

## **UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEFEKTIFKAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN DI SMA NEGERI 2 PARE KABUPATEN KEDIRI**

\*Muhammad Tamyiz<sup>1)</sup>, Suko Susilo<sup>2)</sup>

1), 2) Pascasarjana IAI Tribakti Kediri, Indonesia

\*Email Korespondensi : [s.susiloiait@gmail.com](mailto:s.susiloiait@gmail.com)

---

### **Abstrak**

Fokus penelitian ini adalah 1) upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri; 2) Sejumlah faktor pendukung dan penghambat dalam upaya Kepala Sekolah mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri, dan 3) hasil yang dicapai dari upaya-upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan sejumlah fenomena yang ada di lapangan. Hasil dan analisis data dapat disimpulkan bahwa (1) Kepala Sekolah berperan sebagai Educator (pendidik), Manajer, Administrator, Supervisor, pemimpin (*Leader*), Innovator, dan Motivator (2) Faktor pendukung: Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang besar, Jumlah siswa yang besar, Sarana dan prasarana yang lengkap, Status sekolah negeri. Sedangkan faktor penghambatnya meliputi adanya konflik antar anggota organisasi sekolah, kompleksitas permasalahan layanan, administrasi inventarisasi barang, dan lemahnya dukungan masyarakat (3) Hasil dari upaya kepala sekolah mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan adalah Jumlah siswa yang terus meningkat, Pemenuhan sarana dan prasarana yang lengkap, Peningkatan jenjang taraf pendidikan para tenaga pendidik dan kependidikan, Peningkatan prestasi tenaga pendidik dan kependidikan akademik dan non akademik baik ditingkat daerah maupun ditingkat Nasional.

**Kata Kunci:** Efektifitas Kinerja; Tenaga Pendidik; Sekolah.

### **Abstract**

*The focus of this research is 1) the principal's efforts to streamline the performance of teaching and education staff in Senior High School 2 Pare; 2) A number of supporting and inhibiting factors in the efforts of the Principal to streamline the performance of teaching and education personnel at Senior High School 2 Pare, and 3) the results achieved from the efforts of the principal in making the performance of teachers and education personnel effective at Senior High School 2 Pare. This research was conducted using a qualitative approach in order to describe or describe*

*a number of phenomena that exist in the field. The results and data analysis can be concluded that (1) the principal acts as an educator (educator), manager, administrator, supervisor, leader (leader), innovator, and motivator (2) supporting factors: large number of educators and education personnel, number of students large, complete facilities and infrastructure, status of public schools. While the inhibiting factors include the existence of conflicts between members of the school organization, the complexity of service problems, the administration of inventory of goods, and weak community support. , Increasing the level of education of teaching staff and education, Increasing the achievement of teaching staff and academic and non-academic both at the regional and national levels.*

**Keywords:** *Performance Effectiveness; Teacher; School.*

## **PENDAHULUAN**

Tenaga pendidik dan kependidikan mempunyai peran yang sangat upaya-upayas dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang professional akan melaksanakan tugasnya secara professional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya. Adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, ini membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah (Manullang, 2006).

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya stagnan (terhenti) pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan

bertambah dan berkembang dengan baik sehingga keefektifan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan akan terwujud.

Mengacu pada pentingnya posisi upaya-upayas seorang kepala sekolah, ada kata pepatah: "*Lebih baik menjadi kepala Ujung dari pada menjadi ekor Harimau*". Kata tersebut menggambarkan betapa pentingnya kedudukan/posisi kepala sekolah. Kata kepala disini tentu tidak hanya dimaknai secara verbal akan tetapi lebih jauh lagi dapat dipahami bermakna pemimpin. Pemimpin ibarat kepala dalam posisi struktur faal tubuh manusia. Hal ini menggambarkan posisi seorang pemimpin sangat vital (Nuryandini, 2013).

Dalam sebuah lembaga pendidikan posisi seorang pemimpin juga demikian pentingnya. Seorang pemimpin akan menentukan kualitas lembaga pendidikan secara menyeluruh. Peran penting pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan sebagaimana posisi penting kepala dalam tubuh atau badan manusi. Itulah sebabnya seorang pimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan sering disebut kepala sekolah. Betapa ibarat atau gambaran ini sangat tepat.

Pemimpin akan menjadi penentu kelancaran, keberhasilan dan kesuksesan sebuah lembaga pendidikan dalam mengaktuaisasikan program-programnya. Pemimpin sebagai model atau *public figure* dalam sebuah lembaga pendidikan memberikan keteladanan kepada bawahan atau orang yang dipimpinya. SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri merupakan sekolah lanjutan yang favorit didaerah Pare dan sekitarnya. Selain tempatnya yang sangat upaya-upayas juga karena tenaga pendidik dan kependidikannya memiliki kinerja yang sangat bagus. Sehingga proses pembelajarannya berjalan dengan tertib dan berkualitas. Hal ini dapat diidentifikasi dari jumlah siswa yang besar setiap rombongan belajarnya, juga dapat diketahui dari jumlah pendaftar yang terus meningkat setiap tahun ajaran baru, sehingga diberlakukan seleksi penerimaan siswa baru yang sangat ketat guna membatasi jumlah siswa yang dapat diterima.

Jumlah siswa yang besar salah satu indikator dari tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi untuk menyekolahkan anaknya dilembaga ini. Sudah tidak terbantahkan lagi jika kepercayaan masyarakat tinggi, juga merupakan salah satu indikator bahwa lembaga ini memiliki kualitas yang tinggi atau baik pula. Kualitas yang tinggi tidak dapat dicapai

dengan gratis, berpangku tangan atau sekedar onkang-onkang kaki semata. Kualitas yang tinggi mengindikasikan tingkat kinerja dari tenaga pendidik dan kependidikan yang juga tinggi. Konsekuensi jumlah siswa yang banyak diantaranya membutuhkan kelas yang banyak, tenaga pendidik dan kependidikan yang banyak pula. Tingkat pelayanan yang prima serta manajemen bagus, tenaga keamanan (*scurity*) yang memadai, tenaga kebersihan yang cukup, serta masih banyak lagi faktor-faktor pendukung lainnya yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu.

Rumitnya system yang demikian kompleks tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran dan fungsi seorang kepala sekolah sebagai *Top Leader* dalam *memanage* dan mengorganisasikan seluruh komponen yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu sangat menarik untuk diteliti tema: “*Upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri*” Terkait dengan uraian sebelumnya, maka dalam penelitian ini peneliti memfokuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri?
3. Apa saja hasil yang dicapai dari Upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **a. Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana” (Sisdiknas, 2008).

Namun kenyataan dilapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Managemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin, yang dimaksud dengan “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Samsudin, 2006).

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk kemampuan dalam memimpin anggota suatu lembaga sekolah untuk selalu mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang bertujuan agar kualitas dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

#### **b. Efektifitas Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan bahwa jenis tenaga pendidikan disebutkan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang belajar. Tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih. Pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah (pasal 3, 42) (Rusli, 2013).

Secara umum tenaga kependidikan adalah orang-orang yang bekerja dalam dunia pendidikan yang memiliki syarat-syarat tertentu. Orang-orang inilah yang akan menjalankan dan menjadi motor bagi dunia pendidikan. Dalam tataran mikro teknis, Guru

sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, dia amat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya, ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah (Sumiati, 2018).

Kinerja Guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan Sekolah. Dan untuk memahami apa dan bagaimana kinerja guru itu, terlebih dahulu akan dikemukakan tentang makna Kinerja serta bagaimana mengelola kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut pendapat para ahli terkait dengan kinerja:

1. *Performance* diartikan sebagai hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan (Ayuni, 2015).
2. Kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu (Ayuni, 2015).
3. Prestasi Kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Fattah, 2019).
4. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period* (Sarimaya, 2008).
5. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Saat, 2014).

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang

akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut *A. Dale Timpe* dalam bukunya *Performance* sebagaimana dikutip oleh *Ch. Suprpto* dikemukakan bahwa Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu ketrampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal (Fajrin & Susilo, 2018). Ketrampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

## **METODE PENELITIAN**

### **a. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Jika menilik sifat dan karakter tema yang diangkat dalam penelitian ini, maka penelitian yang akan digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif, dengan memakai perspektif fenomenologi, yaitu peneliti memahami dan menghayati terkait Upaya-upaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri. Penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, menurut Muhajir setidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu: kebenaran empiric sensual, empiric logic atau teoritik, empiric etik, dan kebenaran empiric transcendental. Kemampuan penghayatan dan pemaknaan manusia atas indikasi empiric manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut (Sugiyono, 2016).

Dalam rangka memahami dan memberikan pemaknaan secara mendalam terhadap data empirik yang terkait dengan masing-masing pikiran sebagaimana tertuang di atas, dipilih beberapa tata pikir logik yang dipandang sesuai dengan karakter permasalahan yang akan dipahami dan diberi pemaknaan. Sedangkan ditinjau dari jenisnya penelitian ini adalah studi kasus, yang menurut Bodgan adalah suatu upaya-upaya penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau suatu subjek atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu (Rahardjo, 2011).

**b. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri. Keberadaan SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri adalah salah satu SMA Negeri dari dua SMA Negeri yang berada di wilayah kecamatan Pare, dan dari lima belas SMA Negeri di Kabupaten Kediri. Letak SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri berada di wilayah kecamatan Pare Kabupaten Kediri. Kecamatan Pare merupakan kecamatan yang menjadi Ibukota Kabupaten Kediri. Diselatan berbatasan dengan Kecamatan Plosoklaten. Sedangkan diselatan berbatasan dengan Kecamatan Gurah, diselatan berbatasan dengan Kecamatan Plemahan. Diselatan berbatasan dengan kecamatan Kandangan. Sedangkan diselatan berbatasan dengan Kecamatan Badas.

Secara geografis Kecamatan Pare merupakan dataran rendah dengan corak masyarakat yang mayoritas metropolis, pedagang, sebagian dipinggiran ada yang bertani dan ternak. Dibeberapa sudut wilayah Pare telah bermunculan sebagai kawasan industri. Pare juga dikenal sebagai kota pelajar Kabupaten Kediri dan disanalah ada yang terkenal dengan sebutan “kampung Inggris” walaupun banyak masyarakat pare yang tidak dapat berbahasa inggris. SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri merupakan satu-satunya SMA Negeri di Kabupaten Kediri yang pernah menyanggah status RSBI,

**c. Sumber Data**

Data dalam penelitian ini adalah informasi semua kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan yang dianggap paling mengetahui secara rinci dan jelas mengenai fokus penelitian yang diteliti, yaitu tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah. Selain itu juga akan digali data wawancara kepada Komite Sekolah, Tokoh Masyarakat, para guru, wali murid, staf dan karyawan termasuk security dan juga siswa-siswi di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri.

**d. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur penelitian dari penelitian kualitatif cara pengumpulan datanya dilakukan dengan tiga teknik, yaitu : (1) wawancara; data wawancara ini diambil dari sumber data primer terkait konfirmasi dan triangulasi. Misalnya wawancara dari para guru, Wakasek, Siswa dan sumber lainnya yang relevan. (2) observasi; data observasi ini terkait pengamatan kondisi riil di lapangan. Misalnya terkait data fisik sarana dan prasarana,

suasana sekolah, suasana dan iklim kerja para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan (3) dokumentasi. Data dokumentasi ini terkait dengan data tertulis, arsip bagian tata usaha, data inventaris data laporan sekolah dan data –data lainya yang relevan dengan tema penelitian ini.

#### **e. Analisis Data**

Data dalam penelitian ini dianalisa dengan pendekatan kualitatif melalui upaya mendeskripsikan berbagai fenomena yang akhirnya diperoleh pemahaman yang tuntas terkait dengan topik penelitian. Menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah ditampilkan dalam Pendahuluan maka peneliti dengan berbekal senjata intelektual berupa sejumlah teori terkait kemudian membahasnya untuk mendapatkan kejelasan jawaban. Obsevasi dan wawancara disamping sebagai dua metode dalam pengumpulan data juga dipakai peneliti sebagai sarana untuk memverifikasi data sehingga penelitian ini menghasilkan analisis yang bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri.**

Sebagai kepala sekolah ataupun pemimpin, kepala sekolah harus dapat meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya agar tercapai suatu tujuan yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berdasarkan pengertian di atas bahwa kepala sekolah itu mempunyai tugas memimpin, maka kepala sekolah itu merupakan kekuatan sentral yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan dengan irama yang diciptakan. Hal ini juga diperkuat oleh Mulyasa yang menjelaskan, dalam paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).

Ada beberapa upaya-upaya kepala sekolah, yang telah dilakukan untuk mengefektifkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, antara lain:

1. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik).

Dalam fungsinya sebagai educator, kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah. Terutama kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Peran kepala sekolah sebagai pendidik, harus mampu menanamkan pembinaan moral, yaitu pembinaan para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban masing-masing. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah disetiap kesempatan, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin, dirapat-rapat atau kesempatan yang lainnya.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dikatakan sebagai manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada dibawah tanggung jawabnya. Sebagai manajer, kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk selalu meningkatkan profesionalitasnya, dan mendorong ketertiban seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang mengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi seperti sekolah sangat diperlukan, sebab

organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan berbagai potensi atau karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini telah dilakukan oleh kepala sekolah.

### 3. Kepala sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, menyusun, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sebagai seorang administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas sekolah baik sarana maupun prasarana pendidikan. Peran kepala sekolah sebagai administrator dapat dilihat pada kemampuan pengelolaan kurikulum, pengelolaan personalia, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan administrasi kearsipan, administrasi tata usaha, dan pengelolaan administrasi keuangan.

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, efektifitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu.

### 4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus

diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Kepala sekolah sebagai supervisor dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap guru-guru dan personel lain untuk meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah sesuai dengan target yang telah ditentukan. Peran utama kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya yang diwujudkan dalam program supervisi kelas, kegiatan ekstra kurikuler, serta peningkatan kenerja tenaga kependidikan dalam upaya pengembangan sekolah.

#### 5. Kepala Sekolah sebagai pemimpin (*Leader*)

Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai leader yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-sifatnya yaitu; 1) jujur, 2) percaya diri, 3) tanggung jawab, 4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Di samping itu, kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan untuk memahami siswa. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kepala sekolah sebagai leader memiliki visi dan mempunyai peranan dalam mengelola visi menjadi sebuah kenyataan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif menggunakan analitis yang dikembangkan dengan benar dan baik, serta kemampuan intelektual dalam membimbing para staf dalam proses mengidentifikasi masalah-masalah, keterampilan politik dan manajemen untuk menyelesaikan konflik dan mampu membuat berbagai rencana kerja.

#### 6. Kepala Sekolah sebagai Innovator.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki upaya-upaya yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh warga sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

#### 7. Kepala Sekolah sebagai Motivator.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki sejumlah upaya yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dan para siswa dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Peran kepala sekolah sebagai motivator sangat penting dalam mengembangkan dan mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah dalam membina staf utamanya para guru sebagai pendidik sangat penting, sebab guru merupakan alat utama dalam menciptakan tujuan pembelajaran di sekolah. Dari gurulah ilmu pengetahuan akan mengalir kepada siswa. Karenanya dalam mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien kepala sekolah sangat dituntut untuk meningkatkan profesionalisme guru.

### **Faktor pendukung dan penghambat Upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri**

Pembahasan penelitian yang kedua adalah tentang faktor pendukung dan penghambat upaya-upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri adalah sebagai berikut:

#### *Faktor Pendukung*

##### a. Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang banyak.

Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang banyak akan sangat mendukung bagi upaya-upaya kepala sekolah untuk mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya. Hal tersebut karena dengan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang banyak akan lebih memungkinkan kepala sekolah menerapkan job

description (pembagian tugas) sesuai dengan specification (keahlian) nya masing-masing. Sehingga tugas yang diamanatkan akan lebih berpeluang untuk ditunaikan lebih baik. Khususnya bagi tenaga pendidik, kepala sekolah akan lebih memungkinkan untuk menyeleksi guna mendapatkan pilihan yang ideal bagi kelancaran program-programnya. Sedangkan jumlah tenaga kependidikan yang banyak juga kepala sekolah akan mampu membagi tugas-tugas yang banyak dapat terselesaikan tepat waktu. Tidak perlu jam lembur atau kerja ekstra waktu.

b. Jumlah siswa yang banyak.

Di satu sisi jumlah siswa yang banyak menjadi pendukung bagi sekolah untuk mengembangkan kreatifitas dan kualitas pembelajarannya. Terutama terkait dengan usaha mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Banyaknya siswa akan lebih memacu andrinalin tenaga pendidik dan kependidikan dan karyawan untuk bekerja lebih keras dan mengukir prestasi kerja lebih baik. Selain itu jumlah siswa yang banyak juga lebih memudahkan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengali bakat dan potensi siswa untuk dapat dikembangkan kearah yang lebih baik. Dari sisi kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan jumlah siswa yang banyak juga sangat menguntungkan. Karena akan mendatangkan income keuangan yang banyak pula.

Selain itu untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan jumlah siswa yang banyak dapat memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik yaitu tenaga pendidik dan kependidikan untuk ikut sertifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dan mendapatkan tunjangan sertifikasi. Hal ini dapat dijadikan umpan balik oleh kepala sekolah untuk menekankan keefektifan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

c. Sarana dan prasarana yang lengkap

Sarana dan prasana yang lengkap akan mendukung setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah. Setiap langkah yang akan diaplikasikan dilapangan tentu membutuhkan fasilitas dan sarana yang memadai. Oleh karena itu lengkapnya sarana dan prasarana sekolah sangat mendukung suksesnya program-program sekolah. Karena dengan sarana dan prasarana yang lengkap tenaga pendidik dan kependidikan akan dapat bekerja secara efektif.

d. Status sekolah negeri

Kalau dicermati masyarakat sekarang ini dalam memilihkan anaknya dalam bersekolah masih sangat mempertimbangkan aspek status dari sekolah yang dituju. Sebagian banyak masyarakat dapat dipastikan memilih sekolah negeri untuk anak-anaknya. Karena sekolah negeri diyakini memiliki fasilitas pembelajaran dan sarana dan prasarana yang lebih lengkap dibanding sekolah swasta. Sekolah negeri juga diyakini memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang lebih profesional dibanding sekolah swasta. Sekolah negeri juga dinilai memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih baik. Juga yang tidak kalah pentingnya secara faktual sekolah negeri memiliki prestasi yang lebih baik dibanding sekolah swasta. Hal ini tidak saja menyangkut nilai Ujian Nasional, tetapi prestasi akademik dan non akademik secara keseluruhan.

Oleh karena itu status SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri merupakan salah satu faktor pendukung untuk mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Bagi tenaga pendidik dan kependidikan dan karyawan mengabdikan diri di sekolah negeri memiliki gengsi tersendiri. Ini salah satu yang memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan lebih memiliki dedikasi yang baik dibanding sekolah swasta.

e). Letak yang strategis

Letak SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri yang upaya-upayas yakni berada dipusat kota kabupaten Kediri menjadikan daya tarik tersendiri bagi masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya. Kota Pare yang menyadi pusat berbagai aktifitas mulai dari pendidikan, perdagangan dan bisnis menyediakan berbagai fasilitas hidup yang lebih modern dan praktis untuk masyarakat.

Hal ini membuat posisi SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri menjadi pilihan utama bagi anak-anak SLTP yang ingin melanjutkan sekolahnya ke jenjang SLTA. Hal ini sangat menguntungkan kepala sekolah dalam mengembangkan upaya-upaya dan kebijakan untuk merebut calon-calon siswa yang memiliki prestasi baik di sekolah asalnya. Sehingga akan lebih dapat ditingkatkan ketika mereka telah menjadi siswa SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri. Hal tersebut menuntut kinerja yang efektif dari para

tenaga pendidik dan kependidikan. Agar dikemudian hari prestasi mereka mengharumkan nama baik sekolah baik ditingkat daerah maupun ditingkat Nasional.

### **Hasil yang dicapai dari Upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri**

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah sangat berat. Terutama dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan. Di dalam memimpin seorang Kepala Sekolah harus bisa mengendalikan berbagai komponen yang berbeda, dengan fasilitas yang tersedia. Latar belakang pendidikan, budaya dan sosial serta keinginan yang berbeda-beda, yang ditampung dalam satu wadah sebuah lembaga pendidikan tentu ini akan mempengaruhi pola pikir dan perbuatan para tenaga pendidik dan kependidikan dengan orientasinya masing-masing.

Kepala Sekolah yang bijaksana akan sangat memperhatikan setiap jenis karakter dari masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan tersebut. Seorang Kepala Sekolah harus benar-benar memahami bahwa sebuah lembaga pendidikan itu bersifat unik dan sangat kompleks. Dalam hal peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, seorang Kepala Sekolah harus memiliki kebijakan yang dapat sesuai dengan karakter tenaga pendidik dan kependidikan masing-masing sehingga para tenaga pendidik dan kependidikan tersebut dapat menerima dan melaksanakan dengan senang hati dan penuh rasa tanggung jawab.

Kepribadian seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada keberhasilan dalam membina bawahan. Kepemimpinan seseorang sangat terkait dengan situasi dan kondisi yang tengah dihadapinya. Situasi dan kondisi itu dibagi menjadi tiga, yaitu: *pertama*, Tugas pekerjaan yang dihadapi. *Kedua*, Orang-orang yang dipimpinya. *Ketiga*, Keadaan yang mempengaruhi pekerjaan tersebut.

Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal orang-orang yang dipimpinya, dan mengenal tugas pekerjaan yang akan dijalankannya serta mengenal situasi dan kondisi yang disekitarnya. Baik yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. . Pemimpin harus membimbing, mengarahkan, memberi instruksi, serta mengontrol dan mengevaluasi kerja para bawahannya. Selain itu pemimpin juga harus mampu

menciptakan trik dan upaya-upaya yang ampuh guna mengatasi kendala-kendala yang akan sangat mungkin terjadi di dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin yang dalam hal ini Kepala sekolah, harus berperan sebagai pembina bagi kelompok yang dipimpinnya. Mengayomi dan melindungi para bawahan yang dipimpinnya sehingga para bawahan merasa tenang dan nyaman di dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Kepemimpinan menggambarkan hubungan dinamis antara tujuan pemimpin serta tujuan dan kabutuhan yang dipimpinnya. Kepemimpinan menjalankan fungsinya pada kesempatan pilihan dan perjuangan yang menjadi cita-cita kelompoknya.

Hal inilah yang juga dijalankan oleh Kepala sekolah SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri. Kepribadian yang sabar dan tenang menjadikan Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri dapat diterima oleh semua pihak. Terutama para tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini merupakan modal awal bagi keberhasilan Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri di dalam menjalankan program peningkatan profesionalisme para tenaga pendidik dan kependidikan. Banyak pemimpin yang memiliki program yang bagus namun gagal karena disebabkan kurangnya pendekatan dengan para bawahan. Selain itu gaya kepemimpinan yang demokratis telah menjadikan kedekatan antara Kepala sekolah SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri dengan para tenaga pendidik dan kependidikan terjalin dengan baik.

Kepiawaian Kepala sekolah SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri juga diterapkan terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan yang sedang dalam masalah baik masalah pribadi maupun masalah tugas, selalu berusaha untuk membantunya. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah menitik beratkan peningkatan pada aspek 4 (empat) kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu kompetensi Kepribadian, pedagogis, professional dan social. Keempat kompetensi tersebut akan sangat berpengaruh dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri relatif bervariasi dalam perspektif peran. Artinya, bahwa dalam kegiatan usahanya mengefektifkan kinerja maka kepala sekolah secara situasional berperan sebagai educator, manager, administrator, pemimpin, innovator sekaligus motivator
2. Faktor pendukung dan penghambat upaya-upaya kepala sekolah dalam mengefektifkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri.
  - a. Faktor Pendukung
    - 1) Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang besar.
    - 2) Jumlah siswa yang besar.
    - 3) Sarana dan prasarana yang banyak
    - 4) Status sekolah negeri
  - b. Faktor penghambat:
    - 1). Adanya konflik antar anggota organisasi sekolah.
    - 2). Kompleksitas permasalahan layanan
    - 3). Administrasi inventarisasi barang
    - 4). Lemahnya dukungan masyarakat
3. Hasil yang dicapai dari upaya-upaya Kepala Sekolah Dalam Mengefektifkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMA Negeri 2 Pare Kabupaten Kediri adalah:
  - a. Jumlah siswa yang terus meningkat.
  - b. Pemenuhan sarana dan prasarana yang lengkap
  - c. Peningkatan jenjang taraf pendidikan para tenaga pendidik dan kependidikan.
  - d. Peningkatan prestasi tenaga pendidik dan kependidikan akademik dan non akademik baik ditingkat daerah maupun ditingkat Nasional.

**Saran**

Tidak hanya kepala sekolah yang dituntut selalu meningkatkan kualitas kinerjanya, di era mendatang tentu tenaga pendidikpun akan dihadapkan pada persaingan yang ketat, baik bagi sekolah negeri maupun swasta. Mereka yang mempunyai kinerja yang efektif akan mendapat tempat di hati masyarakat. Oleh karenanya, bagi pendidik haruslah selalu berusaha meningkatkan kinerja karena hal ini merupakan modal untuk meningkatkan profesionalisme diri dalam menghadapi dan memenangkan persaingan personal maupun institusional sekolah.

**REFERENSI**

- Ayuni, F. N. (2015). Pemahaman guru terhadap pendekatan saintifik (scientific approach) dalam pembelajaran geografi. *Jurnal Geografi Gea*, 15(2).
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.
- Fattah, N. (2019). *Landasan manajemen pendidikan*.
- Manullang, M. (2006). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Nuryandini, L. (2013). *PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF BERDASARKAN PRESTASI KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN DIREKTORAT PRODUKSI DIVISI OPERASI DEPARTEMEN FINAL ASSEMBLY PT. DIRGANTARA INDONESIA*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rahardjo, M. (2011). *Metode pengumpulan data penelitian kualitatif*.
- Rusli, W. (2013). Sistem Pendidikan Islam Menurut Hos Cokroaminoto (Konsep Muslim Nasional Onderwijs, Historis Dan Globalisasi). *Jurnal Kependidikan*, 1(1), 45–63.
- Saat, S. (2014). Guru: status dan kedudukannya di sekolah dan dalam masyarakat. *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 1(1), 102–113.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Pustaka Setia, Bandung*.

Sarimaya, F. (2008). *Sertifikasi Guru, Apa, mengapa dan bagaimana*. Bandung: Yrama Widya.

Sisdiknas, U. U. (2008). *Himpunan Perundang-undangan RI tentang sistem pendidikan nasional (SISDIKNAS) undang-undang RI No. 20 tahun 2003 beserta penjelasannya*. Bandung: Nuansa Aulia.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. PT. Alfabet.

Sumiati, E. S. (2018). *Manajemen tenaga kependidikan madrasah: Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.