

## KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SMK NEGERI 11 MUARO JAMBI

Abdul Rahman<sup>1)</sup>, Urip Sulistiyo<sup>2)</sup>, Marzul Hidayat<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Dinas Pendidikan Provinsi Jambi

<sup>1,2)</sup>Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Jambi

Email Korepondensi : abdulrahman060975@gmail.com

### Informasi Artikel

#### Riwayat Artikel :

Submit, 4 Juli 2023

Revisi, 9 Juli 2023

Diterima, 23 Juli 2023

Publish, 15 September 2023

#### Kata Kunci :

Model

Kreativitas

Pembelajaran

### ABSTRAK

Kinerja guru yang baik akan mampu memberikan dampak positif terhadap kemajuan sekolah, tentunya harus adanya variabel yang mampu menjadi pemicunya salah satu diantaranya adalah kontribusi kompetensi manajerial kepala sekolah agar menggerakkan guru sehingga memiliki kinerja baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kompetensi kepala sekolah dalam menyusun program kerja, pendekatan dan hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 11 Muaro Jambi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan komite sekolah SMK Negeri 11 Muaro Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kemampuan kepala sekolah pada aspek perencanaan/pelaksanaan, pengorganisasian/pengelolaan dan pengawasan dalam rangka meningkatkan kinerja guru, sudah terlaksana. (2) Pendekatan kompetensi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 11 Muaro Jambi adalah pembinaan pengembangan kemampuan profesionalan guru berupa in house training (IHT) dan work shop, baik yang disampaikan oleh kepala sekolah langsung, forum MGMP maupun pendidikan dan latihan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun oleh Dinas Pendidikan Provinsi baik *online* maupun *offline* yang semua ini memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru untuk aktualisasikan diri dalam rangka mengembangkan potensi diri dan lingkungan sesuai amanah kurikulum merdeka. Apabila guru memiliki kompetensi yang baik akan terwujud keberhasilan dalam proses pembelajaran. (3) Hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu ketidaksesuaian antara pelajaran dengan minat, sehingga guru mengalami kesulitan dalam mengajar.

*This is an open access article under the CC BY-SA license*



### Corresponding Author:

Abdul Rahman

Universitas Jambi

Email : abdulrahman060975@gmail.com

### 1. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pemikiran, karakter dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan yang berkualitas diharapkan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan

dan keimanan dan ketakwaan. Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman (UU Sisdiknas No.20 tahun 2003).

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai kinerja organisasidengan kemampuan yang di miliki sumber daya manusianya. Artinya kemampuansumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakansemua pekerjaan yang di bebaskan kepadanya secara benar dan menghasilkan kinerja yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya. Di samping itu, pekerjaan haruslah dimotivasi secara terus-menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaannya.

Semua pihak yaitu orang tua, praktisi dan pembuat kebijakan setuju menyebutkan bahwa guru sebagai faktor penentu dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 20 (a) menyatakan bahwa standar kinerja bagi guru dalam memenuhi kewajiban profesionalnya, yaitu kewajiban merencanakan pembelajaran, menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu dan bermanfaat serta menilai hasil pembelajaran. Tugas utama guruyang tampak dalam kegiatan pembelajaran merupakan salah satu bentuk kinerja guru. Guru yang memiliki komitmen kerja tinggi serta memiliki kompetensi unggul menjadi kunci terlaksananya pendidikan berkualitas (Nadim Makarim, Jawa Pos: 4 November 2021).

Seperti halnya kinerja pendidik yang merupakan tolak ukur kesuksesan di sebuah institusi pendidikan, peran mereka sangat penting dalam membentuk karakter bangsa atau peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip Undang-Undang Dasar dan Pancasila. Kinerja guru juga berperan penting dalam meningkatkan kualitaspendidikan di sebuah institusi, karena hal ini merupakan pendukung dari pembelajaran yang efektif (Slameto, B.S. Sulasmono dan K.W. Wardani, 2017). Selain itu kinerja guru juga terhubung dengan prestasi guru, dimana elemen-elemen yang mempengaruhi prestasi adalah kepemimpinan manajerial kepala sekolah, disiplin, pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi sekolah, dan kompensasi (Rizal, S dan Pasigai, M.A, 2017). Disamping itu, terdapat juga elemen yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi, wewenang dan tanggung jawab, ketertiban dan inisiatif (Rinawati, H, 2016). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, sebagian di antaranya disiplin, pendidikan dan latihan, suasana kerja, kompensasi, kompetensi manajerial kepala sekolah, tanggung jawab, dan budaya organisasi (Pratama, L, Setiadi, B, 2019).

Guru yang profesional adalah seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan dan keilmuan tertentu sehingga guru itu mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal. "Guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik serta memiliki pengalaman kaya dibidangnya" (Usman, 2010:15). Menurut Undang-undang Guru dan Dosen pasal 10 menjelaskan kinerja profesi guru dinilai dari

kepribadian giri secara umum, pemahaman guru terhadap visi, misi dan tujuan sekolah, kualitas kerja guru, kemampuan mengelola proses pembelajaran dan pengembangan profesi guru.

"Kinerja guru ditentukan oleh kompetensi, motivasi dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tugas" (Sudjana, 2012:30). Salah satu parameter kompetensi guru adalah hasil uji kompetensi guru (UKG) untuk mendapatkan kesempatan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Profesi Guru (PLPG) atau Pendidikan Profesi Guru (PPG) dalam jabatan sehingga mendapatkan pengakuan sebagai guru profesional yang bersertifikasi. Profesionalisme guru terdiri dari penguasaan empat dimensi kompetensi meliputi profesional, pedagogik, kepribadian dan sosial. Setiap dimensi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru dalam mencapai tujuan pengajaran.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh penggajian yang diterima, diman gaji secara tidak langsung berpengaruh terhadap hasil belajar siswa. Gaji yang diterima oleh pegawai pemerintah sepenuhnya ditentukan oleh pemerintah yang mengacu pada aturan dan kebijakan pemerintah (Padgursky, 2007).

Minimnya gaji yang diterima guru menyebabkan rendahnya kemauan guru untuk melakukan kolaborasi teman sejawat mata pelajaran maupun antar mata pelajaran. Guru lebih memilih dalam pemenuhan standar kerja yang bersesuaian dengan kriteria yang ditetapkan dibanding melakukan tugas akademik lainnya dalam upaya meningkatkan kompetensi dirinya. Disamping itu juga guru masih disibukkan dengan pekerjaan yang bersifat administrasi pembelajaran maupun tugas tambahan dalam lingkungan sekolah, beban kerja guru yang banyak dan juga insentif yang kurang menyebabkan disiplin yang tidak sesuai harapan.

Kinerja guru yaitu hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan (Baharuddin dan Zakaria, 2018). Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompetensi manajerial kepala sekolah yang menggerakkan guru agar memiliki kinerja baik (Rukmana, 2018).

Kinerja guru yang baik akan mampu memberikan dampak positif terhadap kemajuan sekolah.yaitu: (1) guru dapatmelayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, (2) mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan peserta didik, (3) mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran, (4) mengikut sertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik. bagaimana suatu satuan pendidikan bisa mencetak guru-guru yang berpotensi dengan kinerja yang baik, tentunya harus adanya variabel-variabel yang mampu menjadi pemicunya yaitu adanya kontribusi kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organiasi yang baik di satuan pendidikan.

Besarnya faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja guru utamanya guru di Kabupaten Muaro Jambi sehingga pada penelitian ini akan dikaji dan menguji model konseptual manajerial kepala sekolah, budaya organisasi terhadap disiplin dan kinerja guru. Terdapat beberapa permasalahan yang menjadi fenomena kinerja guru yaitu masih sangat rendahnya kinerja dibidang pendidikan pada Pemerintah Provinsi Jambi.

Sekarang ini kenyataannya, kinerja guru banyak menjadi sorotan dan masalah di lapangan. Berdasarkan hasil observasi dan fakta di lapangan, didapatkan informasi bahwa disiplin dan kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Muaro Jambi masih menjadi permasalahan diantaranya guru dalam melaksanakan tugas sehari-harinya kurang optimal dan belum memenuhi harapan pemerintah, antar lain : (1) guru mengadopsi murni bukan mengadaptasi perangkat pembelajaran dari sekolah lain sehingga tidak sesuai dengan kondisi sekolahnya, (2) guru meninggalkan kelas pada jam-jam mengajar, (3) guru mengajar tanpa persiapan, (4) guru tidak tepat waktu dalam mengajar, (5) guru tidak melakukan penilaian proses, (6) guru tidak mengembalikan ulangan harian, (7) guru tidak melakukan analisis ulangan harian, perbaikan dan pengayaan, (8) guru belum melakukan penelitian tindakan kelas untuk perbaikan pembelajaran, (9) guru kurang peduli terhadap siswa, (10) guru belum melakukan inovasi pembelajaran yang diperoleh dari diklat atau workshop, (11) guru belum menggunakan teknologi informasi sebagai media dan sumber belajar (Sugeng, 2012).

Uji kompetensi guru di Provinsi Jambi tahun 2015 masih di bawah rata-rata nasional yaitu 59,40 dengan rata-rata nasional sebesar 61,70, raihan Provinsi Jambi masih di bawah Provinsi Lampung, Riau dan Sumatera Barat. Sementara itu nilai kompetensi pedagogik dan keprofesionalan pada tahun yang sama Provinsi Jambi berada di urutan ke 22 dari 34 provinsi se-Indonesia dengan nilai rata-rata 43,69. Berdasarkan nilai uji kompetensi guru dapat disimpulkan bahwa kinerja guru rendah sehingga Pemerintah Provinsi Jambi harus berupaya untuk meningkatkan kinerja guru melalui program pengembangan potensi sesuai dengan kebutuhan guru. Menurut Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kemendibud bahwa peta kompetensi pedagogik dan profesionalitas guru merupakan data awal untuk memperbaiki kinerja guru (Unifa Rosidi, Kompas 2019). Kompetensi guru dapat menjadi salah satu faktor kinerja guru karena kompetensi guru menggambarkan tingkat pengetahuan yang dimiliki guru. Menurut Johnson (2015:60) bahwa pengetahuan yang baik bukanlah faktor utama dalam melakukan bimbingan akademik akan tetapi itu adalah salah satu faktor saja yang harus dimiliki oleh seorang mentor. Kemampuan interpersonal dan interaksional yang menjadi kekuatan utama dalam memberikan pelayanan kepada siswa sehingga membuat siswa terikat secara profesional.

Kesuksesan pembelajaran sangat ditentukan oleh pendekatan guru secara aktif yaitu dengan mendengarkan keluhan siswa dalam proses pembelajaran. Guru yang baik harus memiliki karakter seperti integritas, kepedulian kognif, kehati-hatian, dan emosional yang stabil.

Selanjutnya hasil penelusuran terhadap mutu pendidikan SMK di Provinsi Jambi berdasarkan hasil Asesmen Nasional (AN) siswa tahun 2022 indikator kemampuan literasi dan numerasi berada di bawah kompetensi minimum artinya kurang dari 50% siswa mencapai batas kompetensi minimum untuk literasi membaca dan numerasi. Indikator literasi yang rendah menunjukkan bahwa Kemampuan peserta didik dalam memahami, menggunakan, mengevaluasi, merefleksikan berbagai jenis teks untuk menyelesaikan masalah dan mengembangkan kapasitas individu sebagai warga Indonesia dan warga dunia agar dapat berkontribusi secara produktif di masyarakat masih di bawah standar nasional. Sedangkan indikator numerasi yang rendah menandakan bahwa kemampuan peserta didik dalam berpikir menggunakan konsep, prosedur, fakta, dan alat matematika untuk menyelesaikan masalah sehari-hari pada berbagai jenis konteks yang relevan untuk individu sebagai warga negara Indonesia dan dunia masih sangat rendah.

Dari data diatas, idealnya jika kinerja guru baik maka kemampuan literasi dan numerasi siswa akan memenuhi standar kompetensi minimum atau bahkan melebihi dari kompetensi minimum. Kemudian indikator kinerja guru juga adalah tingkat keberhasilan siswa dalam belajar maupun siswa dapat melanjutkan ke pendidikan tinggi, bekerja dan berwirausaha.

*Berdasarkan uraian di atas penulis dapat menyatakan bahwa kinerja guru pada tingkatan Sekolah Menengah Kejuruan dalam hal ini SMK Negeri 11 Kabupaten Muaro Jambi belum sepenuhnya baik, untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini untuk melihat kinerja guru yang dikaitkan dengan dengan variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dengan judul "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Negeri 11 Kabupaten Muaro Jambi".*

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif serta metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang memberi gambaran laporan penelitian berisi kutipan-kutipan yang mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. Penelitian ini hanya mendeskripsikan keadaan atau gejala sesuatu apa adanya, artinya penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan, mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan situasi atas kejadian riil di lapangan.

Data yang hendak dikumpulkan dalam penelitian adalah yang berkenaan dengan pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Data yang akan diperoleh adalah data kualitatif yang memberi gambaran tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 11 Muaro Jambi.

Penelitian ini bertempat di SMK Negeri 11 Muaro Jambi. Proses penelitian ini dilakukan secara bertahap mulai dari perencanaan sampai dengan pengumpulan data lapangan sebagai kegiatan inti penelitian, rentang waktu yang dibutuhkan secara keseluruhan dimulai pada bulan April sampai bulan Juni 2023.

Adapun subjek dalam penelitian ini sebanyak 7 orang terdiri dari kepala sekolah, 1 orang wakil kepala sekolah, 1 orang ketua program keahlian, 1 orang guru kelompok muatan A, 1 orang guru kelompok muatan B, 1 orang guru kelompok muatan C dan komite sekolah SMK Negeri 11 Muaro Jambi.

Metode yang dipergunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah: Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung suatu kegiatan yang sedang berjalan yang melibatkan panca indra dan dapat dibantu dengan media visual atau audio secara langsung maupun tidak langsung. Dokumentasi, yaitu peneliti dapat memperoleh informasi bukan hanya dari orang sebagai subjek narasumber, tetapi informasi juga dapat diperoleh dari macam-macam sumber tertulis atau dari dokumen yang ada pada informan. Wawancara, yaitu dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik wawancara langsung secara tatap muka dengan subjek atau responden penelitian yang berupa pertanyaan lisan berstruktur dan tidak berstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara.

### 3. HASIL PEMBAHASAN

#### Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah merupakan faktor penting dalam pengelolaan manajemen dan kepemimpinan pendidikan di sekolah. Menurut Ema Prasetyorini (2018) kepala sekolah sebagai pemimpin profesional di lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting, mengingat posisinya yang secara struktural sebagai pemimpin legal formal memiliki kekuasaan penuh pada lembaga yang dipimpinnya.

Menurut Suharsaputra (2018: 115) kinerja kepala sekolah merupakan unsur penentu dalam manajemen dan kepemimpinan pendidikan di sekolah. Optimalnya tugas pokok dan fungsi kepala sekolah memiliki pengaruh besar bagi keberhasilan organisasi sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah berperan dalam menggerakkan struktur organisasi sekolah selanjutnya mengatur dan mengelola serta memimpin organisasi sekolah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

dengan menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki efisien, efektif dan berkelanjutan agar kinerja sekolah dapat semakin meningkat dan bermutu.

Adapun tugas-tugas kepala Sekolah itu meliputi kegiatan merencanakan program kerja bersama guru, dan melaksanakan program tersebut, mengatur dan mengorganisasikan kegiatan guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanaan kegiatan itu kearah pencapaian tujuan organisasi, melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, memudahkan terlaksananya program belajar mengajar, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menilai prestasi kerja guru dan menciptakan organisasi sekolah yang fungsional dan tangguh.

Program kerja kepala Sekolah dalam bentuk pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru pada SMK Negeri 11 Muaro Jambi yang dilakukan dengan : 1) Pembinaan pada awal tahun pelajaran baru dengan menghadirkan tim nara sumber dari Dinas Pendidikan Provinsi, dunia usaha dan industri sesuai kompetensi keahlian yang ada, kegiatan ini diikuti oleh seluruh guru, program-program sekolah telah disusun bersama-sama dengan guru dalam rapat akhir tahun pelajaran, sehingga diharapkan apa yang telah disepakati dapat terlaksanakan dengan baik. 2) Adanya pengembangan kompetensi dalam wadah musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), guru dapat memecahkan masalah bersama di dalam kegiatan MGMP sehingga guru mendapatkan pengetahuan baru dan membahas permasalahan yang dihadapi terkait metode atau model pembelajaran pada kurikulum merdeka. 3) Supervisi langsung oleh kepala sekolah secara formal untuk melihat kesiapan guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas, membuat modul ajar serta penerapan profil pelajar pancasila. 4) Melakukan diskusi bersama guru dalam menghadapi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah.

Tujuan program kerja ini, berdasarkan hasil penelitian untuk memberikan bantuan dan pelayanan terhadap guru dalam usaha meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan mengajar, sehingga menumbuhkan sikap profesional guru. Salah satu bentuk pola pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah dengan melalui program supervisi guru. Menurut Depdiknas yang dikutip oleh Jasmani dalam Sohiron (2015), supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar yang lebih baik. Kemudian juga dijelaskan bahwa supervise pendidikan adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud adalah berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan (pengajarannya) pada umumnya peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Dalam pengertian itu supervise pendidikan artinya pembinaan. Pembinaan adalah segala kegiatan dan usaha yang berhubungan dengan perencanaan, penyusunan, pengembangan, pembangunan,

pengarahan, penggunaan serta pengendalian segala sesuatu secara berdaya guna dan berhasil guna.

Selanjutnya Jasmani dalam Sohiron (2015) juga menyebutkan bahwa supervise pendidikan adalah segala bantuan dari supervisor dan atau semua pimpinan/ Kepala Sekolah untuk memperbaiki manajemen pengelolaan sekolah dan meningkatkan kinerja guru/staf dalam menjalankan tugas, fungsi, kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal. Caranyadengan memberikan bantuan, dorongan, pembinaan, bimbingan, dan memberikan kesempatan bagi pengelola sekolah dan para guru untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja dan profesionalismenya.

Melalui program supervisi Kepala Sekolah dapat melakukan pembinaan secara menyeluruh .Ada 2 (dua) jenis supervisi yang dapat dilakukan oleh Kepala sekolah yaitu supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisi manajerial pada dasarnya berfungsi sebagai pembinaan, penilaian dan bantuan/ bimbingan kepada seluruh guru di sekolah dalam pengelolaan sekolah untuk maningkatkan kinerja guru dan kinerja sekolah. Supervisi akademik berkaitan dengan fungsi pembinaan, penilaian, perbantuan, dan pengembangan kemampuan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/ pembimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 bab I Ketentuan umum pasal 1 ayat (5)menjelaskan bahwa pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah program dan kegiatan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional Kepala Sekolah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan terutama untuk peningkatan manajemen, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Dari penjelasan ini dapat dimaknai bahwa seorang Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi supervisi kepada guru sebagai wujud pengembangan keprofesiannya sebagai Kepala Sekolah yang profesional.

Hasil Wawancara dengan kepala Sekolah pembagian tugas guru mata pelajaran di setiap tingkatan dilakukan oleh kepala Sekolah dengan cara mengadakan rapat pada akhir tahun pelajaran, ini dilakukan ketika awal tahun pelajaran guru siap menjalankan tupoksinya dengan jelas. Kriteria kepala sekolah memberikan tugas kepada guru berdasarkan kompetensi dan kemampuan guru dalam pengelolaan kelas, hal ini dikerenakan beban dan tantangan kurikulum dan peserta didik berbeda. Semakin tinggi tingkatan maka semakin besar pula tuntutan dan tantangannya.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah bahwa hampir setiap seminggu sekali kami berdiskusi tentang masalah-masalah yang ditemukan guru dalam mengajar, pada saat diskusi tersebut seringkali dilakukan simulasi berupa micro teaching, kemudian kepala sekolah juga melakukan keliling ke kelas-kelas untuk melihat bagaimana mereka

mengajar namun ketika ada permasalahan guru diajak bicara empat mata.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa program kerja kepala Sekolah harus dapat dipahami oleh guru ketika kepala sekolah, guru senior atau pengawas melakukan supervisi, sehingga guru siap dan mengerti apa yang harus dilakukannya. Supervisi dan pembinaan harus dilakukan oleh kepala Sekolah secara berkelanjutan, sehingga hal-hal yang menjadi kendala guru dapat diselesaikan serta dicari solusinya secara bersama, dan tidak terulang lagi. Pembinaan dan peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan menyesuaikan program-program pendidikan yang mengikuti tuntutan kurikulum dan kekinian.

### **Pendekatan Kompetensi Kepala Sekolah**

Dalam teori kepemimpinan, Wahyudi (2009: 123) menyatakan “Ada tiga pendekatan kepemimpinan yang sering dipakai yaitu (1) pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*traits model*), (2) pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori prilaku (*Behavioral model*), (3) Pendekatan situasional (*Contingency*)”. Pendekatan ini berdasarkan sifat mengkaji tentang sifat dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Pendekatan berdasarkan prilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin didalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Sedangkan pendekatan situasional itu membahas tentang kesesuaian antara prilaku pemimpin dengan karakteristik bawahannya.

Berdasarkan penjelasan mengenai fungsi dan tugas kepala sekolah dalam hal ini sebagai manajerial sekolah yang didukung oleh beberapa teori, maka peneliti berasumsi bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu komponen penting dalam menciptakan atau membentuk kinerja guru yang baik. Dengan kata lain semakin baik kompetensi manajerial kepala sekoalah, semakin baik pula pencapaian kinerja guru, dan sebaliknya semakin rendah kompetensi manajerial kepala sekolah maka semakin rendah pula pencapaian kinerja guru. Menurut hasil penelitian Pratama, L dan Setiadi, B (2019) tentang Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru menunjukkan terdapat korelasi positif yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja guru.

Penelitian Syamsu Alam (2019) menunjukkan bahwa kompetensiberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa, jika kompetensi pegawai semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula, sebaliknya jika kompetensi pegawai semakin buruk, maka kinerja pegawai juga akan semakin buruk.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian oleh Nasri et al., (2017) menunjukkan bahwa Kompetensi, secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Kemudian penelitian oleh

Nursiah (2018) menemukan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan Perindustrian Koperasi dan UKM Kab. Soppeng. Harudi (2016) juga menemukan bahwa kompetensi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Taylor (2007) menuliskan deskripsi kompetensi menurut UK's CIPD adalah kompetensi dapat dipahami sebagai kinerja dalam suatu organisasi, dengan dijelaskan bahwa kompetensi adalah suatu hasil yang diharapkan dari individu dalam suatu kegiatan yang dilakukan.

Di sebuah institusi pendidikan, performa guru merujuk pada kemampuan mereka untuk menunaikan tugas dan tanggung jawab secara efektif dengan menggunakan pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Kinerja mencakup keinginan guru untuk mencapai keberhasilan, motivasi untuk terlibat dalam tugas dan tanggung jawab, dan kemauan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Penting bagi kepala sekolah untuk memiliki kompetensi manajerial yang baik agar tujuan institusi dapat tercapai. Sebagaimana manajer, kepala sekolah harus memberikan motivasi dan dorongan kepada guru agar mereka dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan benar. Oleh karena itu, performa guru juga merupakan penentu kualitas institusi pendidikan.

#### **Hambatan Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Kinerja Guru**

Apapun pekerjaannya yang berhubungan dengan banyak orang pasti memiliki kendala dan hambatan. Hambatan yang dialami kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru umumnya bersifat tidaklah kompleks karena menurut kepala sekolah "Saya dapat mengatasi semua permasalahan yang terjadi di sekolah, bila ada kendala dan permasalahan terjadi saya selalu melibatkan guru yang dianggap mampu". Peneliti mengamati fenomena di lapangan bila kepala sekolah ada masalah maka langsung mengambil tindakan atas masalah dan hambatan dalam pendidikan, biasanya wakil kepala sekolah dan guru senior ikut membantu bila mengalami kesulitan dalam mengajar.

hambatan-hambatan seperti yang peneliti dapat kumpulkan berdasarkan dokumentasi dan wawancara dengan kepala sekolah ternyata guru-guru masih kurang dapat mengimplementasikan kurikulum Sekolah merdeka mengajar dalam pembelajaran dan penerapan profil pelajar pancasila, masih ada guru yang tidak menguasai penerapan pembelajaran kurikulum merdeka, maka kepala Sekolah dibantu wakil kurikulum melakukan bimbingan khusus kepada guru tersebut.

Dalam satu tahun pelajaran sebanyak minimal dua kali secara terjadwal kepala Sekolah melakukan kegiatan supervisi kepada guru dengan harapan guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya itu, kepala Sekolah

memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk modul ajar, selanjutnya kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru saat kegiatan supervisi berlangsung.

Dalam usaha meningkatkan kinerja guru hal lain yang dilakukan oleh kepala Sekolah adalah dengan membiasakan guru menggunakan media pembelajaran kekinian supaya proses belajar mengajar lebih menarik. Tapi yang terjadi guru lebih banyak menggunakan metode ceramah dan jarang menggunakan media pembelajaran yang efektif untuk mengajar, pada hal banyak yang dapat dilakukan oleh guru supaya pembelajaran menjadi menarik salah satunya media belajar dengan dunia nyata dengan menerapkan konsep profil pelajar pancasila. Tetapi yang terjadi di lapangan kepala Sekolah jarang melihat guru yang memanfaatkan alam dan dunia nyata sebagai media pembelajaran padahal SMK Negeri 11 Murao Jambi sangat mendukung karena berada di areal perkebunan yang banyak pepohonan.

Hambatan yang dihadapi oleh kepala Sekolah ketika melakukan supervisi adalah banyak guru yang hanya puas dengan pendidikannya sekarang tanpa mau melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dan enggan mengikuti seleksi calon guru penggerak, sehingga mutu dan kemampuan guru tidak berkembang. Hanya beberapa guru saja yang berminat melanjutkan pendidikan dan mengikuti seleksi calon guru penggerak. Kepala Sekolah melakukan berbagai hal agar guru termotivasi untuk meningkatkan mutu. Kepala Sekolah juga mengikutsertakan guru-guru untuk pendidikan dan pelatihan baik secara online dan offline.

Disamping itu hambatan lain bagi kepala Sekolah adalah yang menyangkut dengan kebijakan-kebijakan atasan, kepala sekolah menyatakan peraturan pemerintah belum berjalan maksimal, kebijakan-kebijakan pemerintah yang sukar diaplikasikan di lapangan. Tidak berjalannya peraturan pemerintah secara maksimal tergantung pada banyak faktor, salah satunya ketika kepala sekolah memberikan izin melanjutkan pendidikan kepada guru, maka biasanya guru mengalami kesulitan dalam mengurus izin kedinasan. Pada hal sebagai seorang pendidik guru perlu terus mengembangkan pengetahuan, sehingga pembelajaran terus sesuai perkembangan zaman dan kekinian.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dari penelitian seperti diuraikan dalam bagian-bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Kompetensi kepala Sekolah pada aspek perencanaan/pelaksanaan, pengorganisasian/pengelolaan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru, sudah terlaksana dan tersusun dengan baik, seperti penyusunan RKS yang telah mengacu pada petunjuk yang telah dibuat bersama, bahwa guru dan kepala Sekolah terlibat

dalam menyusun visi, misi dan tujuan pengembangan sekolah, dan rencana program Sekolah. Program rencana Sekolah melalui rapat awal semester pertama, masing-masing guru menyusun program dan diajukan/diusulkan pada kepala sekolah melalui rapat bersama majelis guru. Kepala Sekolah juga menyusun program kegiatan pembelajaran di sekolah, melaksanakan supervisi, diskusi dan evaluasi terhadap kinerja guru. 2) Pola pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMK Negeri 11 Muaro Jambi adalah dengan pola pendekatan individu dan kelompok. Pendekatan individu dilakukan kepala sekolah dengan mengikutsertakan guru-guru pada pendidikan dan pelatihan, memberi izin kepada guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan seleksi calon guru penggerak, melaksanakan supervisi paling sedikit dua kali dalam satu tahun pelajaran untuk melihat peningkatan kinerja guru. Sedangkan pendekatan kelompok dilakukan dengan mengikutsertakan guru pada kelompok kerja terpadu berupa MGMP serta mengadakan diskusi yang bertujuan untuk peningkatan kinerja guru dan sekolah. 3) Hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu terdapat guru yang kurang siap mengajar baik secara keilmuan maupun dalam melengkapiperangkat administrasi sebagai guru, serta kepribadian guru yang beragam di sekolah. Saran dalam penelitian ini adalah berdasarkan hasil penelitian, maka dapat berimplikasi teoritis dan praktis yang dapat disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain diluar variabel kompetensi manajerial kepala sekolah yang berpengaruh terhadap kinerja guru atau variabel lainnya. Penelitian ini belum memasukan variabel lain seperti sarana prasarana, teknologi, kepribadian guru dan lingkungan serta yang lainnya yang dapat berkontribusi dalam upaya peningkatan kinerja guru.

## 5. REFERENSI

- Baharuddin and R. Zakaria. (2018). *Pengaruh Kecerdasan Spritual Terhadap Peningkatan Teacher's performance di SMA Negeri 3 Takalar District Takalar* . Jurnal Idarah Vol. 2 No. 1 pages 1-10.
- Ema Prasetyorini,. (2018). *Analisa Motivasi Kerja dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru (Studi di SMP Negeri 02 Kota Blitar)*. Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen Vol.07 No. 01 Maret 2018.
- Makarim., Nadiem. *Guru Profesional Kunci Pendidikan Berkualitas*. Jawa Pos. 4 November 2021.  
<http://www.jawapos.com/nasional/pendidikan/04/07/2021/nadiem-sebut-guru-profesional-kunci-pendidikan-berkualitas/>.
- Mulyasa, (2013). *Uji Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- Pratama, L dan Setiadi, B., (2019). *Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru*. Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Jambi SAP (Susunan Artikel Pendidikan) Vol.7 No.3 April 2023.
- Podgursky, Micheal J., Springer, Matther G. (2007), *Teacher Performance Pay;Areview. Journal of policy Analysis and Management* , Vol.26 No. 4, 909-949 DOI:10.1002/pam.20292.
- Rizal, S dan Pasigai, M.A. (2017). *Analisis faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Sulawesi Selatan*. Jurnal Ekonomix, Vol.5 No.2 PP 48-47.
- Rinawati, H (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Malang UB Press.
- Rukmana, A. (2018). *Pengaruh Leadership Style Principal dan Motivasi kerja Guru Terhadap Teacher's performance (Survey Pada Madrasah Tsanawiyah Swasta/MTsS yang ada di Kecamatan Tanjungsari Sumedang)*. Coopetition Vol.9 No. 1 Pages 77-93.
- Slameto, B.S Sulamono dan K.W Wardani. (2017). *Peningkatan kinerja guru Melalui Pelatihan Beserta Faktor Penentunya*. Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Volume 27 No.2, PP.38-37.
- Sudjana, Nana. (2012). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Sugeng,. (2012). *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus*. Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Semarang.
- Suharsaputra, Uhar. (2018). *Supervisi Pendidikan : Pendekatan Berbasis Kinerja*. Bandung : PT. Rafika Aditama.
- Syamsu Alam., Hasmin Tamsah dan Gunawan Bata Ilyas, (2019). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar*. Jurnal Mirai Management Volume 4 No. 1 2019
- Usman, Useh Moh. (2010). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Wahyudi, (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung:CV. Alfabeta