

**UPAYA KEPALA SEKOLAH MENINGKATKAN KINERJA GURU  
MELALUI PENDEKATAN PARTISIPATIF  
DI SD UNGGULAN AISYIYAH BANTUL**



**Oleh:**

**Bestiana Nizhomi**

**NIM. 1420421026**

**TESIS**

**Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan Islam  
Program Pendidikan PGMI  
Konsentrasi Sains**

**YOGYAKARTA  
2016**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bestiana Nizhomi  
NIM : 1420421026  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah  
Konsentrasi : Sains

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/  
karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 26 Oktober 2016

Saya yang menyatakan,



Bestiana Nizhomi  
NIM : 1420421026

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bestiana Nizhomi  
NIM : 1420421026  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah  
Konsentrasi : Sains

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 26 Oktober 2016

Saya yang menyatakan,



Bestiana Nizhomi  
NIM : 1420421026



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK  
INDONESIA  
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
PASCASARJANA

## PENGESAHAN

Tesis Berjudul : UPAYA KEPALA SEKOLAH MENINGKATKAN KINERJA  
GURU MELALUI PENDEKATAN PARTISIPATIF DI SD  
UNGGULAN AISYIYAH BANTUL

Nama : BESTIANA NIZHOMI

NIM : 1420421026

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : PGMI

Konsentrasi : SAINS

Tanggal Ujian : 8 NOVEMBER 2016

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan  
(M.Pd).

Yogyakarta, 7 Desember 2016

Direktur,



Prof. Nuorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D.  
NIP. 19711207 199503 1 002

## PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis Berjudul : UPAYA KEPALA SEKOLAH MENINGKATKAN KINERJA  
GURU MELALUI PENDEKATAN PARTISIPATIF DI SD  
UNGGULAN AISYIYAH BANTUL

Nama : BESTIANA NIZHOMI  
NIM : 1420421026  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : PGMI  
Konsentrasi : SAINS  
Tanggal Ujian : 8 NOVEMBER 2016

telah disetujui tim penguji ujian munaqasyah:

Ketua Sidang Ujian/Penguji : Dr. Roma Ulinnuha, M.Hum

(  )

Pembimbing/Penguji : Dr. Sangkot Sirait, M.Ag

(  )

Penguji : Dr. Marhumah, M.Pd

(  )

diuji di Yogyakarta pada tanggal 8 November 2016

Waktu : 11.00 -12.00 WIB

Hasil/Nilai : 3,25 (B+)

IPK : 3,50 (A-)

Predikat : Dengan Pujian/Sangat Memuaskan/Memuaskan

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta.

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**UPAYA KEPALA SEKOLAH MENINGKATKAN KINERJA GURU  
MELALUI PENDEKATAN PARTISIPATIF  
DI SD UNGGULAN AISYIYAH BANTUL**

Yang ditulis oleh:

Nama : Bestiana Nizhomi  
NIM : 1420421026  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah  
Konsentrasi : Sains

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 26 November 2016

Pembimbing,



**Dr. Sangkot Sirait, M. Ag**

## MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami.<sup>1</sup> (Q.S As-Sajdah : 24)

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemahnya*, (Surakarta: Az-Ziyadah, 2016), 417.

## **ABSTRACT**

**BESTIANA NIZHOMI, NIM, 1420421026**, Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul, Tesis, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

Kinerja guru adalah wujud nyata dari hasil kerja guru selama melaksanakan tugas di sekolah. Guru adalah ujung tombak pelaksanaan pendidikan di sekolah. Namun demikian, keberhasilan guru dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah SDUA dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja anak buahnya. Dalam hal ini, beliau melakukan pendekatan partisipatif sebagai upaya meningkatkan kinerja anak buahnya. Pendekatan partisipatif yakni melibatkan anak buahnya baik dalam keikutsertaannya mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

Tujuan penelitian ini adalah *pertama*, untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul. *Kedua*, untuk mengetahui langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain teori tentang peran kepala sekolah, kinerja guru dan kepemimpinan partisipatif. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Jadi, sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, pendidik dan dokumen-dokumen terkait. Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam tesis ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *pertama*, Peran Kepala SD Unggulan Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja guru ditunjukkan dengan peran beliau sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator. Melalui pendekatan partisipatif, beliau melakukan pembinaan disiplin guru, pembangkitan motivasi dan penghargaan guna meningkatkan kinerja guru di SD Unggulan Aisyiyah. *Kedua*, Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari manajemen kinerja guru, proses manajemen kinerja guru mencakup perencanaan kinerja guru, peningkatan kinerja guru dan evaluasi kinerja guru. Langkah tersebut cukup terbukti cukup berhasil meningkatkan kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari kinerja guru yang semakin baik dan aturan yang telah dibuat ditaati dan dilaksanakan oleh masyarakat sekolah. Dalam hal ini ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru yakni faktor intern atau berasal dari kepercayaan diri guru itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari dorongan kepala sekolah dalam memberikan motivasi.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pendekatan Partisipatif, Kinerja Guru**



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Allah *Ar rahman Ar rahiim*, Tuhan Seru Sekalian Alam. Puji syukur penulis mohonkan ke hadirat Ilahi Rabbi yang telah memberikan rahmat, taufiq serta hidayah Nya kepada kita, sehingga dengan penuh rasa syukur, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul** meski penuh dengan perjuangan dan hambatan yang berarti. Tesis ini bukan semata-mata penulis maksudkan sebagai formalitas untuk memperoleh gelar magister saja, melainkan sebagai jembatan untuk memperoleh ilmu yang integratif, interkoneksi, dan multikultur dari kampus putih tercinta ini agar nantinya dapat teraplikasi dengan baik.

Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabiullah Muhammad SAW, kepada para sahabat, dan keluarganya, yang telah berjasa menyebarkan ajaran Islam hingga kita dapat merasakan manfaat dan keteladanan beliau hingga detik ini.

Terselesaikannya tesis ini, penulis menyadari bahwa tugas penulisan ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan doa, finansial, motivasi, dorongan semangat dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tiada terhingga dengan penuh ketulusan seraya teriring doa yang penulis tujukan kepada :

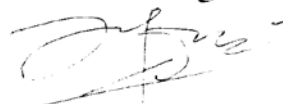
1. Bapak Prof. Drs. Yudian Wahyudi, MA., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, beserta seluruh jajarannya.

2. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, M.A, Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana (PPS) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Ro'fah, M.A, Ph.D selaku ketua sekretariat Program Pascasarjana (PPS) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Sangkot Sirait, M.Ag, selaku pembimbing yang telah memberikan banyak masukan, dukungan, dan pengertian kepada penulis dalam berjuang menyelesaikan tesis ini.
5. Orang tua dan keluarga besar tercinta serta orang-orang terdekatku, yang selalu memberikan doa, dorongan dan motivasi kepada penulis selama menjalani kuliah di PPS UIN Sunan Kalijaga dan menapaki hidup.
6. Bapak Suwardi, S.Pd.Si selaku Kepala Sekolah dan seluruh guru di SD Unggulan Aisyiyah Bantul, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di sekolah tersebut.
7. Terakhir kalinya kepada seluruh pihak yang telah memberikan segudang ilmu, pengertian, dan motivasi untuk selalu giat belajar dalam menggapai cita-cita dan mencari ridho Ilahi serta bermanfaat bagi orang lain.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya, terutama bagi sekolah-sekolah dalam manajemen gurunya.

Yogyakarta, 5 Desember 2016

Penulis,



Bestiana Nizhomi

NIM : 1420421026



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN KEASLIAN</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI</b> .....	v
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	vi
<b>MOTTO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	4
D. Kajian Pustaka.....	4
E. Metode Penelitian. ....	7
F. Landasan Teori .....	13
G. Sistematika Pembahasan.....	27
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	29
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	31
2. Peran Kepala Sekolah.....	33
B. Kinerja Guru .....	38
1. Pengertian Kinerja guru.....	40

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	41
3. Penilaian Kinerja Guru .....	41
4. Proses Manajemen Kinerja Guru.....	42
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru .....	44
1. Pembinaan Disiplin.....	45
2. Pembangkitan Motivasi .....	46
3. Penghargaan.....	47
D. Kepemimpinan Partisipatif .....	47
1. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif.....	47
2. Ciri-ciri Perilaku Kepemimpinan Partisipatif.....	49

### **BAB III GAMBARAN UMUM SD UNGGULAN AISYIYAH BANTUL**

A. Identitas SD Unggulan Aisyiyah Bantul .....	51
B. Sejarah dan Perkembangan SD Unggulan Aisyiyah Bantul...	52
C. Rencana Strategis SD Unggulan Aisyiyah Bantul .....	54
1. Visi Sekolah.....	54
2. Misi Sekolah .....	54
3. Tujuan Sekolah.....	55
4. Kondisi Objektif.....	55

### **BAB IV HAL-HAL YANG DILAKUKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI PENDEKATAN PARTISIPATIF**

A. Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif	
1. Peran Kepala SD Unggulan Aisyiyah Bantul .....	68
a. Kepala sekolah sebagai educator .....	71
b. Kepala sekolah sebagai manajer.....	73

c. Kepala sekolah sebagai administrator.....	75
d. Kepala sekolah sebagai supervisor.....	76
e. Kepala sekolah sebagai leader .....	78
f. Kepala sekolah sebagai innovator.....	82
g. Kepala sekolah sebagai motivator.....	85
2. Pendekatan Partisipatif Kepala SD Unggulan Aisyiyah	
Bantul .....	87
a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala SD	
Unggulan Aisyiyah Bantul.....	87
b. Pendekatan Partisipatif Kepala SD Unggulan	
Aisyiyah Bantul dalam Meningkatkan Kinerja Guru...	89
B. Langkah-langkah Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja	
Guru Melalui Pendekatan Partisipatif	
1. Manajemen Kinerja Guru .....	94
a. Perencanaan Kinerja Guru .....	95
b. Peningkatan Kinerja Guru.....	96
c. Evaluasi Kinerja Guru.....	98
2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	100
a. Faktor Intern.....	100
b. Faktor Ekstern .....	100

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	102
B. Saran-saran .....	102

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Struktur Organisasi SD Unggulan Aisyiyah.....	55
Tabel 2	Data Jenis Kelamin Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD Unggulan Aisyiyah .....	56
Tabel 3	Daftar Pendidik SD Unggulan Aisyiyah .....	56
Tabel 4	Daftar Tenaga Kependidikan SD Unggulan Aisyiyah .....	59
Tabel 5	Jumlah Rombongan Belajar SD Unggulan Aisyiyah .....	60
Tabel 6	Jumlah Peserta Didik Tiap Kelas SD Unggulan Aisyiyah ....	61
Tabel 7	Data Sarana dan Prasarana SD Unggulan Aisyiyah .....	61
Tabel 8	Data Prestasi Akademik SD Unggulan Aisyiyah .....	62
Tabel 9	Data Prestasi Non Akademik Bidang Olahraga SD Unggulan Aisyiyah .....	64
Tabel 10	Data Prestasi Non Akademik Bidang Kesenian SD Unggulan Aisyiyah .....	65
Tabel 11	Data Prestasi Non Akademik Bidang Lainnya SD Unggulan Aisyiyah .....	66

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Hasil Wawancara dengan guru
- Lampiran 3 : Dokumentasi lokasi penelitian
- Lampiran 4 : Surat Bukti Penelitian
- Lampiran 5 : Daftar Riwayat Hidup





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Wacana pendidikan mengalami perubahan dan selalu berkembang karena sistem masyarakat yang selalu berubah dan berkembang sesuai dengan zamannya. Pendidikan menjadi wacana yang aktual ketika ia mampu memunculkan sebuah pertanyaan baru atau menjawab pertanyaan yang berkembang di tengah masyarakat. Pendidikan akan menjadi salah satu tiang penyangga dari persoalan yang timbul. Ia menjelma sebagai sebuah kesatuan yang tak terpisahkan dari kehidupan umat manusia. Perkembangan wacana pendidikan yang begitu cepat akhir-akhir ini seakan-akan melukiskan betapa berharganya system pendidikan bagi masyarakat.<sup>1</sup>

Pendidikan merupakan suatu usaha mengubah tingkah laku yang meliputi tiga aspek yaitu, pertama, Aspek kognitif meliputi perubahan pada segi penguasaan ilmu pengetahuan dan perkembangan yang diperlukan untuk mengubah pengetahuan tersebut. Kedua, aspek afektif yaitu meliputi perubahan-perubahan segi mental, perasaan dan kesadaran. Ketiga, aspek psikomotorik yaitu meliputi perubahan dalam segi tindak bentuk psikomotorik. Semua komponen dalam pendidikan mempunyai pengaruh untuk meningkatkan mutu pendidikan salah satu komponen dalam pendidikan yang sangat berperan adalah guru.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Benni Setiawan, *Manifesto Pendidikan di Indonesia*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), 11.

<sup>2</sup> Zakiyah Darajat, dkk, *Metodik Husus Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 197.

Faktor yang menunjang terhadap kelangsungan pendidikan yaitu dengan adanya guru yang berkualitas yang akan mengantarkan anak didiknya menuju gerbang kesuksesan. Terlebih lagi ditengah lintasan perjalanan zaman dengan teknologi yang semakin canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai, sehingga potret pendidikan masa depan tercermin di potret guru yang berkualitas, dan gerak maju pendidikan berbanding lurus dengan citra para guru di tengah masyarakat.<sup>3</sup>

Kinerja pendidik di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Berbagai usaha akan dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Selain pendidik, faktor pengelolaan sekolah juga menentukan tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Dalam hal ini, pengelolaan sekolah diatur oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah dan kedua kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolah.<sup>4</sup>

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, idealnya dapat menggerakkan anak buahnya untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi. Dengan demikian berarti pentingnya kepala sekolah dalam menerapkan pendekatan personal maupun pendekatan-pendekatan yang lain sehingga mampu mengetahui kebutuhan – kebutuhan mendasar anak buahnya yang memiliki karakter dan

---

<sup>3</sup> Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 5.

<sup>4</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), 106.

kebutuhan yang berbeda. Dan inilah ujian kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, karena maju mundurnya sebuah organisasi tergantung pada pemimpinnya.

Berdasarkan peran kepala sekolah yang telah diuraikan diatas, SD Unggulan Aisyiyah Bantul sebagai sebuah sekolah yang memiliki motto sekolah multitalenta ini memiliki potensi yang sangat besar menjadi sebuah sekolah yang diakui kredibilitasnya. Apabila didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang mampu meningkatkan kinerja gurunya menjadi lebih optimal.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu guru senior, kepala sekolah setiap kali mengambil keputusan, selalu meminta pertimbangan terhadap beberapa orang guru. Semacam tim khusus yang dibentuk oleh kepala sekolah. Berisi empat orang guru senior yang dianggap berpengalaman karena guru-guru tersebut merupakan yang terlama dari awal berdirinya sekolah tersebut.<sup>5</sup> Penelitian ini sangat perlu dilakukan untuk mengetahui upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif, sehingga misi sekolah dapat terwujud.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini akan lebih fokus pada pokok permasalahan yang secara sederhana biasa dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul?

---

<sup>5</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Anang, Guru Kelas VI SD Unggulan Aisyiyah tanggal 28 januari 2016

2. Apa saja langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Atas dasar rumusan penelitian di atas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu :

1. Untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul.
2. Untuk mengetahui langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul.

Sedangkan yang menjadi kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menambah pengetahuan dalam bidang pendidikan khususnya tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
2. Memberikan kontribusi kepada kepala sekolah sebagai bahan evaluasi sekaligus panduan tambahan untuk peningkatan kinerja guru di SD Unggulan Aisyiyah Bantul.

### **D. Kajian Pustaka**

Penulis telah menelusuri beberapa kajian pustaka yang relevan dalam hal ini antara lain:

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Komari Ahmad<sup>6</sup>, berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta”. Pada penelitian tersebut disimpulkan bahwa pembinaan kepala sekolah dapat dikatakan efektif jika telah melaksanakan 4 hal yakni menjadi panutan bawahannya, mengilhami motivasi, memperhatikan para bawahannya secara individual dan mendorong semangat keilmuan. Empat hal tersebut setidaknya sudah dilakukan oleh kepala sekolah, hal tersebut tercermin dari adanya dedikasi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan semakin tumbuhnya kesadaran diri pada guru dan siswa untuk mencapai tujuan sekolah dengan sungguh-sungguh.

Penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yakni dalam penelitian sebelumnya mengkaji tentang peran kepala sekolah dalam peningkatan efektifitas pendidikan, sedangkan penelitian ini akan mengkaji tentang upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru. Selain itu, tempat penelitian juga berbeda penelitian sebelumnya di Madrasah Aliyah sedangkan penulis akan melakukan penelitian di sekolah tingkat dasar.

*Kedua*, tesis yang ditulis oleh Mulyono Priyono<sup>7</sup>, berjudul “Manajemen Kepala Sekolah dalam peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP IT Abu Bakar Yogyakarta”. Pada tesis tersebut disimpulkan bahwa kepala sekolah memanej kinerja dan kualitas para guru PAI dengan beberapa strategi

---

<sup>6</sup>Komari Ahmad, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta, *Tesis*, (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2005), tidak diterbitkan

<sup>7</sup> Mulyono Priyono, Manajemen Kepala Sekolah dalam peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP IT Abu Bakar Yogyakarta, *Tesis*, (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2012), tidak diterbitkan

yakni, memberikan pemahaman kepada para guru mengenai urgensi PAI di SMP IT Abu Bakar yang bersandar pada desain kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional, memberikan arahan kepada guru PAI akan penekanan ciri dan kekhasan SMP IT Abu Bakar yang mengutamakan nilai-nilai PAI, mengajak para guru PAI untuk bersama-sama merumuskan dan mengklasifikasikan materi-materi PAI yang ada, mengadakan pelatihan-pelatihan pembelajaran PAI kepada guru PAI, melakukan penilaian kinerja guru PAI secara berkala dan melakukan pengamatan sebagai bentuk evaluasi, saran-saran dan kritik dari pihak terkait.

Penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yakni dalam penelitian sebelumnya mengkaji tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PAI di SMP, sedangkan penelitian ini akan mengkaji tentang upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di sekolah tingkat dasar.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh syahrillah<sup>8</sup> dengan judul “ Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Yogyakarta III (Analisis Kepemimpinan Pendidikan). Hasil dari penelitian tersebut yakni kepala sekolah telah mengupayakan melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan melalui forum *reboan*, melakukan pengembangan kurikulum yang berorientasi kebutuhan local, mengadakan try out, mengikutsertakan anak-anak dalam berbagai lomba, pemberdayaan perpustakaan, dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak.

---

<sup>8</sup> Syahrillah, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Yogyakarta III (Analisis Kepemimpinan Pendidikan), *Tesis*, (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2009), tidak diterbitkan

Penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yakni dalam penelitian sebelumnya mengkaji tentang Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Yogyakarta III, sedangkan penelitian ini akan mengkaji tentang upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru. Selain itu, tempat penelitian juga berbeda penelitian sebelumnya di Madrasah Aliyah sedangkan penulis akan melakukan penelitian di sekolah tingkat dasar.

## **E. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alamiah serta data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar.<sup>9</sup> Metode tersebut tersebut digunakan karena dalam penelitian ini, hal yang akan diungkap berkaitan dengan proses pembelajaran sehingga dibutuhkan metode yang mampu mengupas permasalahan secara mendetail.

Penelitian yang menggunakan data kualitatif dalam pelaksanaan penelitian menggunakan suatu prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati, sehingga menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna, penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam

---

<sup>9</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 13.

konteks tertentu), lebih banyak meneliti dalam kehidupan sehari-hari.<sup>10</sup> Dalam hal ini, peneliti berusaha untuk mengumpulkan data dalam hal yang berkaitan dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

## 2. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah orang-orang yang mengetahui berkaitan, dan menjadi pelaku dari suatu kegiatan yang diharapkan dapat memberikan informasi.<sup>11</sup> Subyek dalam penelitian ini adalah orang yang akan diminta informasinya berkaitan dengan obyek yang akan diteliti. Pemilihan subyek pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Misalnya, subyek penelitian adalah seseorang yang dianggap paling mengetahui apa yang peneliti harapkan dalam penelitian.<sup>12</sup>

Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini yakni kepala sekolah dan 5 orang guru SD Aisyiyah Unggulan Bantul. Penentuan subyek ini dilakukan berdasarkan rekomendasi kepala sekolah yang diyakini dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

## 3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004), 3.

<sup>11</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*, (Edisi : V), (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), 102.

<sup>12</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 85.

<sup>13</sup> *Ibid*, 308



Berikut merupakan teknik yang digunakan dalam memperoleh data dalam penelitian :

a. Observasi

Metode observasi adalah cara untuk menghimpun data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang sering dijadikan sasaran yang hendak diselidiki atau diteliti oleh pengamatan.<sup>14</sup>

Metode ini peneliti gunakan untuk mengamati kinerja guru SD Unggulan Aisyiyah Bantul dan upayanya kepala sekolah. Dalam hal ini, peneliti menggunakan observasi partisipasi pasif yakni, peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.<sup>15</sup>

b. Wawancara

Wawancara adalah salah satu pengumpulan data yang bisa disebut dengan interview.<sup>16</sup> Metode ini digunakan untuk alat pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan pada responden dan mencatat atau merekam jawaban-jawaban responden lebih mendalam.<sup>17</sup>

Metode ini dilakukan untuk mewawancarai subyek penelitian. Hal ini digunakan untuk mendapatkan informasi dan

---

<sup>14</sup> Anas Sudiyono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 76.

<sup>15</sup> M.Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), 170.

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 317.

<sup>17</sup> *Ibid*, 317

data terkait penelitian. Wawancara dilakukan secara terstruktur yakni peneliti sebelumnya menyiapkan instrumen atau daftar pertanyaan yang kemudian diajukan kepada narasumber pada waktu yang telah disepakati.

c. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dalam bentuk catatan peristiwa yang sudah berlalu baik itu berbentuk lisan, tulisan, gambar, karya-karya, dan lain-lain.<sup>18</sup> Metode ini digunakan penulis untuk melengkapi metode-metode sebelumnya. Data yang diperoleh dengan metode ini seperti sejarah berdirinya, keadaan guru, peserta didik, karyawan, dan lain-lain.

Pada penelitian kualitatif, instrumennya adalah peneliti itu sendiri atau *human instrument* yang berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Selain itu, peneliti juga menyiapkan lembar observasi dan lembar wawancara.

#### 4. Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan

---

<sup>18</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 317

atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>19</sup> Pengujian kredibilitas data yang diperoleh bisa dilakukan dengan cara mengecek data tersebut melalui beberapa sumber. Selanjutnya juga mengecek data kepada sumber yang sama dengan cara yang berbeda.<sup>20</sup>

Dalam hal ini ada beberapa jalan yang dapat ditempuh yakni:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

## 5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar, sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja, seperti yang disarankan data.<sup>21</sup>

Menurut Miles dan Huberman, analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau yang dideskripsikan. Oleh karena penelitian bersifat kualitatif,

---

<sup>19</sup> M.Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian...*, 322.

<sup>20</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 274.

<sup>21</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek ...*, 206.

maka dilakukan analisis data. Analisis data meliputi: reduksi data, display atau penyajian data, dan mengambil kesimpulan lalu diverifikasi.<sup>22</sup>

Langkah-langkah yang diambil peneliti dalam analisis data ini adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>23</sup>

Hal ini dilakukan karena semakin lama penelitian dilakukan maka, akan semakin banyak jumlah data yang didapatkan. Selain itu, data yang didapatkan tidak langsung fokus pada penelitian akan tetapi lebih kompleks dan rumit. Sehingga perlu dilakukan pencatatan secara teliti dan rinci, baru kemudian direduksi.

b. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Namun, yang paling sering digunakan untuk

---

<sup>22</sup> M.Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian...*, 306.

<sup>23</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 247.

menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.<sup>24</sup>

c. Penarikan Kesimpulan

Proses penarikan kesimpulan ini merupakan proses pengambilan inti dari penelitian yang kemudian disajikan dalam bentuk pernyataan atau kalimat. Kesimpulan didapatkan dari data-data yang terkumpul dan diolah sebelumnya. Kesimpulan tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran yang sebelumnya masih gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

## F. Landasan Teori

### 1. Peran Kepala Sekolah

Pada pelaksanaan pendidikan, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Sebagai kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugas dan peran yang diembannya. Diantara peran kepala sekolah tersebut antara lain:<sup>25</sup>

a. Peran kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Dalam melakukan tugasnya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan

---

<sup>24</sup> *Ibid*, 249.

<sup>25</sup> E . Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,(Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), 98.

dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

b. Peran kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai seorang manajer wajib memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Peran kepala sekolah sebagai administrator

Peran kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.

Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Peran kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Supervisi merupakan kegiatan pengawasan dan pengendalian sebagai kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan

pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Peran kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

f. Peran kepala sekolah sebagai innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Peran kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus dapat memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif.

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah personil sekolah yang berperan sebagai pemimpin pendidikan di lingkungan sekolah. Kepemimpinan bukanlah sebagai fungsi jabatan. Titel kepala sekolah belum menjamin, bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi pengikutnya mematuhi intruksi pemimpinnya. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu memosisikan diri sebagai seseorang yang mempunyai pengaruh kepada para guru untuk dapat bekerja dengan baik sejalan dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah tersebut.<sup>26</sup>

Sebagai komponen penting organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Dengan kemandiriannya, kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Demikian pula dengan pengambilan keputusan partisipatif, yang melibatkan warga sekolah secara langsung akan meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki

---

<sup>26</sup> Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2014), 127.



mereka terhadap sekolah beserta program-programnya. Peningkatan rasa memiliki ini akan meningkatkan kesadaran, tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen warga sekolah terhadap sekolahnya, sehingga akan melahirkan dedikasi dan kreativitas yang tinggi dalam pengembangan program-program sekolah.<sup>27</sup>

Hambatan dalam pendidikan seringkali bersumber dari koordinasi, komunikasi, dan supervisi, sehingga menyebabkan persepsi yang berbeda di antara komponen-komponen pelaksana di lapangan seperti kepala dinas, pengawas, kepala sekolah dan guru. Serta kurangnya sosialisasi dari kepala sekolah kepada seluruh tenaga kependidikan lainnya. Kondisi tersebut terjadi karena pengangkatan kepala sekolah dalam posisi tersebut bukan berdasarkan keahlian untuk mengemban tugas yang dituntut oleh kedudukannya. Maka dari itu, manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih ditekankan dalam koordinasi, komunikasi, dan supervisi.

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tinggi untuk membangun sekolah efektif dengan kualitas manajemen yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut :<sup>28</sup>

- a. Efektifitas belajar dan pembelajaran yang tinggi.
- b. Kepemimpinan yang kuat dan demokratis.
- c. Manajemen tenaga kependidikan yang efektif dan professional.
- d. Tumbuhnya budaya mutu.

---

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 6.

<sup>28</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 7.

e. *Teamwork* yang cerdas, kompak, dan dinamis.

Kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat digolongkan ke dalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung kepada situasi. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dikenal:<sup>29</sup>

- a. Tipe Otokratis. Ciri-ciri seorang pemimpin yang otokratis adalah: (1) menganggap organisasi sebagai milik pribadi; (2) mengidentifikasi organisasi sebagai milik pribadi; (3) menganggap bahwa organisasi sebagai alat; (4) tidak menerima kritik saran dan pendapat; (5) sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan dan bersifat menghukum.
- b. Tipe Militeristik. Sifat-sifat seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah: (1) sering mempergunakan system pemerintah atau instruksi; (2) menyandarkan diri kepada pangkat dan jabatan; (3) senang kepada hal-hal formalistik yang berlebihan; (4) disiplin keras; (5) tidak senang dikritik; dan (6) menggemari upacara-upacara.
- c. Tipe Paternalistik. Seorang pemimpin yang bertipe ini memiliki sifat: (1) memandang dan menganggap bawahan sebagai anak-anak; (2) bersikap terlalu melindungi; (3) jarang memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan; (4) jarang memberikan kesempatan untuk

---

<sup>29</sup> Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2014), 136-137.

mengembangkan kreasi; (5) jarang memberikan kesempatan untuk berinisiatif; (6) bersifat maha tahu.

- d. Tipe Karismatik. Pemimpin yang tergolong tipe ini pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancar dari pribadinya yang dibawanya sejak lahir. Dari penampilannya memancar kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa tertarik dan kagum serta patuh.
- e. Tipe Demokratis. Tipe kepemimpinan ini paling tepat untuk memimpin organisasi modern. Beberapa sifat dari tipe ini adalah: (1) selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan kewajiban sebagai manusia; (2) berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi atau bawahan; (3) senang menerima saran, pendapat dan kritik; (4) mengutamakan kerjasama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi; (5) memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melaksanakan tugas, pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransinya terhadap kesalahan yang diperbuat oleh bawahan; (6) berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan; (7) membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah sebagian tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan

fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok dan organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.<sup>30</sup>

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok sebagai berikut:<sup>31</sup>

a. Fungsi instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan putusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakan dengan maksud untuk

---

<sup>30</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 9.

<sup>31</sup> *Ibid*, 28-30.

memperoleh umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

c. Fungsi partisipatif

Melalui fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki persamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaganya harus membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ia juga harus mampu melihat masa depan demi kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Selain itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas juga memiliki perspektif yang diperlukan untuk tetap mengarahkan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini adalah memberdayakan guru untuk mencapai kinerja secara maksimal. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer, harus mampu menggerakkan para guru untuk mencapai kinerja yang maksimal.

#### 4. Kinerja Guru

Guru merupakan suatu pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan kematangan seseorang serta tanggung jawab yang tinggi untuk mengemban amanah pendidikan. Oleh sebab itu, setiap individu yang diberi wewenang, tugas, atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi pendidikan tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Salah satu fungsi manajemen adalah melakukan penilaian hasil kerja pegawai, yang sering disebut dengan istilah kinerja (*performance*). Pengertian kinerja, merupakan istilah yang saat ini sering digunakan dalam masyarakat dan organisasi tidak terkecuali dalam dunia pendidikan. Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini

menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>32</sup>

Menurut Martinis Yamin, kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>33</sup>

Kinerja guru nampak dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas atau amanah profesi yang diembannya dan rasa tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu terlihat pada loyalitasnya dalam menjalankan tugas keguruannya di kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas.

#### 5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.

---

<sup>32</sup> Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 201.

<sup>33</sup> Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 87.

Faktor internal tersebut pada dasarnya dapat direkayasa melalui *pre-service training* dan *in-service training*. Pada *pre-service training* cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyeleksi calon guru secara ketat, penyelenggaraan proses pendidikan guru yang berkualitas, dan penyaluran lulusan yang sesuai dengan bidangnya. Sementara pada *in-service training*, cara yang bisa dilakukan ialah dengan menyelenggarakan diklat yang berkualitas secara berkelanjutan.

Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan. Faktor-faktor eksternal tersebut sangat penting untuk diperhatikan karena pengaruhnya cukup kuat terhadap guru. Setiap hari, faktor-faktor tersebut akan terus menerus memengaruhi guru sehingga akan lebih dominan dalam menentukan seberapa baik kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas:<sup>34</sup>

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.

---

<sup>34</sup> Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 130.



- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor system, meliputi system kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah)
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

#### 6. Penilaian Kinerja Guru

Pada manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja guru diartikan sebagai penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam kerangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Informasi tentang hasil penilaian kerja guru akan sangat membantu dalam upaya mengelola guru dan mengembangkannya dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan pemberian imbalan.<sup>35</sup>

Kinerja individu dalam organisasi dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahlian, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru yang diberi tugas tidak

---

<sup>35</sup> Barnawi, *Kinerja Guru Profesional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 25.

sesuai dengan keahliannya akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Jadi, kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.<sup>36</sup>

Secara umum, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama sebagai berikut:<sup>37</sup>

- a. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan penilaian kinerja guru.
- b. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

Selain itu, Jasmani asf dalam bukunya, mengungkapkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam:<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Abd. Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 120-121.

<sup>37</sup> Barnawi, *Kinerja Guru Profesional*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 26.

- a. Pengembangan profesi dan karier guru.
- b. Pengambilan kebijaksanaan per sekolah.
- c. Cara meningkatkan kinerja guru.
- d. Penugasan yang lebih sesuai dengan karir guru.
- e. Mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*.
- f. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja.
- g. Penyempurnaan manajemen sekolah.
- h. Penyediaan informasi untuk sekolah.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pembahasan dan pemahaman dalam menyusun dalam skripsi ini penulis akan melampirkan sistematika pembahasan sebagai berikut:

*Pertama*, pembahasan awal dalam tesis halaman pertama ini berisi judul, surat pernyataan keaslian, surat persetujuan, pengesahan, Halaman Motto, halaman persembahan, ata pengantar, halaman abstrak, daftar isi, halaman daftar tabel, dan halaman lampiran.

*Kedua*, bagian inti dari tesis ini terdiri dari lima bab:

Bab 1 dibagi menjadi beberapa sub bagian yaitu: Latar belakang masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika penelitian.

---

<sup>38</sup> Jasmani Asf, *Supervisi Pendidikan*, ( Yogyakarta: Ar-Ruzz media, 2013), 162.

Bab 2 berisi tentang teori – teori kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru dan kepemimpinan partisipatif.

Bab 3 menjelaskan gambaran umum lokasi yang dijadikan tempat penelitian. Dalam penelitian ini tempatnya SD Unggulan Aisyiyah Bantul. Gambaran umum tersebut meliputi: Letak geografis, sejarah berdiri dan berkembangnya, visi dan misi, keadaan siswa, guru dan karyawan, struktur organisasi, sarana dan prasarana.

Bab 4 berisi tentang peran dan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan partisipatif di SD Unggulan Aisyiyah Bantul.

Bab 5 adalah bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan pihak-pihak dari subyek peneliti dan kata penutup.

*Ketiga*, bagian akhir dari tesis ini yang berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian serta temuan dalam bab-bab sebelumnya dapat dikemukakan hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran Kepala SD Unggulan Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja guru ditunjukkan dengan peran beliau sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator. Melalui pendekatan partisipatif, beliau melakukan pembinaan disiplin guru, pembangkitan motivasi dan penghargaan guna meningkatkan kinerja guru di SD Unggulan Aisyiyah.
2. Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari manajemen kinerja guru, proses manajemen kinerja guru mencakup perencanaan kinerja guru, peningkatan kinerja guru dan evaluasi kinerja guru. Langkah tersebut cukup terbukti cukup berhasil meningkatkan kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari kinerja guru yang semakin baik dan aturan yang telah dibuat ditaati dan dilaksanakan oleh masyarakat sekolah. Dalam hal ini ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru yakni faktor intern atau berasal dari kepercayaan diri guru itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari dorongan kepala sekolah dalam memberikan motivasi.

#### **B. Saran**

Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan dalam penyusunan tesis ini antara lain:

1. Kepada pengelola sekolah agar lebih sering lagi mengadakan pelatihan peningkatan kompetensi guru terutama pelatihan penulisan karya ilmiah.

2. Kepada pendidik agar lebih meningkatkan kinerjanya pada kompetensi profesional melalui pelatihan atau seminar meskipun tidak difasilitasi oleh dinas, yayasan atau sekolah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Komari. 2005. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta. *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga. tidak diterbitkan
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Asf, Jasmani. 2013. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Barnawi. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Darajat, Zakiyah.1995. *Metodik Husus Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ghony, M.Djunaidi & Fauzan Almanshur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Hermiono, Agustinus. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. 2012. *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta : Kaukaba
- Jurnal Al-Hikmah Volume 2 Nomor 2 September 2012 Tuban
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kulaitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyasa, E . 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyono. 2009. *Educational Leadership*. Malang: UIN Malang Press

- Mustari, Mohamad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Priyono, Mulyono. 2012. Manajemen Kepala Sekolah dalam peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP IT Abu Bakar Yogyakarta. *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga. tidak diterbitkan
- Purwanto, M. Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara
- Sagala, Syaiful. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Salam, Abdus. 2014. *Manajemen Insani dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Setiawan, Benni. 2006. *Manifesto Pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Shulhan, Muwahid. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras
- Sudiyono, Anas. 2008. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Suharsaputra, Uhar. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo
- Syahrillah. 2009. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Yogyakarta III (Analisis Kepemimpinan Pendidikan). *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga. tidak diterbitkan
- Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Usman, Moh Uzer. 2007. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wahab, Abd. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Yamin, Martinis. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada



# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## LAMPIRAN FOTO



Gedung SD Unggulan Aisyiyah sebelah Utara



Kegiatan Siswa Belajar di Luar Kelas



Kegiatan Kemah Bhakti



Kegiatan Apel Pagi



Pengajian Rutin Guru dan Karyawan



Kegiatan Koordinasi Rutin Guru

## PEDOMAN UMUM WAWANCARA

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam merekrut tenaga guru?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
3. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam memberdayakan guru?
4. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengawasi dan mengendalikan tenaga guru?
5. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai motivator?
6. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai innovator?
7. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor?
8. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai administrator?
9. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai leader?
10. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manager?
11. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam menghadapi guru, tenaga kependidikan dan orangtua peserta didik?
12. Apa yang akan kepala sekolah lakukan ketika guru atau tenaga kependidikan melakukan kesalahan?
13. Apa yang akan kepala sekolah lakukan jika guru atau tenaga kependidikan kinerjanya kurang?
14. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru?
15. Bagaimana cara kepala sekolah mengelola sekolah dalam hal kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana?
16. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru?

## Catatan Lapangan 1

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Nama : Suwardi, S.Pd.Si  
Jabatan : Kepala Sekolah SD Unggulan Aisyiyah Bantul  
Pelaksanaan : 28 Mei 2016 pukul 10:27  
Lokasi : Ruang Tamu SD Unggulan Aisyiyah Bantul

1. Peneliti: Sejak tahun berapa bapak berada di SDU?

Informan: saya masuk disini sejak tahun 2007 dan baru diangkat menjadi kepala sekolah bulan oktober tahun 2015.

2. Peneliti: Bagaimana strategi bapak sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?

Informan: dalam meningkatkan kinerja guru, kita membuat aturan kepegawaian yang kemudian kita sosialisasikan, kemudian yang kedua kita berikan motivasi pada guru dan karyawan baik dari kami, yayasan ataupun kami mengundang narasumber. Yang ketiga kami melakukan supervisi satu semester minimal satu sampai dua kali baik untuk guru maupun karyawan. Selanjutnya kami memberikan semacam *reward* bagi teman-teman guru yang bias mencapai target kinerja yang kami harapkan. Meskipun belum tersusun rapi tapi sudah kita mulai.

3. Peneliti: bagaimana proses perekrutan tenaga guru di SDU?

Informan: masalah perekrutan tenaga guru di SDU yang menangani adalah majelis dikedasmen aisyiyah walaupun pelaksanaannya nanti dari sekolah. Sebelumnya kita lakukan sosialisasi kepada pimpinan cabang aisyiyah. Syarat yang ditentukan yakni ipk minimal 3,00 dan warga muhammadiyah. Seleksinya mulai dari administrasi, tes tertulis , wawancara dan peer teaching. Kemudian ketika sudah diterima kami mengadakan program magang di sekolah-sekolah yang kami anggap berada diatas kami seperti SD

Muhammadiyah sapan, dan condongcatur. Dari magang kemudian statusnya menjadi guru tidak tetap kemudian kita evaluasi lagi layak atau tidak. Setelah itu kita angkat menjadi guru tidak tetap kemudian setelah 1 atau 2 tahun baru kita angkat menjadi guru tetap yayasan.

4. Peneliti: Bagaimana cara kepala sekolah mengawasi kinerja guru SDU?

Informan: cara mengawasinya yang pertama, pada pagi hari kita keliling ke kelas-kelas memeriksa apakah sudah ada gurunya atau belum. Yang kedua, dengan supervisi meskipun tidak setiap hari. Yang ketiga, mengadakan koordinasi rutin dengan guru setiap hari jumat, yang isinya laporan guru mengenai masalah di kelas atau yang lain. Yang keempat, kita memantau guru melalui cctv yang dipasang disetiap ruang ke setiap kelas, apakah kelasnya kondusif atau tidak. Kemudian memantau kehadiran guru setiap hari apakah ada guru yang terlambat atau tidak. Misalnya ada guru yang terlambat maka akan langsung ditegur. Kemudian pada akhir bulan, presensi kita cetak, guru yang absen lebih dari 5 kali akan ditegur secara lisan 1 kali, lisan 2 kali, lisan 3 kali, kalau sampai lisan 3 kali tidak ada perubahan maka dikenai SP 1.

5. Peneliti: Bagaimana ketika salah seorang guru melakukan kesalahan apa yang dilakukan kepala sekolah?

Informan: ketika salah seorang guru melakukan kesalahan maka kita adakan teguran. Tetapi tidak kita tegur di forum, guru tersebut kita datangi atau kita minta datang ke ruangan. Kita tanya, ada kendala apa, ada masalah apa. Misalnya ada teman-teman guru lain yang bertanya maka akan kami jelaskan tetapi pada prinsipnya kami tidak akan menjatuhkan guru di depan umum.

6. Peneliti: evaluasi kinerja guru dilakukan berapa kali dalam satu semester?

Informan: saya kan kepala sekolah baru, besok akan kita mulai, saya berencana membuat raport guru yang dibagikan setiap semester. Dalam 1 tahun akan kita evaluasi jika sudah sesuai dengan standar maka dilanjutkan, tapi kalau dibawah standar nanti disini kan ada guru utama dan guru pendamping. Jika guru utama dipandang raportnya tidak bagus nanti beralih menjadi guru pendamping. Ketika sudah menjadi guru pendamping raportnya masih kurang bagus maka statusnya kita turunkan menjadi karyawan. Dalam status karyawanpun masih kurang bagus atau menyepelkan maka akan kita berhentikan dengan hormat. Namun, ketika guru pendamping memiliki kemampuan bagus maka naik menjadi

guru utama. Dan Alhamdulillah sampai saat ini belum ada yang melakukan kesalahan fatal.

7. Peneliti: Sebelum menjadi seorang kepala sekolah apa jabatan bapak?

Informan: sebelum menjadi seorang kepala sekolah, saya adalah seorang guru. Kemudian saya mendapatkan SK dari pimpinan aisyiyah daerah untuk menjadi kepala sekolah di SDU.

8. Peneliti: bagaimana peran bapak sebagai seorang innovator?

Informan: sebagai seorang kepala sekolah tentu harus visioner, memiliki cita-cita dan ambisi agar tahu sekolah ini mau dibawa kemana, tanpa itu sekolah tidak akan maju. Saya tidak mungkin melakukan visi misi ini secara individu sehingga saya melibatkan beberapa teman. Teman-teman yang saya maksudkan adalah mereka yang ditunjuk oleh pimpinan sebagai wakil kepala sekolah pada bagian kurikulum, personalia, kesiswaan dan humas. Dalam hal ini saya memiliki visi, kemudian saya sampaikan kepada tim saya. Misalnya di bagian kesiswaan. Saya ingin besok anak-anak bisa sholat dengan benar dan hafal al-qur'an 2 juz, nilai ujiannya tinggi. Dst. Nah programmu apa?, silahkan dibuat dulu programnya kemudian kita lihat apakah sudah sesuai dengan keinginan kami atau belum. Kalau belum berarti disesuaikan dahulu. Kemudian misalnya saya ingin anak-anak SDU ini memiliki pribadi yang sopan, santun dan sholatnya tertib. Maka saya minta pada waka bagian untuk membuat treatment apa yang harus dilakukan. Kemudian treatment itu diberikan pada kami apakah sudah sesuai dengan keinginan kami atau belum. Jika sudah, maka akan menjadi dokumen kerja kita dalam satu tahun ke depan. Jadi kita kerjanya tahunan, nanti setelah akhir tahun kita adakan evaluasi. Kemudian hasil evaluasi kita jadikan pedoman untuk tahun berikutnya. Jadi, angan-angan kami ada, dari majelis dikdasmen kami sudah di doktrin bahwa kamu harus memiliki visi, kamu harus punya keinginan sekolah ini ingin kamu jadikan seperti apa, silahkan kamu bawa tim-tim menuju kearah situ. Misalnya saya ingin sekolahnya bersih, maka saya adakan kerja bakti rutin, saya harus berangkat pagi mengecek, saya juga harus terjun, membersihkan ruangan saya sendiri. Kemudian saya ingin keuangan tertib, ya sudah maka saya juga terjun disitu, saya adakan evaluasi setiap bulan, saya minta laporan perbulan. Sehingga nanti secara otomatis baik akademik maupun non akademik pelan-pelan akan sesuai dengan harapan.



9. Peneliti: Sejauh ini adakah kesulitan yang bapak rasakan?

Informan: sejauh ini belum ada, jadi ini memang PR bagi semua orang, bagaimana bisa menyatukan berbagai karakter yang berbeda-beda dan mengenali setiap karakter dengan kelebihan dan kekurangannya. Kita juga harus komunikatif dan berusaha mengakomodir berbagai usulan. Karena kami yakin ketika usulannya di akomodir maka mereka juga akan membantu mensukseskannya. Jika hanya terpusat pada kepala sekolah saja maka terkesan diktator selain itu juga kemampuan kepala sekolah terbatas. Ketika ada usulan dari anggota kita akomodir kemudian kita lakukan pemolesan sedikit dan kita patenkan. Kita kembalikan lagi pada mereka . Mereka yang menjalankan, ketika ada kendala baik keuangan ataupun yang lain maka saya sebagai kepala sekolah yang akan membantunya mengkomunikasikan dengan pihak keuangan atau pihak yayasan.

10. Peneliti: Bagaimana ketika visi misi yang sudah bapak sampaikan dan dijalankan anak buah namun belum sesuai dengan yang bapak inginkan. Apa yang bapak lakukan?

Informan: pada setiap akhir program selalu ada evaluasi, disana kita analisis apakah target yang terlalu dini atau terlalu idealis. Apa yang kira-kira perlu dirubah? Program, dana atau SDM nya. Setelah evaluasi nanti akan kita temui solusinya.

11. Peneliti: Misalnya ada seorang guru yang mengeluh tentang beban pekerjaannya, apa yang bapak lakukan?

Informan: mungkin ketika ada guru yang seperti itu, dia sedang butuh support. Namun sejauh ini kita melakukan tahap sharing, belum menemukan teman-teman yang mengeluh tidak dapat melakukan tugasnya. Karena dari awal kami sudah membuat semacam kesepakatan atau kontrak yang mereka tanda tangani sebagai sebuah komitmen. Ketika perilaku tidak sesuai dengan komitmen yang mereka tanda tangani maka kepala sekolah sah-sah saja untuk mengingatkan.

12. Peneliti: Adakah kesulitan yang bapak rasakan pada posisi sebagai kepala sekolah?

Informan: sejauh ini kesulitannya adalah mengatur waktu karena banyak agenda terkadang sampai malam. Selain itu kendala-kendala masih dalam batas kewajaran. Misalnya saya ingin mendisiplinkan teman-teman maka saya mulai dari keteladanan diri saya sendiri. Saya harus berangkat lebih pagi dari teman-teman. Dengan begitu teman-teman juga mengikuti. Misalnya saya ingin teman-teman menjaga kebersihan maka saya

harus menjaganya terlebih dahulu, atau saya ingin teman-teman mendampingi siswa sholat berjamaah maka saya juga harus ikut sholat.

13. Peneliti: apa saja faktor pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?

Informan: di SDU ini gurunya muda-muda seperti sahabat, kemampuannya bagus, pemikiran idealis jadi ketika ada kegiatan semuanya support.



## Catatan Lapangan 2

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Nama : Triyanto, S.Pd  
Jabatan : Wakil Kepala Bidang Personalia  
Pelaksanaan : 28 Mei 2016 pukul 09.35  
Lokasi : Ruang Tamu SD Unggulan Aisyiyah Bantul

1. Peneliti: sejak tahun berapa bapak berada di SDU?  
Informan: sejak SDU berdiri tahun 2006
2. Peneliti: menurut bapak, bapak suwardi sosok kepala sekolah yang seperti apa?  
Informan: bapak suwardi adalah seorang kepala sekolah yang memiliki visi memajukan sekolah, mampu memanajemen tim, kemampuan disiplin yang tinggi.
3. Peneliti: menurut bapak, bagaimana pak suwardi sebagai seorang kepala sekolah mengelola anak buahnya?  
Informan: tentunya kami memiliki forum komunikasi terutama antara kepala sekolah dengan wakil-wakilnya, ketika ada permasalahan maka kami berusaha mendiskusikannya terlebih dahulu sebelum disampaikan kepada anggota guru yang lain. Kemudian kami juga memiliki forum komunikasi bagi seluruh anggota guru yang diadakan setiap hari jum'at.
4. Peneliti: bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan dalam forum komunikasi antara kepala sekolah dengan wakil-wakilnya?  
Informan: tergantung dari kategori permasalahannya, namun secara umum pak wardi menyampaikan permasalahan kemudian para wakil menyampaikan pendapatnya, pendapat yang dominan yang akan diambil keputusan. Namun jika sifatnya intruksi misalnya dari yayasan atau dari diknas maka pak wardi hanya menyampaikan tanpa ada tawar menawar kemudian bersama-sama mensukseskannya dengan mensosialisasikannya pada forum komunikasi yang lebih besar yakni seluruh anggota guru.
5. Peneliti: menurut bapak, bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang motivator?

Informan: di sekolah tentunya ada banyak hal yang terjadi, sebagai seorang kepala sekolah tentu jangan sampai menjadi pihak yang memperkeruh masalah. Sehingga ketika ada masalah perlu didiskusikan terlebih dahulu dan pak wardi menanggapi dengan cukup bijak.

6. Peneliti: menurut bapak, bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang inovator?

Informan: beliau berusaha mencari hal – hal atau ide baru lewat komunikasi antar kepala sekolah yang lain atau melalui forum IGASI (Ikatan Guru Aisyiyah Seluruh Indonesia) dalam forum tersebut guru-guru Aisyiyah saling menginformasikan tentang kegiatan-kegiatan disekolahnya, dari yang saya amati pak wardi sering mengadopsi kegiatan di sekolah aisyiyah lain kemudian diterapkan di SDU. Tidak hanya terbatas pada sekolah-sekolah aisyiyah tetapi juga melalui relasi-relasi beliau yang lain.

7. Peneliti: Bagaimana strategi kepala sekolah dalam memberdayakan guru di SDU?

Informan: yang saya ketahui yakni melalui forum komunikasi pertemuan tiap hari jumat, disana bukan hanya sekedar rapat agenda rutinitas, tetapi juga sebuah pembinaan.

8. Peneliti: seandainya ada guru yang melakukan kesalahan, apa yang dilakukan kepala sekolah?

Informan: di SDU ini kita sudah memiliki aturan kepegawaian, pelanggaran pun sudah memiliki kategori yakni pelanggaran ringan, sedang dan berat. Peringatanpun mulai dari lisan hingga tulisan.

9. Peneliti: bagaimana cara merekrut pegawai di SDU?

Informan: ketika membutuhkan tenaga tambahan maka kami mengadakan publikasi secara terbuka. Baik melalui Koran ataupun ke lingkungan persyarikatan muhammadiyah dan aisyiyah. Kemudian dilakukan tahap seleksi baik seleksi administrasi, tes tertulis maupun tes lisan. Guru yang dinyatakan lolos seleksi kemudian mengikuti kegiatan magang guna beradaptasi dengan lingkungan sekolah.

10. Peneliti: apa yang dilakukan oleh sekolah agar guru terus memperoleh pengetahuan baru?

Informan: tentunya sekolah mengadakan pelatihan. Baik dari SDU maupun dari dinas. Kegiatan dari dinas yakni forum KKG (Kelompok Kerja Guru). Tidak jarang dari yayasan mengundang untuk melakukan pendalaman materi. Kita juga terbiasa mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai pelatihan yang ada di luar sekolah.

11. Peneliti: Bagaimana status guru di SDU?

Informan: status guru di SDU ada 2 yakni guru tetap dan guru tidak tetap. Biasanya guru yang baru masuk statusnya guru tidak tetap. Kemudian baru satu tahun kemudian statusnya berubah menjadi guru tetap. Secara umum persyaratannya yakni sudah mengabdikan selama satu tahun, kemudian dari penilaian kerjanya bagus, dan aktif di persyarikatan Muhammadiyah.

12. Peneliti: apakah bapak dilibatkan dalam penilaian kinerja guru?

Informan: penilaian kinerja merupakan kewenangan kepala sekolah. Namun terkadang kepala sekolah memberikan kewenangannya kepada saya. Tentunya dengan waktu yang sudah ditentukan oleh kepala sekolah.

13. Peneliti: kapan bapak membuat rencana kerja untuk bidang personalia?

Informan: secara umum sekolah memiliki RKS (Rencana Kerja Sekolah) yang isinya dokumen-dokumen rencana kerja dari bidang keuangan, kurikulum personalia dan lain sebagainya. Biasanya RKS dibuat pada akhir tahun ajaran kemudian disahkan pada awal tahun ajaran baru. Dokumen RKS yang kita miliki sifatnya jangka panjang yakni 5 tahun.

14. Peneliti: adakah kesulitan atau hambatan selama bapak menjadi wakil kepala sekolah bagian personalia?

Informan: sebenarnya tidak ada kesulitan hanya saja karena bagian personalia ini berkaitan dengan teman-teman kerja sehingga ada semacam beban karena tidak mungkin melakukan penindasan kedisiplinan terhadap teman-teman. Hanya mungkin perlu metode yang tepat agar kita merasa lebih nyaman dalam melaksanakan kedisiplinan. Jangan sampai kita berada diposisi yang kaku dan berjarak antara posisi wakil kepala dengan teman-teman yang lain.

15. Peneliti: Pernahkah ada guru di SDU ini yang berhenti atau diberhentikan?

Informan: pernah ada guru yang diberhentikan tetapi masih dalam posisi magang karena dianggap kurang memenuhi standar yang sudah kita tentukan.

16. Peneliti: adakah guru yang dimutasi?

Informan: sejauh ini hanya ada 1 guru yang mutasi karena mengikuti suami.

17. Peneliti: kapan rotasi kerja di SDU ini dilakukan?

Informan: biasanya kami lakukan 1 tahun sekali setiap tahun ajaran baru. Hal ini menyangkut pembagian wali kelas. Idealnya setiap guru mampu mengajar di semua kelas mulai kelas 1 sampai kelas 6. Namun kami biasanya membaginya menjadi 2 bagian yakni

guru yang mengajar dikelas atas dan kelas bawah. Guru-guru yang lebih terampil biasanya mengajar di kelas atas yakni kelas 4,5,6.

18. Peneliti: misalnya ada guru yang berprestasi bagaimana tindakan sekolah?

Informan: Alhamdulillah di SDU ini ada beberapa guru yang berprestasi tidak hanya melalui lomba tetapi juga karena karyanya. Beliau adalah bapak anang purwianto. Biasanya kami memberikan apresiasi dengan semacam uang pembinaan.

19. Peneliti: Bagaimana ketentuan perijinan guru di SDU?

Informan: ketika tidak dapat melaksanakan tugasnya maka guru tersebut harus memberikan pemberitahuan kepada kepala sekolah dan mitra kerjanya. Di SDU ini ada guru kelas dan guru pendamping. Misalnya guru pendamping tidak dapat hadir maka harus memberi tahu kepala sekolah dan guru kelasnya. Jika tidak dalam keadaan darurat maka diharapkan sudah menyiapkan tugas untuk siswa. Selain itu, jika izinnya berkaitan dengan acara lain yang diikuti maka menggunakan surat izin.

20. Peneliti: guna pengembangan SDM, adakah SDU memberikan semacam beasiswa untuk guru agar menempuh S2?

Informan: semua guru disini sudah S1, ada 2 guru yang sudah S2 dan 2 guru yang sedang menempu S2. Sejauh ini kami belum bisa memberikan beasiswa, hanya bisa memberikan izin kepada guru yang ingin menempuh S2. Setiap tahun pimpinan daerah muhammadiyah mengadakan seleksi beasiswa S2 untuk guru dan kami memberikan kesempatan kepada guru-guru SDU untuk mengikutinya.

### Catatan Lapangan 3

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Nama : Sukardi, S.Pd,Si  
Jabatan : Wakil Kepala Bidang kurikulum  
Pelaksanaan : 28 Mei 2016 pukul 09.49  
Lokasi : Ruang Guru SD Unggulan Aisyiyah Bantul

1. Peneliti: menurut bapak, bagaimana karakter kepala sekolah?

Informan: bapak kepala sekolah memiliki sifat ngemong atau mengayomi. Beliau juga tegas menegur guru yang tidak sesuai dengan aturan. Namun beliau mengingatkan dengan nada yang tidak menyinggung, menyesuaikan dengan karakter guru yang diingatkan.

2. Peneliti: apakah bapak berani menyampaikan kesulitan-kesulitan dalam tugas sekolah kepada kepala sekolah?

Informan: sering saya menyampaikan kesulitan yang saya alami karena kita sebagai partner kerja. Selain itu, dengan beberapa waka kita selalu bersama-sama melakukan koordinasi disana lah kita saling sharing.

3. Peneliti: bagaimana cara kepala sekolah meningkatkan kinerja guru?

Informan: beliau menghimbau kepada guru-guru pada rapat rutin yang diadakan setiap hari jumat kemudian meminta bantuan pada para waka agar memberikan teladan terhadap guru-guru yang lain.

4. Peneliti: bagaimana cara bapak menyesuaikan diri dalam jabatan waka bidang kurikulum?

Informan: sebelum saya menjabat waka bidang kurikulum, saya sudah menjadi staff terlebih dahulu. Selama itu saya mempelajari tugas-tugas waka bidang kurikulum.

5. Peneliti: sejauh ini adakah kesulitan selama menjabat waka bidang kurikulum?

Informan: saya merasa segan dalam memberikan tugas kepada guru-guru yang lebih senior di SDU. namun kepala sekolah sudah menghimbau agar tidak usah merasa segan karena itu merupakan tugas saya sebagai waka bidang kurikulum.

6. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang motivator

Informan: beliau selalu memotivasi terutama kepada para waka kepala sekolah kemudian tugas waka adalah memotivasi staffnya kemudian guru-guru secara umum. Ketika ada Waka yang kinerjanya menurun kemudian langsung dikumpulkan oleh kepala sekolah kemudian diberi motivasi dan pemahaman bahwa kita adalah teladan jangan sampai dinilai negatif oleh guru-guru yang lain.

7. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang inovator?

Informan: beliau memiliki banyak yang link, sehingga banyak hal atau pengetahuan yang beliau dapatkan dari luar. Sehingga pengetahuan baru yang beliau dapatkan bisa diterapkan di SDU.

8. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang supervisor?

Informan: beliau cukup tegas, terutama dalam pembelajaran. Ketika dalam supervisi ada perangkat pembelajaran yang belum lengkap maka guru tersebut diberi sanksi. Dalam supervise kita berkolaborasi yang terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum dan pengawas. Kita adakan 1 semester 2 kali, yakni supervisi langsung mendatangi kelas-kelas.



## Catatan Lapangan 4

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Nama : Nunung Sintianita, S.Sos.i  
Jabatan : Wakil Kepala Bidang Kesiswaan  
Pelaksanaan : 28 Mei 2016 pukul 11.39  
Lokasi : Ruang guru SD Unggulan Aisyiyah Bantul

1. Peneliti: bagaimana ibu menilai pak suwardi sebagai seorang kepala sekolah?  
Informan: saya menilai pak suwardi sebagai sosok pemimpin yang tanggung jawab, amanah, disiplin, tidak otoriter dan mau menerima pendapat anak buahnya.
2. Peneliti: apa saja tugas waka bidang kesiswaan?  
Informan: tugas yang saya kerjakan yakni terkait dengan PPDB, bimbingan konseling siswa, pembiasaan karakter siswa, siswa pindahan, market day dan lain sebagainya yang berkaitan dengan siswa.
3. Peneliti: adakah kesulitan yang ibu rasakan sebagai seorang waka kesiswaan?  
Informan: saya merasa tidak kesulitan namun, pekerjaannya berkesinambungan setiap harinya ada saja yang diurus karena beban tanggung jawabnya yang berkaitan dengan siswa.
4. Peneliti: kapan biasanya kepala sekolah mengevaluasi kinerja waka kesiswaan?  
Informan: biasanya setiap 2 minggu sekali kepala sekolah mengadakan rakor bersama waka-waka bidang yang lain. Ketika ada permasalahan atau ada inovasi maka kita rembug bersama.
5. Peneliti : bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang motivator?  
Informan: beliau sering memberikan motivasi terhadap siswa terutama menjelang UN siswa. Sehingga Alhamdulillah prestasi siswa meningkat.
6. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang innovator?  
Informan: kepala sekolah banyak memberikan inovasi misalnya, guru dihimbau tidak hanya mengajar didalam kelas tetapi juga diluar kelas.

7. Peneliti: ketika ada salah seorang guru yang melakukan kesalahan, apa yang biasanya dilakukan oleh kepala sekolah?

Informan: biasanya kepala sekolah langsung menindaklanjuti dengan menegur.

8. Peneliti: sejauh ini ketika rakor waka bidang bagaimana kepala sekolah menanggapi pendapat-pendapat yang masuk?

Informan: sejauh ini sudah banyak pendapat-pendapat yang ditindaklanjuti oleh kepala sekolah.



## Catatan Lapangan 5

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Nama : Fatikha Wijayanti, M.Ed

Jabatan : Wakil Kepala Bidang Humas

Pelaksanaan : 30 Mei 2016 pukul 07.16

Lokasi : Ruang Guru SD Unggulan Aisyiyah Bantul

1. Peneliti: menurut ibu, bagaimana cara kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?  
Informan: yang pertama, kepala sekolah harus tahu aturan-aturan yang berlaku, kemudian mengamati keseharian guru-gurunya jika dalam kurun waktu kinerja gurunya menurun maka kepala sekolah memberikan treatment dengan *reward* atau *punishment*. Biasanya jika ada guru yang kinerjanya menurun, maka guru tersebut akan dipanggil oleh kepala sekolah kemudian jika sudah tidak wajar maka akan dipanggil yayasan.
2. Peneliti: menurut ibu, bagaimana sosok pak suwardi sebagai seorang leader?  
Informan: beliau adalah seorang *low profile*, karena beliau diangkat dari seorang guru menjadi kepala sekolah sehingga beliau sudah bisa merasakan apa yang guru lain rasakan sehingga beliau lebih menyatu.
3. Peneliti: bagaimana cara kepala sekolah memberdayakan guru di SDU?  
Informan: sudah menjadi tugas beliau untuk memberdayakan guru yang ada. Beliau tidak sembarangan memberikan tugas kepada guru tanpa ada SK. Beliau juga tidak asal menunjuk guru dalam pengikutsertaan suatu kegiatan namun beliau selalu konsultasi dengan waka yang ada. Misalnya ada undangan diklat tentang keuangan maka beliau konsultasi dengan waka bidang personalia. Jadi hampir setiap pengambilan keputusan, kepala sekolah berkonsultasi dengan waka-wakanya.
4. Peneliti: bagaimana kepala sekolah mengawasi dan mengendalikan guru SDU?  
Informan: beliau selalu mengecek absen fingerprint, beliau mengamati melalui waka-waka jika ada hal yang menyimpang maka guru akan dilaporkan kepada kepala sekolah.

5. Peneliti: bagaimana peranan kepala sekolah sebagai seorang motivator?

Informan: beliau seringkali memberikan motivasi dengan memberikan contoh selanjutnya dalam koordinasi beliau sering sharing sehingga teman-teman yang lain merasa nyaman dan terinspirasi

6. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang innovator?

Informan: kepala sekolah sering mengikuti lomba sehingga banyak pengalaman yang beliau dapatkan. Beliau juga tidak pernah memaksakan kehendak dalam pengiriman lomba-lomba. Ketika tidak ada yang bersedia mengikuti lomba maka beliau sendiri yang ambil bagian.

7. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang supervisor?

Informan: beliau selalu melakukan supervisi dua kali dalam satu semester. Beliau menilai perangkat pembelajaran dan pembelajaran. Untuk penilaian sikap guru secara tertulis belum terlaksana namun hanya melalui pengamatan keseharian, ketika ada guru yang kinerjanya kurang bagus maka diberi peringatan.

8. Peneliti: ketika ada guru yang melakukan kesalahan bagaimana sikap kepala sekolah?

Informan: jika kesalahannya ringan maka beliau menegur secara lisan, namun jika kesalahannya agak berat maka beliau memanggil guru tersebut ke ruang kepala sekolah.

9. Peneliti: apa saja tugas waka bidang humas?

Informan: salah satu tugasnya yakni *deal maker* artinya jika mengadakan kerjasama dengan pihak luar maka pintu utamanya ada di waka bidang humas. Namun, jika permasalahan berkaitan dengan keuangan dan kebijakan peserta didik maka tetap dibicarakan dalam rakor kepala sekolah dan wakabid. Contoh tugasnya yakni ketika teman-teman membutuhkan narasumber dalam suatu kegiatan di SDU maka kami yang akan mencari dan menghubungkan termasuk perijinannya.

10. Peneliti: selama berada di wakabid humas, adakah kesulitan yang ibu alami?

Informan: hambatan yang saya rasakan sejauh ini, saya merasa bosan karena terlalu sering menemui klien sehingga peserta didik banyak tertinggal pelajarannya. Selain itu, dari pihak klien terlalu sering bertanya dan tidak sabar mengenai kerjasamanya padahal kami sudah berusaha menjelaskan.

11. Peneliti: apa saja faktor pendukung wakabid humas?

Informan: cukup memiliki banyak relasi sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas

## Catatan Lapangan 6

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Nama : Anang Purwianto, S. T  
Jabatan : Guru Kelas VI / Guru Senior angkatan pertama  
Pelaksanaan : 1 Juni 2016 pukul 09.54  
Lokasi : Ruang Tamu SD Unggulan Aisyiyah Bantul

1. Peneliti: menurut bapak, bagaimana gaya kepemimpinan bapak suwardi sebagai seorang kepala sekolah?

Informan: pak wardi termasuk guru senior dan pengurus menganggap memiliki kemampuan memimpin teman-teman. Pak wardi dipilih sebagai kepala sekolah karena beliau termasuk guru yang mampu merangkul semuanya. Ada beberapa orang yang kemampuannya capable namun dari sisi kemampuan merangkul masih kurang. Beliau memiliki karakter yakni suka mengajak musyawarah kepada teman-teman ketika akan mengambil kebijakan sehingga sejumlah program pasti merupakan gabungan pendapat beberapa teman-teman terutama waka dan guru senior. Beliau juga selalu menyampaikan supaya teman-teman memiliki kenyamanan ketika bekerja maka ketika ada beberapa hal yang terkait dengan guru yang tidak bekerja sebagaimana mestinya maka pak wardi tidak mengedepankan pendekatan otoritas. Ketika ada guru yang melakukan kesalahan yang saya ketahui beliau tidak langsung memarahi atau menghukum tetapi lebih mengarah pada pendekatan personal yakni melalui pengakraban atau terkadang malah pembiaran supaya muncul kesadaran. Sehingga sedikit banyak teman-teman yang melakukan kesalahan kemudian sadar, malu dan memperbaiki diri atau dengan cara lain menggunakan pendekatan tangan kedua. Misalnya ada guru atau karyawan yang kurang benar dalam tindakannya maka beliau meminta tolong kepada orang yang lebih dekat dengan guru tersebut untuk menasehatinya.

2. Peneliti: bagaimana cara kepala sekolah meningkatkan kinerja guru?

Informasi: pertama ketika kepala sekolah ingin meningkatkan kinerja guru maka beliau harus mengenali potensi yang ada pada setiap guru dan karyawan. Kemudian dari potensi

kita melihat tujuan yang akan kita capai kemudian baru kita buat beberapa program untuk mewujudkannya. Jadi di SDU ini selalu membuat program dengan *the right man in the right place* misalnya, ketika tahun ajaran baru kita pasti sudah memikirkan untuk 1 tahun yang akan datang, untuk posisi-posisi guru yang sesuai. Tidak dipungkiri bahwa kinerja seorang manusia kadang mengalami penurunan atau berada pada titik kejenuhan. Maka dari itu harus ada inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Tahun pelajaran baru ini pak suwardi merencanakan TPI (*teacher performance indeks*) yakni indeks untuk mengukur seberapa tinggi kinerja guru yang berupa angka. Pada TPI ini, setiap guru dengan posisi yang diembannya nanti akan mendapatkan indikator-indikator yang harus dilaksanakan dan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dalam capaiannya kemudian dikonversi menjadi angka. Angka tersebutlah yang menjadi indeks. Melalui indeks tersebut maka guru dapat dikatakan berprestasi, sesuai dengan standar atau dibawah standar sehingga berdasarkan indeks tersebut bisa dilakukan tindak lanjut. Guru yang berprestasi diberi reward dan guru yang dibawah standar diberi pembekalan lagi atau di staff-kan atau diganti statusnya dari guru kelas menjadi guru studi. Selain itu, yang terpenting dari peningkatan kinerja adalah kerjasama. Sekolah yang memiliki banyak guru dengan sedikit guru tentu akan berbeda. Sekolah dengan jumlah guru lebih sedikit maka pengkondisian dan kerjasamanya lebih mudah tetapi ketika sudah besar seperti sdu ini, maka kerjasama menjadi salah satu hal yang sulit diwujudkan, disatu sisi teman-teman memiliki berbagai macam kepentingan. Apabila ada salah seorang guru yang tidak dapat mengikuti kegiatan sekolah karena suatu kepentingan maka akan mempengaruhi yang lain. Hal-hal yang tidak disiplin dan malas biasanya yang mempengaruhi kebersamaan. Maka dalam meningkatkan kinerja dibutuhkan kerjasama untuk membangun kekompakan dan kesia sekataan. Diantaranya program yang dilakukan pak suwardi adalah refreshing guru dan karyawan. Seperti rafting di sungai elo magelang, kegiatan outbond, kemudian rapat kerja sekaligus membangun kebersamaan kemudian ada juga pengajian guru dan karyawan yang dilakukan dua bulan sekali, hal ini guna membangun kebersamaan dan kekompakan. Selain itu, kebersamaan juga terwujud ketika ada salah seorang guru yang memiliki hajat atau terkena musibah kita rame-rame datang kesana.

3. Peneliti: menurut bapak, bagaimana kepala sekolah mengawasi guru?

Informan: pengawasan guru meliputi beberapa hal, ada pengawasan yang kaitannya dengan supervisi pembelajaran, ada yang kaitannya dengan kinerja diluar pembelajaran kemudian ada juga yang kaitannya dengan etika dan perilaku. Kaitannya dengan pembelajaran kepala sekolah memiliki program supervise pembelajaran biasanya satu semester dilaksanakan minimal satu kali. Disitu nanti akan terlihat kemampuan guru dalam mengajar, mengelola kelas, melakukan penilaian dan lain sebagainya yang termasuk penilaian kompetensi profesional dan pedagogik. Dari itu kepala sekolah dapat melakukan tindakan perbaikan. Misalnya kemarin baru saja diadakan pelatihan matematika. Karena guru pun dirasa masih phobia terhadap matematika. Melalui pelatihan tersebut diharapkan dapat membuat guru dan siswa belajar matematika dengan asyik. Kemudian pengawasan yang terkait dengan tugas-tugas guru yang lain. Selain mengajar, guru juga memiliki tugas tambahan seperti menjadi panitia kegiatan atau membimbing siswa. Dalam hal ini, kepala sekolah melakukan pengawasan melalui evaluasi- evaluasi rapat kepanitiaan kegiatan yang terbentuk. Terkait dengan etika guru, meskipun seorang guru memiliki kompetensi pedagogic yang bagus tetapi etikanya tidak baik maka cenderung mendapatkan pengawasan. Misalnya ada guru yang egois dia lebih terfokus untuk mensukseskan kelasnya sendiri atau melaksanakan tugasnya sendiri. Maka kepala sekolah akan melakukan pendekatan-pendekatan. Termasuk dengan di mintai komitmennya.

4. Peneliti: apa yang dilakukan kepala sekolah jika ada guru yang melakukan kesalahan?

Informan: beliau mengklarifikasi permasalahan kepada yang bersangkutan dan meminta pendapat guru lain mengenai permasalahan tersebut kemudian menindaklanjuti. Namun jika permasalahannya cukup berat maka kepala sekolah meminta bantuan kepada pihak yayasan.

5. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai motivator?

Informan: beliau selalu memberikan dorongan dan semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Motivasi bisa dibangun melalui berbagai cara dan setiap orang memiliki motivasi yang berbeda-beda. Maka kepala sekolah cukup memahami cara memotivasi. Untuk guru yang motivasinya berprestasi maka beliau memberikan reward, kemudian untuk guru yang termotivasinya karena takut mendapatkan sanksi maka yang

dilakukan kepala sekolah adalah memberikan sanksi terhadap guru yang melakukan pelanggaran-pelanggaran. Kemudian motivasi umum yang diberikan pak suwardi adalah kita ini adalah sebuah keluarga besar yang diibaratkan berada pada sebuah kapal yang ingin mencapai suatu tujuan. Sehingga diharapkan didalamnya kita dapat saling mendukung dan bekerjasama. Jika tujuan kita tidak tercapai maka akan merugikan kita semua. Misalnya, ketika orang bekerja disini maka ada sebuah dorongan untuk memperoleh kesejahteraan. Sedangkan kesejahteraan tidak dapat dibangun hanya dari salah satu sisi saja. Kesejahteraan berbanding lurus dengan kepuasan masyarakat yang berimbang pada jumlah siswa yang diterima dan penerimaan uang dari SPP. Untuk mencapai kesejahteraan yang baik maka, sekolah dari semua lini harus baik. Jika kita sudah baik maka animo masyarakat tentang SDU juga baik. Nah ini yang disampaikan kepala sekolah, jika kita ingin mencapai kesejahteraan maka kita harus memaksimalkan di segala lini sesuai dengan tugas kita masing-masing. Sedangkan dari pengurus yayasan memberikan motivasi agar bekerja berlandaskan ibadah. Jika berlandaskan ibadah maka kita kan lebih enjoy menikmati prosesnya ataupun hasilnya.

6. Peneliti: bagaimana peran kepala sekolah sebagai seorang innovator?

Informan: sebenarnya cukup banyak inovasi-inovasi yang beliau munculkan salah satunya *brand* sekolah islam multitalenta. Suatu sekolah akan memiliki posisi tawar tersendiri jika memiliki brand. Maka pak suwardi dan teman-teman menggagas *brand* yang harus diketahui oleh masyarakat. Selain itu, beliau melakukan inovasi dengan berusaha agar guru dan karyawan meningkat kesejahteraannya dengan cara mengusulkan adanya tunjangan kinerja. Padahal tunjangan kinerja perlu diberikan kepada guru yang kinerjanya baik. Dengan begitu diharapkan guru-guru bisa meningkatkan kinerjanya. Inovasi lain yakni terkait dengan pengadaan fasilitas. Setiap tahun SDU membutuhkan tambahan ruang. Pada awalnya SDU hanya memiliki 2 ruang kelas dan sekarang sudah menjadi 25 ruang kelas. Padahal untuk membangun ruang kelas membutuhkan dana yang tidak sedikit. Sehingga pak Suwardi menjalin kerjasama dengan berbagai pihak dan membuat proposal-proposal pengajuan dana.





**SD UNGGULAN  
'AISYIYAH  
BANTUL**



Kampus :

1. Jl. Wakhid Hasyim No. 60 Bantul Yogyakarta  
Telp. 0274 - 7007229
2. Kadirojo Palbapang Bantul Yogyakarta  
Telp. 0274 - 6462032  
Website : sduabantul.sch.id

## **SURAT KETERANGAN**

Nomor: 316/SDUA/B/X/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suwardi, S.Pd.Si.  
NBM : 1202 8104 949164  
Pangkat/Gol. : -  
Jabatan : Kepala Sekolah  
Instansi : SD Unggulan 'Aisyiyah Bantul Yogyakarta

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Bestiana Nizhomi, S.Pd.I.  
NIM : 1420421026  
Status : Mahasiswa  
Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)  
Konsentrasi : Sains  
Fakultas : Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

Adalah benar-benar telah melakukan penelitian dengan judul "Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Pendekatan Partisipatif di SD Unggulan 'Aisyiyah Bantul" dari bulan April 2016 sampai dengan bulan Juni 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bantul, 24 Muharram 1438 H  
25 Oktober 2016 M

Kepala Sekolah,



Suwardi, S.Pd.Si.  
NBM 1202 8104 949164

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Bestiana Nizhomi, S.Pd.I  
Tempat/tgl. Lahir : Banjarnegara, 19 Juni 1992  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat Asal : Sumberejo RT 005 RW 001 Batur Banjarnegara Jawa Tengah  
53456  
Alamat di Jogja : Jl. Timoho Gg. Gading No. 597 RT/RW. 04/01 Ngentak Sopen  
Yogyakarta 55281  
Email : bnizhomi87@gmail.com  
Nama Ayah : Songaedi, S.Pd  
Nama Ibu : Umu Qoturoh

### B. Riwayat Pendidikan

1. SDN 1 Sumberejo, 1999-2004
2. SMPN 1 Batur, 2004-2007
3. SMA 1 Wonosobo, 2007-2010
4. S1 PGMI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010-2014

### C. Riwayat Pekerjaan

1. Tenaga *Part Time* Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2013-2016
2. Guru BTAQ MIN II Yogyakarta dan SD Muhammadiyah Sagan 2016
3. Pegawai Tidak Tetap Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa 2016