organisasi atau lembaga, penting bagi pemimpin untuk membangun komunikasi yang baik dengan semua bawahannya. Ilona V. Oisina Situmeang dalam bukunya yang berjudul *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Objektif dan Perspektif Subjektif* menyebutkan bahwa komunikasi bukan hanya menjadi masalah “stimuli-respon”, tetapi juga menjadi mekanisme koordinasi, kontrol dan hubungan satu sama lain. Komunikasi menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi, dimana melalui komunikasi para anggota organisasi dapat saling bertukar informasi.⁶ Mengingat

⁵ Samsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (PUSAKA Jambi : Jambi, 2014), hal. 95-96.

⁶ Ilona V. Oisina Situmeang, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Objektif dan Perspektif Subjektif*, (Yogyakarta : Ekuilibria, 2016), hal. 1.

pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi, Kepala SMA Negeri 1 Srengat telah mampu membangun komunikasi yang baik dengan seluruh warga sekolah. Hal tersebut dilakukan melalui adanya tegur sapa dengan guru-guru, rutin mengunjungi ruang guru, melakukan anjingsana keluarga dan mengadakan kegiatan *refreshing* bersama guru-guru. Dengan adanya kegiatan tersebut Bapak Sumino mampu menjalin hubungan baik dengan semua warga sekolah, terutama dengan bapak/ibu guru. Tentunya hal ini beliau lakukan atas dasar kepeduliannya terhadap kenyamanan guru saat bekerja, karena hal tersebut akan berdampak pada kinerja sang guru. Tanpa adanya komunikasi yang baik maka pekerjaan akan menjadi tidak jelas sehingga menyebabkan tujuan dari lembaga tidak akan tercapai.

Keempat, kepala sekolah memberikan pengarahan kepada bapak/ibu guru untuk menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya. Pengarahan tersebut rutin dilakukan oleh Bapak Sumino dalam rapat dinas. Rapat dinas ini biasanya dilakukan setiap hari Senin setelah melaksanakan kegiatan upacara bendera. Dalam rapat tersebut Kepala SMA Negeri 1 Srengat menyampaikan berbagai macam informasi kepada bapak/ibu guru, serta memberikan pengarahan terkait kegiatan dalam satu minggu kedepan. Bentuk pengarahan lain yang dilakukan oleh kepala sekolah yakni dengan memanggil guru secara person untuk datang ke ruangan beliau untuk diberikan pengarahan secara individu. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Khozim dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*, dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan

bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah berupaya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing dan menggerakkan guru, staf, peserta didik, wali murid dan pihak lain yang terkait untuk bekerjasama demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁷

B. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Srengat Blitar

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab atas terselenggaranya proses pendidikan yang ada di sekolah dalam mencapai tujuan, serta kepala sekolah juga perlu mengelola organisasi sekolah secara efektif. Kepala sekolah ialah manajer sekolah yang otoritasnya harus menjamin terselenggaranya proses pendidikan atau pembelajaran secara teratur dengan prosedur dan langkah-langkah yang tepat, serta sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengenai hal tersebut, kepala sekolah harus mengetahui dan mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer, dimana tugas manajer berkaitan erat dengan kegiatan pengelolaan semua sumber daya yang ada di sekolah.

Menurut Budi Suhardiman dalam bukunya yang berjudul *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, seorang kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua sumber daya yang ada sehingga dapat mendorong kemajuan sekolah. Sumber daya yang dikelola oleh kepala sekolah ialah (1)

⁷ Khozim, *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*, (Malang : Katalog Dalam Terbitan, 2006), hal. 46.

tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, (2) pembiayaan, (3) sarana dan prasarana, (4) kesiswaan, (5) pembelajaran, (6) perpustakaan, (7) laboratorium, (8) peran serta masyarakat, (9) sistem informasi sekolah, dan lain-lain.⁸ Berdasarkan teori tersebut sesuai dengan hasil temuan peneliti di SMA Negeri 1 Srengat, dimana terkait dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru, Kepala SMA Negeri 1 Srengat sudah mampu memberdayakan sumber daya yang ada dengan cara memberikan kesempatan bagi para guru untuk mengajar sesuai dengan kualifikasinya. Dengan demikian guru-guru dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada peserta didik secara maksimal dengan memanfaatkan fasilitas yang ada.

Selanjutnya, menurut Nurtanio Agus Purwanto dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan*, kepala sekolah sebagai manajer diartikan bahwa dalam rangka mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi staf sekolah. Dalam hal ini diharapkan kepala sekolah dapat memberikan fasilitas dan kesempatan yang luas kepada pendidik untuk dapat melaksanakan pengembangan profesi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun yang dilaksanakan diluar sekolah.⁹ Hal tersebut juga telah dilakukan oleh Bapak Sumino selaku Kepala SMA Negeri 1 Srengat. Setiap tahun Bapak Sumino selalu memrogramkan kegiatan pelatihan untuk bapak/ibu guru.

⁸ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2012), hal. 39.

⁹ Nurtanio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader*, (Yogyakarta : Interlude, 2019), hal. 15.

Adapun kegiatan pelatihan tersebut berupa *workshop*, kemudian bimbingan teknis, mengirim diklat, melaksanakan IHT dan ada pula kegiatan MGMP. Untuk akhir-akhir ini, bapak kepala sekolah lebih memfokuskan pada kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan IT dengan tujuan agar bapak/ibu guru lebih melek IPTEK. Hal tersebut Bapak Sumino lakukan dengan mendatangkan pakar/ahli IT ke sekolah untuk memberikan pelatihan kepada bapak/ibu guru. Adapun salah satu tugas kepala sekolah untuk menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan terhadap guru yang profesional juga tertera dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 23 ayat (1) dan ayat (2) adalah sebagai berikut: “Ayat (1) pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karir dan ayat (2) pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Dalam hal ini pembinaan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik.”¹⁰

Setelah adanya kegiatan pembinaan dan pelatihan yang diterima oleh bapak/ibu guru, tentu sedikit banyak membawa *progress*. Bapak Noor Rofiq dan Bapak Agus Sujarwo mengungkapkan bahwa, dengan adanya pelatihan IT yang baru-baru ini dilakukan oleh bapak kepala memberikan kemudahan bagi mereka untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran, terutama ketika pembelajaran dilakukan secara daring atau memerlukan untuk menggunakan

¹⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

fasilitas IT. *Progress* yang dirasakan oleh bapak/ibu guru tentu menjadi kebanggaan tersendiri bagi kepala sekolah karena pembinaan dan pelatihan yang diberikan kepada guru-guru sudah dapat dikatakan berhasil.

Kemudian, atas kinerja yang telah dicapai oleh bapak/ibu guru, Bapak Sumino selaku Kepala SMA Negeri 1 Srengat tidak lupa memberikan apresiasi kepada guru-guru yang berprestasi. Hal ini dilakukan oleh bapak kepala sekolah sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras bapak/ibu guru dan supaya menjadi motivasi bagi guru yang lain untuk meningkatkan kinerjanya. Bentuk apresiasi tersebut berupa ucapan terimakasih yang secara langsung disampaikan oleh Kepala SMA Negeri 1 Srengat kepada guru-guru yang bersangkutan, pemberian piagam penghargaan, pernah juga pihak sekolah membiayai guru yang produktif dalam menulis untuk mencetak dan menerbitkan tulisannya, dan memberikan kesempatan untuk guru-guru yang berprestasi untuk mewakili sekolah untuk mengikuti berbagai macam perlombaan, mulai dari tingkat kabupaten sampai tingkat nasional dan seterusnya. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Hadarari Nawawi dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Pendidikan*, dimana pemberian *reward* atau penghargaan sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Dengan adanya penghargaan ini, tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian *reward* atau penghargaan dapat dikaitkan dengan

prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.¹¹

C. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Srengat Blitar

Kepala sekolah dalam fungsinya sebagai supervisor pendidikan memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap keberhasilan pendidik dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Oleh karena itu kepala sekolah harus secara intensif dan terus-menerus melakukan kegiatan pembinaan, pengembangan, penelitian dan penilaian terhadap pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Untuk melaksanakan penilaian tersebut, maka kepala sekolah dapat melaksanakan kegiatan supervisi.¹²

Kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai supervisor pembelajaran memiliki peran yang sangat strategis guna meningkatkan kompetensi profesional guru dengan cara memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugasnya. Mengingat pentingnya bimbingan profesional ini, maka kepala sekolah harus meningkatkan dan menyegarkan kembali pengetahuan yang dimiliki beberapa tingkat lebih baik dibandingkan guru, karena apabila kemampuan yang dimiliki kepala sekolah itu sama atau bahkan di bawah guru, maka tugas bimbingan dan pemberian bantuan bagi guru tidak akan berarti. Kepala sekolah disini juga dituntut untuk mengetahui secara jelas

¹¹ Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : CV Haji Masagung, 1993), hal. 120.

¹² Nyoman Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif: Prasyarat, Konsep, dan Teknik Implementasinya*, (Tuban : Spasi Media, 2020), hal. 44.

apa saja yang harus disupervisi dan bagaimana teknik yang digunakan.¹³ Sementara itu Daryanto dan Tutik Rachmawati dalam bukunya yang berjudul *Supervisi Pembelajaran* menyebutkan, bahwa supervisi pembelajaran ialah perbuatan yang secara langsung mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan melalui pengaruhnya tersebut bertujuan untuk mempengaruhi kualitas belajar peserta didik demi pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi. Supervisi pembelajaran ini memiliki tujuan yaitu mendorong pertumbuhan, pengembangan, interaksi, pemecahan masalah dan komitmen untuk membangun kekurangan kapasitas guru-guru.¹⁴

Berdasarkan teori yang dipaparkan di atas sesuai dengan hasil temuan peneliti di SMA Negeri 1 Srengat, dimana dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor, bapak kepala sekolah dibantu seorang guru senior. Artinya, dalam melaksanakan supervisi pembelajaran Bapak Sumino dibantu oleh masing-masing guru senior dalam satu kelompok mata pelajaran yang sama. Guru senior memiliki tugas untuk mensupervisi teman satu rumpunnya dengan melakukan kunjungan kelas. Dari hasil supervisi yang dilakukannya ini nanti akan didiskusikan bersama antara bapak kepala sekolah dengan guru senior dari kelompok mata pelajaran lain. Teknik ini dipilih dan dilakukan oleh Kepala SMA Negeri 1 Srengat dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada dalam lembaga.

¹³ Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting Judging, Directing, Demonstration*, (Yogyakarta : Penerbit Gava Media, 2015), hal. 143.

¹⁴ *Ibid*, hal. 144-145.

Selain melaksanakan supervisi pembelajaran, Kepala SMA Negeri 1 Srengat juga melaksanakan supervisi administrasi. Dalam hal ini bapak kepala sekolah melakukannya dengan mengecek data-data dari bapak/ibu guru. Selain itu, bapak/ibu guru juga memiliki tanggung jawab untuk membuat laporan kerja guru yang nantinya akan dimintakan persetujuan kepada bapak kepala sekolah. Dengan demikian, bapak kepala sekolah akan dapat melihat kinerja dari masing-masing bapak/ibu guru melalui laporan yang diberikan. Kegiatan ini dilakukan untuk menunjang terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Risnawati dalam bukunya yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, dimana supervisi administrasi lebih menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya proses pembelajaran.¹⁵

Selanjutnya Mulyasa dalam bukunya *Sowiyah* yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah* menyebutkan bahwa untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan proses pembelajaran, maka secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi. Dari hasil supervisi tersebut nantinya dapat diketahui keunggulan dan kelemahan dari guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, dan selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus

¹⁵ Risnawati, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2014), hal. 231.

mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.¹⁶ Hal ini juga dilakukan oleh Bapak Sumino selaku Kepala SMA Negeri 1 Srengat. Setelah melaksanakan kegiatan supervisi pembelajaran dan supervisi administrasi, jika ditemukan bapak/ibu guru yang memiliki masalah atau kekurangan maka bapak kepala sekolah akan memanggil bapak/ibu guru yang bersangkutan untuk diajak berdiskusi mencari solusi dari masalah yang dihadapi. Tentunya masing-masing dari bapak/ibu guru memiliki *problem* yang berbeda-beda, sehingga solusi yang diberikan juga berbeda, yaitu menyesuaikan dengan dengan *problem* yang ada. Pemberian solusi ini memiliki tujuan tidak lain dan tidak bukan yakni untuk menyelesaikan *problem* yang dimiliki oleh bapak/ibu guru agar bapak/ibu guru yang bersangkutan dapat kembali melaksanakan tugasnya dengan maksimal, serta dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada peserta didik dengan lebih baik lagi.

¹⁶ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : Media Akademi, 2016), hal. 22.