

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN
KUALITAS GURU MENGAJAR DI SMA NEGERI 4
KECAMATAN SAMBALIUNG KABUPATEN BERAU**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

DINDA ROSARI

NIM. 500895098

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT

THE HEADMASTER ROLE IN IMPROVEMENT OF TEACHING TEACHER QUALITY IN SMA NEGERI 4 SAMBALIUNG DISTRICT BERAU REGENCY

Dinda Rosari
dindaref77@gmail.com

Graduate Program
Open University

The purpose of this study is to describe how the headmaster's role in improvement teaching teacher quality and to determine supporting and limiting factors of the headmaster in improving the quality of teaching teacher in SMAN 4 Sambaliung district Berau regency. This research is qualitative descriptive method, with the researcher as a human instrument. The results show that the headmaster performs his role as an educator in improving the quality of teaching teachers by providing guidance, advice and exemplary to the teachers. The headmaster runs his role as a manager through an organizational structure that is oriented towards improving the quality of teaching teachers. As a supervisor, headmaster has not been optima to run his role. As a leader, the headmaster has good, honest, patient, calm, confident and easy-to-teach guidance in teaching and improving self-potential. As an innovator, the headmaster perform his duties with an openness to innovation by both teachers and outsiders. Being a motivator, the headmaster runs his role by giving rewards and promoting teachers to various competitions and awards for teachers. The main factor of the headmaster's support in improving the quality of teaching teachers is the state of teachers who already have qualified, competent, and have been certified. The headmaster obstacles to carrying out its role in improving the quality of teaching teachers are budgeting and financial factors that should be in accordance with government technical guidelines.

Keywords: Role, Principal, Teachers Teaching Quality

ABSTRAK

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KUALITAS GURU MENGAJAR DI SMA NEGERI 4 KECAMATAN SAMBALIUNG KABUPATEN BERAU

Dinda Rosari
dindaref77@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan bagaimana peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah menjalankan peranannya dalam upaya peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan peneliti sebagai *human instrument*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan melakukan bimbingan, nasehat, keteladanan, dukungan dan dorongan pada para guru untuk meningkatkan wawasan, kompetensi dan kualifikasinya.. Kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *manager* melalui penyusunan struktur organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas guru mengajar. Sebagai *supervisor*, kepala sekolah belum optimal. Sebagai *leader*, kepala sekolah berkepribadian baik, bertanggung jawab, emosi stabil, percaya diri dan keteladanan. Sebagai *innovator*, kepala sekolah berperan dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan keterbukaannya pada inovasi baik oleh para guru maupun eksternal sekolah. Sebagai *motivator*, kepala sekolah menjalankan perannya dengan cara memberikan *reward* dan memberikan promosi pada guru guna mengikuti berbagai ajang perlombaan dan penghargaan untuk guru. Faktor pendukung utama kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah keadaan guru yang sudah berkualifikasi, kompeten, serta telah tersertifikasi. Faktor penghambat kepala sekolah yang utama untuk menjalankan peranannya dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah faktor penganggaran dan keuangan yang harus sesuai dengan petunjuk teknis pemerintah.

Kata Kunci : Peran, Kepala Sekolah, Kualitas Guru Mengajar

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Samarinda, 3 Juni 2017

Yang Menyatakan



(Dinda Rosari)
NIM. 500895098

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kualitas Guru
Mengajar Di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung
Kabupaten Berau.

Penyusun TAPM : DINDA ROSARI

NIM : 500895098

Program Studi : Magister Administrasi Publik

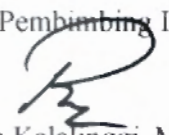
Hari / Tanggal : Sabtu/29 April 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Ir. Soesilo Wibowo, M.S
NIP. 19530827 197903 1 002


Dr. Rita Kalalinggi, M. Si
NIP. 19581026 198903 2 001

Penguji Ahli

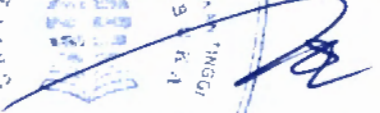

Pheni Chalid, SF.,M.A., Ph.D
NIP. 19560505 200012 1 001

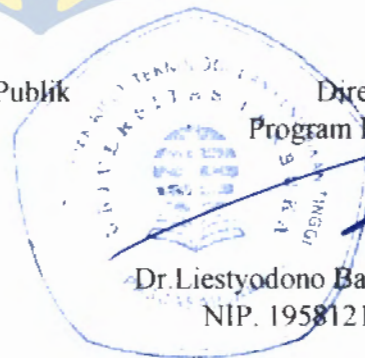
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister

Direktur
Program Pascasarjana


Dr. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003


Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M. Si
NIP. 19581215 198601 1 009



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : DINDA ROSARI
NIM : 500895098
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Guru
Mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung
Kabupaten Berau

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu/29 April 2017
Waktu : 08.00 – 10.00 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M. Si

Penguji Ahli
Nama : Pheni Chalid, SF.,M.A., Ph.D

Pembimbing I
Nama : Dr. Rita Kalalinggi, M. Si

Pembimbing II
Nama : Dr. Soesilo Wibowo, M. Si

Tanda Tangan



KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, serta teriring shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, karena atas karunia dan rahmat-NYA saya berhasil menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini yang merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Dr. Liestiyodono Bawono Irianto, M. Si
2. Kepala UPBJJ_UT Samarinda selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana, ibu Dr. Meita Istianda, S.IP, M. Si
3. Ibu Dr. Rita Kalalinggi, M. Si selaku dosen Pembimbing I dan Dr. Soesilo Wibowo, M. SC selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan saya menyusun TAPM ini.
4. Kabid. Magister Administrasi Publik selaku penanggung jawab Program Studi Magister Administrasi Publik, Dr. Darmanto, M. Ed.
5. Dr. Ahmadong, M. Pd selaku Kepala SMAN 4 Berau, para guru, rekan-rekan Tata Usaha, para siswa dan siswi SMAN 4, serta bapak Arpinda S. Pd, M. Pd.
6. Suami, orang tua, anak-anak, saudara dan keluarga atas dukungan moral, moril dan materil selama ini beserta doanya.
7. Serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu semuanya yang telah membantu baik secara langsung maupun tak langsung.

Akhir kata, semoga ALLAH SWT berkenan membalas segala kebaikan pihak-pihak yang tersebut diatas atas segala kebaikan dan bantuannya. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik berupa terapan empiris teori Administrasi

Samarinda, 3 Juni 2017

Penulis,



DINDA ROSARI

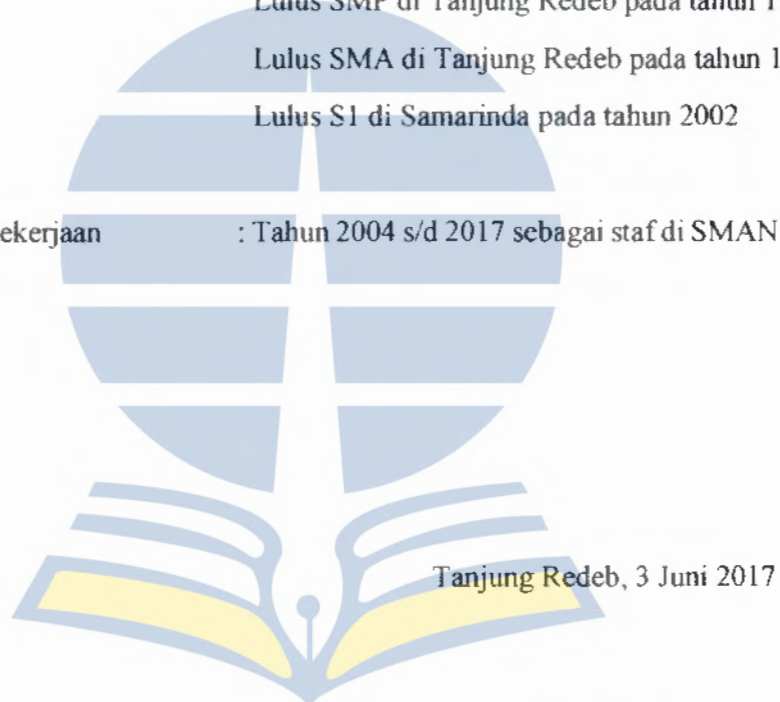


RIWAYAT HIDUP

Nama : DINDA ROSARI
NIM : 500895098
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Tarakan / 15 Desember 1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Tanjung Redeb pada tahun 1990
Lulus SMP di Tanjung Redeb pada tahun 1993
Lulus SMA di Tanjung Redeb pada tahun 1996
Lulus S1 di Samarinda pada tahun 2002

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 s/d 2017 sebagai staf di SMAN 4 Berau



DINDA ROSARI
NIM. 500895098

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	9
1. Peran Kepala Sekolah	10

a. Teori Peran	10
b. Konsep Peran Kepala Sekolah	12
1). <i>Educator</i>	16
2). <i>Manager</i>	17
3). <i>Supervisor</i>	19
4). <i>Leader</i>	21
5). <i>Innovator</i>	23
6). <i>Motivator</i>	24
2. Kualitas Guru Mengajar	25
a. Teori Kualitas	25
b. Konsep Guru Mengajar	29
B. Penelitian Terdahulu	35
C. Kerangka Berpikir	41
D. Operasionalisasi Konsep	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	45
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	46
C. Instrumen Penelitian	47
D. Prosedur Pengumpulan Data	48
E. Metode Analisis Data	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	53
1. Identitas Sekolah	54
2. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.....	54
3. Struktur Organisasi	57
4. Kondisi Siswa dan Guru	58
5. Sarana Prasarana	58
6. Prestasi Sekolah	59
B. Hasil Penelitian.....	60
1. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>educator</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	61
2. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>manager</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	66
3. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>supervisor</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	70
4. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>leader</i> dalam Peningkatan .. Kualitas Guru Mengajar.	74
5. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>innovator</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	78
6. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>motivator</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	82

C. Pembahasan	86
1. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>educator</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	86
2. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>manager</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	88
3. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>supervisor</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	91
4. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>leader</i> dalam Peningkatan .. Kualitas Guru Mengajar.	96
5. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>innovator</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	98
6. Peran Kepala Sekolah sebagai <i>motivator</i> dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar	100
Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.	102

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	107
B. Saran	113

DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	118

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	120
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	125
Lampiran 3 Dokumentasi	146



DAFTAR BAGAN

	Halaman
1. Skema Kerangka Berfikir	41
2. Model Interaktif Milles dan Hubberman	52
3. Struktur Organisasi SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Berau	57



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Jumlah Siswa Berdasarkan Kelas	58
Tabel 4.2. Keadaan Guru	58
Tabel 5.1. Sarana Prasarana.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Pedoman Wawancara.....	118
2. Transkrip Wawancara	125
3. Dokumentasi	146



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumberdaya Manusia sebagai sumber kekuatan potensial bagi setiap bangsa, diciptakan melalui suatu sistem penyelenggaraan pendidikan oleh setiap negara, yang diatur dalam perangkat perundang-undangan negara.

Fungsi penyelenggaraan pendidikan nasional di Indonesia sebagaimana yang tertera dalam pasal 3 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 adalah untuk mengembangkan kemampuan, membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan diselenggarakan dengan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi Warga Negara Indonesia yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sekolah adalah sebuah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa oleh para guru, yang menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan oleh suatu negara. Sekolah adalah ujung tombak pencetak SDM yang berkualitas yang menjadi tujuan dari penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003, Sekolah Menengah Atas merupakan sekolah jalur pendidikan formal dan jenis pendidikan bidang umum yang merupakan lanjutan dari jenjang pendidikan tingkat dasar dan menengah pertama.

Tahun 2016 merupakan momentum mulai diberlakukannya kawasan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di Indonesia yang merupakan bagian dari ekonomi pasar bebas dunia, sehingga pembangunan SDM Indonesia lewat jenjang pendidikan SMA juga turut diarahkan untuk menghasilkan manusia yang cerdas, berwawasan dan bisa berkiprah di berbagai bidang yang bermanfaat untuk pembangunan negara dalam menghadapi tantangan dunia.

Di era otonomi daerah, pendidikan dasar dan menengah diselenggarakan oleh pemerintah daerah dengan berdasarkan pada peraturan perundang-undangan pemerintah pusat. Sebagai unit teknis dari sistem penyelenggaraan pendidikan di daerah, penyelenggaraan pembelajaran di SMA berjalan selaras dengan visi misi pemerintah daerah, khususnya visi misi, sasaran dan tujuan yang dirancang oleh Dinas Pendidikan Daerah. Sebagaimana pada UU No. 14 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, terhitung mulai 1 Oktober Tahun 2016 pengelolaan SMA dan SMK se-Indonesia yang semula dikelola oleh pemerintah daerah kabupaten/kota, diambil alih pengelolaannya oleh pemerintah daerah tingkat Provinsi.

Otonomi Daerah berimbas pada pergeseran paradigma manajemen pendidikan di Indonesia dari sentralistik sebagaimana yang dianut pada masa Orde Baru, menjadi desentralistik dengan munculnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai Manajemen Pendidikan Paradigma Baru sejak Indonesia memasuki era Reformasi. Sistem MBS merupakan bentuk otonomi sekolah sebagai salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang bertujuan untuk peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Penerapan

MBS tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 yang menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah, yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Dapat dikatakan, sistem MBS merupakan salah satu bentuk manajemen publik yang dilakukan pemerintah untuk melayani masyarakat (publik) dengan sebaik-baiknya.

SMA Negeri 4 merupakan SMA kategori mandiri di bawah kewenangan pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, yang didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Berau Tahun 2004 dengan berlokasi di Kecamatan Sambaliung. Pada awal berdiri SMA Negeri 4 bernama SMA Plus. Namun berdasarkan Surat Keputusan Bupati Berau No. 475 Tahun 2007 tentang Pendirian SMP, SMA/ SMK dan Sekolah Terpadu Negeri di Kabupaten Berau, SMA Plus berubah nama menjadi SMA Negeri 4.

Dengan penyapaian prestasi oleh para siswa, para guru dan kepala sekolahnya di dunia pendidikan dan berbagai perlombaan, serta tingkat kelulusan siswa yang rata-rata 100% per tahun, maka pada Tahun 2016 SMAN 4 ditunjuk sebagai SMA Rujukan di wilayah Kabupaten Berau oleh Direktorat Pembinaan SMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia.

Program SMA Rujukan merupakan salah satu bentuk upaya pembinaan sekolah oleh pemerintah untuk percepatan, perluasan dan peningkatan mutu pendidikan dengan mengembangkan mutu SMA sesuai dengan potensi, keunggulan dan keunikannya masing-masing, berlandaskan Standar Nasional

Pendidikan (SNP) untuk melayani harapan dan kebutuhan masyarakat di sekitarnya.

SMA yang ditunjuk sebagai SMA Rujukan adalah SMA yang telah memenuhi atau melampaui SNP, mengembangkan ekosistem sekolah yang kondusif sebagai tempat belajar, mengembangkan praktik terbaik dalam peningkatan mutu berkelanjutan, melaksanakan program kebijakan pendidikan serta telah melakukan inovasi dan prestasi baik akademik maupun non akademik yang layak menjadi rujukan SMA lain. Terdapat 10 standar pada SNP yang harus dipenuhi oleh sebuah SMA Rujukan yaitu : standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, implementasi kebijakan dan unggulan sekolah berupa prestasi baik akademik maupun non akademik.

SMA Negeri 4 terpilih sebagai SMA Rujukan karena riwayat capaian prestasi yang berhasil diraih para siswa, guru, kepala sekolah maupun prestasi sekolah itu sendiri. Banyaknya siswa yang berhasil menjuarai berbagai perlombaan, capaian persentase kelulusan siswa rata-rata 100 % per tahun serta prestasi guru dalam berbagai lomba di bidang Pendidikan, menunjukkan bahwa kualitas guru mengajar di SMAN 4 tidak perlu diragukan lagi dan terus mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis di lapangan, dilihat dari rekap absensi guru setiap bulan terdapat guru yang sering tidak masuk mengajar tanpa alasan dan keterangan yang jelas, namun tetap menerima gaji dan tunjangan secara rutin setiap bulannya, serta tetap menerima tunjangan

sertifikasi. Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara terhadap guru yang mengungkapkan bahwa, "Ada guru yang sering tidak masuk mengajar, tidak melaksanakan tugas-tugas, tapi tetap bisa mendapatkan hak yang sama sebagai guru." (wawancara tanggal 30 Januari 2017). Berdasarkan temuan di lapangan, akibat dari adanya guru yang sering tidak masuk mengajar, terdapat guru yang harus mengajar menggantikan tugas guru tersebut meski latar belakang jurusan pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Fakta ini juga dapat dilihat pada SK Pembagian Tugas Mengajar SMAN 4 Tahun Pelajaran 2016/2017 Nomor 800/015/SMAN 4/I/2017.

Kemudian selama kurun waktu diberlakukannya sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 tahun 2011 ternyata masih ada guru yang tidak tertib dalam membuat perangkat pembelajaran, dan hanya membuat perangkat pembelajaran jika ingin mengikuti berbagai perlombaan tingkat guru atau jika akan ada pemeriksaan saja. Hal ini sesuai dengan wawancara pada guru bagian kurikulum yang menangani pengumpulan perangkat pembelajaran bahwa: "Biasanya guru yang lengkap perangkatnya adalah guru yang mau ikut lomba Guru Berprestasi." (wawancara tanggal 12 Januari 2017). Kendala peneliti dalam menelusuri bukti yang akurat mengenai guru-guru yang mengumpul perangkat maupun tidak adalah tidak adanya daftar tanda serah terima antara bidang kurikulum dengan para guru dalam pengumpulan pembelajaran selama bertahun-tahun. Sehingga pengumpulan perangkat oleh para guru tidak dapat terkordinir dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan dan wawancara terdapat beberapa guru yang mengungkapkan ketidak puasan terhadap kepemimpinan

kepala sekolah yang dinilai tidak tegas dalam menyikapi guru yang tidak disiplin dalam mengajar, sehingga berpengaruh terhadap kualitas dan semangat guru lainnya. Selain masalah ketidak tegasan, terdapat guru yang tidak puas dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam hal pemberian *reward* berupa honor terhadap guru. "Selama ini untuk guru tidak ada *reward*. Hanya pengumuman di saat upacara bendera dan pemberian ucapan selamat."(wawancara 25 Januari 2017).

Permasalahan lainnya adalah tidak berjalannya kegiatan supervisi oleh pengawas sekolah, kepala sekolah, maupun *supervisor* yang beranggotakan guru senior dan kepala sekolah terhadap guru mengajar. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan dan penelusuran dokumen jadwal supervisi, kegiatan supervisi terakhir dilakukan pada Tahun 2012 dan setelah itu tidak pernah diadakan lagi. Terkait pelaksanaan kegiatan supervisi di sekolah, berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan guru diantaranya menyatakan bahwa, "Supervisi belum berjalan secara rutin."(wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Menurut E. Mulyasa (2007:111), Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*. Supervisi pendidikan sangat penting untuk dilaksanakan, untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan dalam proses pembelajaran.

Dengan berdasarkan temuan beberapa permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dilakukannya penelitian tentang peran kepala sekolah, maka persoalan pokok yang terdapat di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau adalah adanya beberapa guru yang tidak puas dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Tidak berjalannya kegiatan supervisi yang berpengaruh terhadap semangat dan kualitas guru mengajar, berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai *supervisor*. Ketegasan dan keadilan kepala sekolah dalam mengambil tindakan terhadap guru yang sering tidak masuk mengajar, kebijakan kepala sekolah dalam memberikan *reward* berupa honor terhadap guru, kordinasi dan bimbingan kepala sekolah kepada para guru agar guru dapat membuat dan mengumpulkan perangkat pembelajaran secara tertib, menunjukkan bahwa perlu dilakukan penelitian mengenai bagaimana peran kepala sekolah dalam berbagai aspek yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau.

Rumusan masalah yang diajukan adalah :

1. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat kepala sekolah dalam menjalankan peranannya meningkatkan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk :

1. Mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan kualitas guru mengajar di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis

Sebagai bahan pembelajaran dan informasi terkait peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar.

2. Secara teoritis

Sebagai bahan referensi maupun pembelajaran bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa ataupun selanjutnya.

3. Secara praktis

Sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi kepala sekolah terkait upaya meningkatkan kualitas mengajar guru, sekaligus menjadi bahan pemikiran dan saran yang bermanfaat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Berdasarkan pasal 1 ayat 1 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Masih pada pasal 1 ayat 3 dinyatakan sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Sekolah sebagai unit teknis pemerintah dinas pendidikan dan kebudayaan daerah, dan sebagai penyelenggaran pembelajaran merupakan sebuah organisasi yang terdiri atas unsur-unsur kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah, karyawan dan masyarakat, yang bertujuan untuk menghasilkan peserta didik unggul, berkualitas, berwawasan serta siap menghadapi tantangan global. Untuk itu diperlukan sinergitas antara seluruh *stakeholders* organisasi sekolah agar tujuan dapat tercapai, yang sekaligus menjadi penyapaian tujuan sistem pendidikan di daerah dan skala nasional. Faktor utama penentu keberhasilan penyapaian tujuan pembelajaran di suatu sekolah adalah kepala sekolah selaku pemimpin dan penanggung jawab di sekolah.

Dalam rangka memenuhi tuntutan pengembangan sebuah Sekolah Menengah Atas unggulan sekaligus juga Sekolah Rujukan, maka SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung harus dipimpin oleh pemimpin yang berkualitas unggul, berwawasan luas, berkemampuan tinggi dan profesional, yang diharapkan mampu memanfaatkan semua sumberdaya yang ada di sekolah maupun luar sekolah sebagai upaya untuk penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas, agar layak menjadi rujukan SMA dan SMK lain se-Kabupaten Berau dalam hal pemenuhan Standar Nasional Pendidikan. Terdapat 10 standar pada SNP yang harus dipenuhi antara lain : Standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, implemetasi kebijakan dan keunggulan. Di antara ke-sepuluh SNP tersebut, Standar Kompetensi Kelulusan siswa dan keunggulan baik penyapaian prestasi akademik maupun non akademik ditentukan oleh kualitas mengajar guru yang dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah menjalankan peranannya.

1. Peran Kepala Sekolah

a. Teori peran

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki kecenderungan untuk hidup berkelompok dan berinteraksi satu sama lain. Interaksi dalam kelompok ini kemudian memunculkan rasa ketergantungan satu sama lain yang pada akhirnya menciptakan peranan pada masing-masing manusia dalam kelompok tersebut.

Istilah peran diambil dari dunia teater. Peran merupakan perilaku tokoh tertentu yang harus dimainkan oleh seorang aktor atau aktris dalam

sebuah cerita. Peran sebagai sebuah teori adalah hasil dari berbagai orientasi dan disiplin ilmu.

Menurut Soekanto (1992 : 102) peran adalah segala sesuatu oleh seseorang atau kelompok orang dalam melakukan kegiatan karena kedudukan yang dimilikinya. Berry dan Suparlan (dalam Soekanto, 1992: 105) berpendapat bahwa peranan adalah seperangkat harapan yang dikenakan pada masyarakat yang menempati kedudukan sosial tertentu. Dalam buku Sosiologi Suatu Pengantar teori peran dinyatakan sebagai "Suatu perilaku yang diharapkan oleh orang lain dari seseorang yang menduduki status tertentu." (Cohen, 1992:76).

Peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Seseorang yang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dapat dikatakan menjalankan suatu peranan. (Soekanto, 1992: 268).

Livinson (dalam Soekanto, 1992 : 221) menyatakan bahwa :

- 1). Peranan meliputi norma – norma yang diungkapkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat.
- 2). Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
- 3). Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting sebagai struktur sosial masyarakat.

Peranan didefinisikan sebagai seperangkat harapan-harapan yang dikenakan kepada individu yang menempati kedudukan sosial tertentu.

Peranan ditentukan oleh norma-norma dalam masyarakat, artinya kita diwajibkan untuk melakukan hal-hal yang diharapkan masyarakat

baik itu di dalam pekerjaan kita, di dalam keluarga maupun dalam peranan-peranan yang lainnya. Pada peranan terkandung dua macam bentuk harapan, yaitu: harapan-harapan dari masyarakat terhadap pemegang peran atau kewajiban-kewajiban dari pemegang peran, dan yang kedua adalah harapan-harapan yang dimiliki oleh pemegang peran terhadap masyarakat atau terhadap orang-orang yang berhubungan dengannya dalam menjalankan peranan atau kewajiban-kewajibannya.

Rivai (2003:148) berpendapat bahwa peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku.

Dengan berdasarkan pengertian diatas, peranan dapat diartikan sebagai suatu perilaku atau tingkah laku seseorang yang meliputi norma-norma yang diungkapkan dengan posisi dalam masyarakat yang merupakan aspek dinamis berupa tindakan atau perilaku yang dilaksanakan oleh orang atau badan atau lembaga yang menempati suatu posisi dalam sistem sosial.

b. Konsep Peran Kepala Sekolah

Kepala Sekolah berasal dari kata “Kepala” dan “Sekolah.” Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin suatu organisasi. Sekolah adalah sebuah organisasi yang menjadi tempat memberi dan menerima pelajaran antara guru dan siswa.

Berdasarkan artikel yang diunduh tanggal 21 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* <http://www.pengertianpakar.com>, kata sekolah

berasal dari bahasa latin, yaitu *skhole*, *scola*, *scolae* atau *skhola* yang berarti waktu luang atau waktu senggang. Berdasarkan istilah bahasa latin tersebut sekolah diartikan sebagai kegiatan anak-anak di waktu senggangnya di sela waktu bermainnya selama masa kanak-kanak dan remajanya. Kegiatan waktu luang yang dilakukan antara lain adalah mempelajari cara berhitung, membaca, belajar tentang moral etika dan juga estetika. (www.pengertianpakar.com). Menurut Sunarto, saat ini sekolah bukan lagi dianggap sebagai kegiatan di waktu luang saja, melainkan telah menjadi sebutan bagi organisasi atau lembaga tempat belajar mengajar oleh para siswa dan gurunya. Sekolah terdiri atas kepala sekolah beserta para wakilnya, para siswa, karyawan administrasi sekolah juga komite sekolah.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk menduduki jabatan kepala sekolah, untuk mengelola sekolah.

Menurut Wahjosumidjo (2002:83); Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Berdasarkan teori peran, peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sebuah sekolah mengandung harapan-harapan dari masyarakat untuk melaksanakan kewajibannya memimpin dengan sebaik-baiknya agar tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, sebagai pengelola pendidikan di sekolah, dan kedua sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan keberhasilan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah beserta seluruh substansinya. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus memiliki keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.

Seorang Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, seorang kepala sekolah harus mampu memobilisir sumberdaya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Aspek kunci lain berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam melaksanakan upaya peningkatan kualitas pendidikan adalah dengan memberikan bimbingan kepada guru dalam memperbaiki mutu proses belajar mengajar. Penilaian keberhasilan kepala sekolah dalam

menjalankan peran dan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya dalam menciptakan iklim pembelajaran, antara lain dengan mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, siswa, serta staf lainnya untuk menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif, tertib, lancar, dan efektif tidak lepas dari kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, pembinaan yang intensif dari kepala sekolah dapat meningkatkan pelaksanaan pembelajaran oleh para guru di sekolah.

Melihat kompleksnya peran kepemimpinan kepala sekolah yang berpengaruh terhadap capaian kualitas penyelenggaraan pembelajaran di sekolah menuju tercapainya keberhasilan pembangunan pendidikan nasional, maka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu berperan terkait dengan tugas pekerjaannya sebagai *educator*, *manager*, *administrator* dan *supervisor* (EMAS). Namun dalam perkembangan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perubahan zaman, kepala sekolah ternyata juga dituntut untuk berperan sebagai *leader*, *innovator* dan *motivator*. Sehingga dalam Manajemen Pendidikan Paradigma Baru terdapat 7 fungsi yang harus mampu diperankan oleh kepala sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai melalui efektifitas manajemen sekolah, antara lain peran kepala sekolah sebagai *Educator*, *Manager*, *Administrator* dan *Supervisor*, *Leader*, *Innovator* dan *Motivator* atau disingkat EMASLIM (Mulyasa, 2007: 98-120).

Berdasarkan 7 peranan kepala sekolah tersebut diatas, sesuai dengan permasalahan penelitian ini maka penulis menggunakan peran kepala sekolah yang berkaitan dan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung yang dapat diakronimkan menjadi EMSLIM (*Educator, Manager, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator*).

1). *Educator*

Menurut Wahjosumidjo (2002) sebagai *educator* atau pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada guru atau staf, maupun siswa. Untuk itu kepala sekolah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan. Sebagai *educator*, kepala sekolah berperan dalam upaya pembentukan karakter yang didasari pada nilai-nilai pendidik yang terkait dengan kemampuan kepala sekolah yang meliputi:

- a).Kemampuan kepala sekolah mengajar dan membimbing siswa, yaitu melaksanakan pembelajaran di kelas dengan jadwal mengajar minimal 6 jam perminggu, dan memiliki perangkat pembelajaran. Hal ini sekaligus juga sebagai unsur keteladanan bagi para guru.
- b).Kemampuan kepala sekolah dalam membimbing guru baik itu pada pelaksanaan program pengajaran / BK, pengevaluasian dan hasil evaluasi maupun dalam program perbaikan/pengayaan oleh guru.
- c).Kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan guru.
- d).Kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan.

Menurut Mulyasa (2007:98-99), kepala sekolah sebagai *educator* berperan dalam memberikan nasehat dan dorongan pada guru dan tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran menarik dalam aktivitas pembelajaran di kelas.

2). *Manager*

Seseorang disebut *manager* tentu tidak lepas dari kegiatan manajemen.

Secara etimologi kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti melakukan, dan jika digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani.

Dalam *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, manajemen berasal dari kata *manage (to manage)* yang berarti *to succeed in doing something especially something difficult.. Management the act of running and controlling business or similar organization* (Hornby : 2006).

Menurut G.R. Terry dalam bukunya *Principle Management* yang dimuat oleh Hasibuan (2009:03) manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengendalikan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Menurut Hersey dan Blanchard (Sujanto, 2007: 38); "*management as the process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals....*

The achievement of organizational objectives through leadership is management”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa manajemen adalah penyapaian tujuan organisasi melalui kegiatan orang-orang dengan memanfaatkan peralatan yang tersedia, dan di dalamnya terdapat kepemimpinan yang dilakukan oleh seseorang untuk menyapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Oleh karena itu seorang *manager* harus memiliki ketangkasan dan keterampilan menyusun strategi untuk menyapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Dalam peranannya sebagai seorang *manager*, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumberdaya sekolah untuk menyapai visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir analitik, konseptual, mampu jadi juru penengah, dan mengambil keputusan yang memuaskan *stakeholders* sekolah baik internal maupun eksternal. Kepala sekolah sebagai *manager* dalam manajemen organisasi sekolah harus memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya serta mendorong partisipasi unsur tersebut dalam setiap kegiatan sekolah. Sehingga kemampuan yang harus ada pada diri kepala sekolah terkait peranannya sebagai *manager* antara lain meliputi:

- a). Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program.
- b). Kemampuan kepala sekolah menyusun dan mendesain organisasi sekolah.

c).Kemampuan kepala sekolah dalam hal menggerakkan guru.

d). Kemampuan kepala sekolah mengoptimalkan sarana pendidikan.

Menurut E. Mulyasa (2007:107), dalam sistem Manajemen Berbasis Sekolah, sebagai *manager* kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan diberbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3). *Supervisor*

Dalam *Webster's New World Dictionary* sebagaimana dikutip Nur Aedi (2014:12) kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *super* yang berarti "*higher in rank and position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*", sedangkan kata *vision* berarti "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foreghit*".

Menurut Mulyasa (2014:154), kata "super" dan "visi" mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan. Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah pandangan, penilaian, persepsi dari orang yang lebih ahli, lebih senior, lebih tinggi pangkat atau jabatannya kepada orang yang dibawahnya terkait urusan kinerja.

Dalam dunia pendidikan, supervisi merupakan kegiatan penilaian, pengawasan, persepsi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran oleh kepala sekolah khususnya terhadap guru.

Menurut Sahertian (2004:19) supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan *supervisor* mempelajari tugas-tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya dalam upaya memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.

Dalam bukunya Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Mulyasa (2007; 111) mengutip pendapat Sergiovani dan Starrat tentang supervisi dalam dunia pendidikan atau sekolah, bahwa ;” *supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community.*”

Kepala sekolah sebagai *supervisor* di sekolah, baik dalam tim maupun secara perorangan, harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian yang merupakan kontrol agar kegiatan pembelajaran di sekolah tidak menyimpang, agar lebih cermat dan terarah sesuai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan. (Mulyasa:2007: 111). Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah khususnya terhadap guru disebut dengan supervisi klinis, yang

bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesionalitas guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran menuju pembelajaran yang efektif.

Menurut Sahertian (2004:19) sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip :

- a). Supervisi dilakukan dengan hubungan yang bersifat konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis.
- b). Supervisi dilakukan secara demokratis.
- c). Berpusat pada tenaga pendidikan.
- d). Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidikan
- e). Supervisi merupakan bantuan profesional.

Sebagai *supervisor*, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya, sehingga harus memiliki kemampuan berikut:

- a).Kemampuan dalam menyusun program supervisi pendidikan.
- b).Kemampuan kepala sekolah melaksanakan program supervisi.
- c).Kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan hasil supervisi.

4). *Leader*

Dalam artikel yang diunduh tanggal 21 Oktober 2017 dari situs *World Wide Web*: <http://referensi.kepemimpinan.blogspot.co.id/2009/03/definisi-pemimpin.html>, menurut Ensiklopedia Administrasi (1972), *leader* atau pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu, melalui proses komunikasi, yang diarahkan guna menyapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa seorang *leader* tak bisa lepas dari unsur kepribadian dan karakternya, yang berpengaruh terhadap kemampuannya mempengaruhi orang lain, berkomunikasi dan mengambil keputusan atas apa yang dipimpinnya guna menyapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyasa (2007 : 115), kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dari segi kepribadian, kepala sekolah sebagai seorang *leader* setidaknya harus memiliki sifat :

- a). Jujur
- b). Percaya diri.
- c). Tanggung jawab.
- d). Berani mengambil resiko dan keputusan.
- e). Berjiwa besar.
- f). Emosi yang stabil.
- g). Keteladanan.

Sebagai *leader*, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam menyapai visi dan tujuan bersama. Untuk itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki :

- a). Unsur kepribadian yang kuat sebagaimana yang diuraikan diatas.
- b). Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, profesional.
- c). Memiliki kemampuan dalam memahami kondisi warga sekolah.

5). *Innovator*

Ensiklopedia Wikipedia yang diunduh pada tanggal 12 Januari 2017 dari situs *World Wide Web* : <http://en.wikipedia.org/wiki/innovation>, memuat pengertian inovasi sebagai proses, hasil pengembangan pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk barang dan jasa. Inovasi juga diartikan sebagai proses dan/atau sistem baru yang dapat memberikan nilai secara nyata dan signifikan.

Menurut Assink (dalam Elu, 2014:9.7) inovasi adalah proses menciptakan sesuatu yang baru secara berhasil yang mempunyai nilai signifikan bagi unit relevan yang mengadopsinya. Inovasi berbeda dengan penemuan atau perbaikan.

Menurut Lee Zhuang (dalam Elu, 2014 : 9.21) inovasi organisasi sektor publik terangkum dalam empat hal, yaitu aktivitas-aktivitas atau gagasan-gagasan unik dan baru; orang-orang yang berinovasi; perbaikan atas proses-proses yang ada yang bersifat baru; dan **diseminasi aktivitas-aktivitas atau gagasan-gagasan baru**. Sehingga orang yang menjadi pembaharu atau memiliki ide dan gagasan baru disebut juga dengan *innovator*.

Terkait dengan peran kepala sekolah sebagai *innovator* dalam Manajemen Berbasis Sekolah, menurut E. Mulyasa (2007 : 118), kepala sekolah kini dituntut untuk menjadi *innovator* guna menghadapi zaman yang terus berkembang dan berubah, dengan tantangan yang berbeda pula. Sebagai *innovator*, kepala sekolah

haruslah memiliki pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak mudah terjebak dalam rutinitas yang mengakibatkan pikiran dan ide *stagnan*. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai *innovator* dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel, dan fleksibel (Mulyasa, 2007, hlm 118). Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan antara lain sebagai berikut:

- a). Kemampuan melaksanakan reformasi menuju kearah lebih baik.
- b). Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.

6). *Motivator*

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan agar para guru dapat berkembang secara professional dengan penerapan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya yang dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan kerja fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan dan hukuman, serta penyediaan berbagai sumber belajar (Mulyasa: 2007:120).

Kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah:

- a). Kemampuan dalam mengatur lingkungan kerja (fisik) di sekolah.
- b). Kemampuan mengatur suasana dalam kerja maupun siswa belajar.
- c). Kemampuan untuk memberi keputusan kepada warga sekolah.

2. Kualitas Guru Mengajar

a. Teori Kualitas

Ensiklopedia Wikipedia yang diunduh pada tanggal 12 Januari 2017 dari situs *World Wide Web*: <http://en.wikipedia.org/wiki/kualitas>, memuat definisi kualitas atau mutu adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Sedangkan Davis (dalam Yamit 2004 : 8) membuat definisi kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Menurut Gerson (2004 :45), kualitas adalah apapun yang dianggap pelanggan sebagai mutu. Kotler (2005: 57) mendefinisikan kualitas adalah keseluruhan sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.

Melalui pengertian dan teori ini dapat diketahui bahwa suatu barang atau jasa akan dinilai bermutu apabila dapat memenuhi ekspektasi konsumen akan nilai produk yang diberikan kepada konsumen tersebut. Artinya, mutu atau kualitas merupakan salah satu faktor yang menentukan penilaian kepuasan konsumen.

The American Society for Quality Control mengartikan kualitas sebagai totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan maupun implisit. Hal ini biasa saja produk barang atau jasa yang bisa menentukan mutu yang akan mempengaruhi kepuasan konsumen (Kotler :2005).

Kotler (dalam Arief 2007: 118) menyebutkan bahwa produsen dikatakan telah menyampaikan kualitas jika produk atau jasa yang ditawarkannya sesuai atau melampaui ekspektasi pelanggan. Berdasarkan uraian di atas maka kualitas dapat diartikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk (barang/jasa) yang menunjang kemampuan dalam memenuhi kebutuhan.

Menurut Wyckof (dalam Arief 2007:118) kualitas jasa adalah tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Baik tidaknya kualitas tergantung kepada kemampuan penyedia jasa pelayanan dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten. Sinambela dkk (2010: 6); mendefinisikan kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of costumers*).

Menurut Tjiptono (2005:2) pengertian kualitas terdiri atas beberapa poin:

- 1). Kesesuaian dengan kecocokan/tuntutan.
- 2). Kecocokan untuk pemakaian.
- 3). Perbaikan / penyempurnaan berkelanjutan.
- 4). Bebas dari kerusakan/cacat.
- 5). Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat.

- 6). Melakukan segala sesuatu secara benar dengan semenjak awal.
- 7). Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah standar yang harus dicapai oleh seseorang, kelompok, atau lembaga organisasi mengenai kualitas SDM, kualitas cara kerja, serta barang dan jasa yang dihasilkan. Penyapaian kualitas tidak hanya ditentukan oleh orang perorangan, tapi juga dalam dalam suatu kinerja organisasi. Untuk menghasilkan *output* berupa barang atau jasa yang berkualitas dalam organisasi dibutuhkan manajemen yang berorientasi pada kualitas atau mutu output organisasi dan dalam kinerja internalnya.

Melihat adanya hubungan antara capaian kualitas dengan bagaimana manajemen, khususnya dalam penelitian ini adalah manajemen sekolah, Sumarsono (2004 : 16-18), menjelaskan konsep trilogi manajemen dalam manajemen modern, yaitu:

- 1). Perencanaan mutu (*Quality Planning*).

Dalam manajemen sekolah, perencanaan mutu merupakan analisis terperinci tentang kondisi sekolah yang dilakukan sebelum menyusun program sekolah. Analisis ini menggunakan analisis SWOT, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman).

Strength (kekuatan) berarti kekuatan potensial, *Weakness* (kelemahan) memberikan gambaran potensi kelemahan. *Opportunity* tentang kemungkinan peluang, dan *Threat* berarti ancaman yang kemungkinan timbul atau telah ada.

2). Pengendalian Mutu Secara Terpadu (*Integrated Quality Control*).

Keterpaduan yang terwujud dalam berbagai bentuk yang serba “satu” misalnya satu pedoman, satu arah, satu bahasa dan gerakan dan tidak serta satu kerja yang utuh. Keterpaduan ini merupakan satu sistem yang tiap komponennya saling berkaitan dan saling mempengaruhi.

Mutu yang harus dikendalikan dan dijaga agar tidak menurun merupakan bentuk dari jaminan mutu (*quality assurance*).

3). Peningkatan Mutu Secara Berkelanjutan (*Sustainable Quality Upgrading*).

Sebuah perencanaan yang baik yang diikuti dengan pengendalian yang baik akan meningkatkan mutu secara terus menerus. Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa. Hal ini menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan (terukur) atau yang tersirat dalam pendidikan, yang mencakup mutu *input*, proses, dan *output*.

Berdasarkan berbagai penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa kualitas harus diarahkan sejak direncanakan, dikendalikan dan dikontrol, serta terus ditingkatkan secara berkelanjutan baik itu dalam segi *input*, proses maupun *output*. Trilogi manajemen modern tidak hanya mengarah pada pencapaian mutu *output*, tapi juga pengendalian dan keberlanjutan kualitas *input* dan proses.

Dalam manajemen sekolah, kualitas tidak hanya berhenti di titik pencapaian *output* berupa tingkat kelulusan siswa, tapi juga terus diadakan pengendalian dan peningkatan kualitas *input* yakni guru selaku pengajar dan kualitas proses pembelajaran yang terus ditingkatkan dan berkelanjutan.

b. Konsep Guru Mengajar.

Guru adalah sebutan dan istilah dengan makna yang sama yang diambil dari kata bahasa Sanskerta; "guru". Kata Guru secara harfiah diartikan sebagai seseorang yang mengajarkan ilmu. Menurut UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional, dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Pengertian tentang guru tersebut juga sejalan dengan yang termaktub dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas bahwa kata guru merujuk pada seorang profesional yang tugas utamanya mendidik, mengajar, melatih, mengevaluasi, dan menata proses belajar mengajar.

Berdasarkan Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 84 Tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, guru adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pendidikan di sekolah.

Menurut Mulyasa (2007 : 37), guru adalah pendidik yang menjadi panutan bagi para siswa dan lingkungannya. Uno (2009: 15) berpendapat,

guru adalah orang yang secara sadar mengarahkan pengalaman dan tingkah laku dari seorang individu sehingga dapat terjadi pendidikan. Peran dan fungsi guru berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah. Menurut Mulyasa, (2007: 35) peran guru antara lain:

- 1). Guru sebagai pendidik, sebagai seorang pendidik guru harus memiliki standar kualitas pribadi yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin.
- 2). Guru sebagai pembimbing, berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya guru harus mampu membimbing dan bertanggung jawab atas perjalanan dan perkembangan siswa.
- 3) Guru sebagai pengajar. Terkait perannya sebagai seorang pengajar, saat ini guru harus menyadari bahwa perkembangan teknologi mengubah perannya sebagai pengajar yang menyampaikan materi pelajaran menjadi *fasilitator* yang memberi kemudahan dalam belajar.
- 4) Guru sebagai pelatih. Guru harus mampu menjadi pelatih sebab pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan dan keterampilan baik intelektual maupun motorik.

Guru adalah orang yang mengarahkan proses belajar secara bertahap dari awal hingga akhir. Guru adalah unsur utama yang mempengaruhi kualitas pembelajaran, penyapaian prestasi siswa dan kelulusan siswa.

Terkait kualitas pembelajaran, menurut Usman (2006: 9) guru berperan antara lain sebagai *demonstrator*, *lecturer* atau pengajar, pengelola kelas (*learning manager*), *mediator* dan *fasilitator*, serta *evaluator*.

1). Guru sebagai *demonstrator*.

AX

Melalui peranannya sebagai *demonstrator*, *lecturer*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai siswa.

2). Guru sebagai pengelola kelas

Dalam perannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisir. Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan.

3). Guru sebagai *mediator* dan *fasilitator*.

Sebagai *mediator* guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

4). Guru sebagai *evaluator*.

Dengan penilaian, guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketetapan atau keefektifan metode mengajar. Tujuan lain dari penilaian diantaranya

ialah untuk mengetahui kedudukan siswa di dalam kelas dan kelompoknya.

Berdasarkan penjabaran peran guru dari kedua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa peran guru sebagai pengajar adalah meliputi aspek teknis yang dilakukan guru di dalam kelas.

Mengajar berasal dari kata dasar “ajar” yang mendapatkan awalan “me”. Arti kata dasar ajar adalah pemberian petunjuk agar seseorang menjadi tahu akan sesuatu. Jika mendapatkan awalan “me” menjadi kata kerja yang berarti melatih, memberikan-bahan ajar kepada seseorang. Mengajar dapat dilihat dari 2 dimensi, yaitu :

1). Sebagai proses penyampaian materi pembelajaran.

Dalam dimensi penyampaian materi pelajaran, dibutuhkan sarana pembelajaran berupa alat dan bahan yang dapat menyalurkan pesan secara efektif dan efisien.

2). Sebagai proses pengaturan lingkungan yang dapat merangsang siswa untuk belajar. Terkait dimensi ini, dibutuhkan sarana yang berkaitan dengan berbagai sumber belajar yang dapat mendorong siswa untuk belajar.

Unsur kemampuan penguasaan guru terhadap materi pembelajaran juga berkaitan dengan kualitas guru dalam mengajar. Jika guru harus mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, maka akan berpengaruh terhadap pemahamannya terhadap materi, juga berpengaruh terhadap kekuatan fokus guru terhadap tujuan pembelajaran. Potensi lainnya adalah siswa akan

mendapatkan jawaban yang kurang optimal terhadap suatu permasalahan dalam suatu mata pelajaran karena tingkat penguasaan materi pelajaran yang kurang dan kurangnya penjiwaan materi oleh guru tersebut. Berkaitan dengan masalah tersebut, kepala sekolah merupakan pihak utama yang bertanggung jawab untuk memberi semangat dan motivasi para guru dalam upaya mengajar yang lebih berkualitas, agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal.

SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau merupakan SMA yang telah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 : 2008 sejak Tahun 2011, termasuk dalam hal standar kualitas guru mengajar. Berdasarkan standar manajemen ISO 9001 : 2008 SMA Negeri 4, tugas pokok dan fungsi guru terkait kegiatan mengajar antara lain adalah :

- 1). Membuat perangkat mengajar dengan baik dan lengkap terdiri atas:
 - a). Analisis Standar Kompetensi, Kompetensi Dasar mata pelajaran.
 - b). Program Tahunan (Prota) dan Program Semesteran (Promes).
 - c). Silabus.
 - d). Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
 - e). Program mingguan guru.
- 2). Menyusun Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM) di awal tahun pembelajaran.
- 3). Melaksanakan kegiatan pembelajaran.
- 4). Membuat kisi-kisi soal ulangan harian, ujian tengah semester, ujian semester dan ujian akhir.

5). Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar dalam tiga ranah:

- a). Ranah kognitif berupa: ulangan harian, ujian tengah semester, ujian semester dan ujian akhir.
- b). Ranah afektif berupa penilaian sikap siswa terhadap mata pelajaran, guru pengajar, proses pembelajaran, sesama siswa lingkungan sekitar.
- c). Ranah psikomotorik berupa penilaian praktek atau proses pelaksanaan kegiatan yaitu: bekerja sama, bekerja secara sistimatis/prosedural (dengan SOP), kreatif, pantang menyerah.

6). Melaksanakan analisis hasil ulangan harian.

7). Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

8). Mengisi daftar nilai anak didik.

9). Mengadakan pengembangan program pembelajaran berupa pembuatan LKS, modul, media/alat peraga pembelajaran dan Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

10). Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik.

11). Mengisi dan meneliti daftar hadir sebelum memulai pelajaran.

Guru juga memiliki kewenangan untuk memberikan nilai bagi siswa sesuai dengan bidang studi yang diampu serta berkewajiban melaksanakan tugas tambahan lainnya.

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat dilihat bahwa mengajar bukanlah sekedar menyampaikan pelajaran di kelas. Mengajar dikatakan berkualitas jika memenuhi standar mengajar beserta penyelesaian tugas yang terkait dengan kualitas mengajar yang menuju

pada hasil pembelajaran yang berkualitas. Bagi SMA Negeri 4, standar mengajar guru yang dikategorikan berkualitas atau bermutu adalah yang memenuhi uraian tupoksi tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan informasi dan pertimbangan penelitian ini diambil dari hasil penelitian sebelumnya yaitu :

1. Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Pulokarto)” yang diteliti oleh MJ. Hari Marsongko Tahun 2009. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menemukan bahwa peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo Pulokarto ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan visi, misi, tujuan SD Muhammadiyah Wonorejo Pulokarto, serta strategi dan sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.

Secara keseluruhan kondisi Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo Pulokarto dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator* dan *Motivator* (EMASLIM) sangat baik sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya.

2. Skripsi yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK 4 Klaten yang diteliti oleh Aymy Maharrayni Fatmawati Tahun 2015.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMKN 4 Klaten. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan secara signifikan terhadap kinerja guru di SMK 4 Klaten.

3. Ejournal Administrasi Negara: Fisip Unmul berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kinerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur oleh Sri Purwanti Tahun 2013.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai dan untuk mengetahui kendala apa saja yang menjadi penghambat peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur melaksanakan peran sebagai pemimpin dengan membuat perencanaan dan bermusyawarah; sebagai *manager* dengan menciptakan kerjasama antara guru dan pegawai; sebagai pendidik dengan menyusun rencana program pembelajaran; sebagai *administrator* dengan mengelola sarana dan prasarana serta administrasi

keuangan; *motivator* dengan memberikan motivasi dengan lingkungan sekolah yang kondusif. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai yaitu guru dan pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas sehingga kesulitan pula dalam meningkatkan disiplin kerjanya, serta kendala dalam sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai.

4. Naskah Publikasi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun 2014 yaitu thesis oleh Nurul Latifah Inayati berjudul Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal Tahun Ajaran 2013/2014.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pelaksanaan peran kepala sekolah, profesionalisme guru selama ini, dan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama: pelaksanaan peran kepala sekolah di dua sekolah tersebut selama ini secara umum tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Peran sebagai pendidik, manajer sekolah, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *climator*, *motivator*, *entrepreneur/innovator* telah dilaksanakan dengan baik. Namun demikian peran sebagai *entrepreneur/innovator* belum secara maksimal dilakukan, karena di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu terkendala oleh ketersediaan dana yang terbatas untuk kelengkapan sarana prasarana sekolah, kurangnya fasilitas bimbingan belajar siswa sehingga apabila mengikuti perlombaan

bidang akademik selalu kalah oleh sekolah negeri, tetapi menonjol pada bidang non akademik. Sedangkan di SMP Muhammadiyah 6 Kendal terkendala juga oleh dana yang terbatas, kurang kreatifitas dalam menciptakan suasana mengajar yang menyenangkan.

Kedua: profesionalisme guru di dua sekolah tersebut selama ini secara kuantitas telah memiliki jumlah guru yang cukup, setiap guru mengajar telah disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya. Dilihat dari segi kualitas kinerja secara umum cukup disiplin dan lincah.

Ketiga: upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di dua sekolah tersebut dengan membuat perencanaan kerja sekolah jangka 4 tahun dan 1 tahun dalam hal pendidik dan tenaga kependidikan, serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan profesionalisme guru meliputi: pembinaan kedisiplinan kerja, pemberian motivasi dan penghargaan, menjalin hubungan kerja yang baik, pemberian dan pemenuhan kesejahteraan dan jaminan keselamatan kerja, menyediakan kebutuhan aktualisasi diri dan pengembangan diri, mengikuti pelatihan kependidikan, ikut serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar, *workshop*, diklat, pendidikan lanjut, dan program sertifikasi guru.

5. Jurnal berjudul "Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Konsep Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Man Gumawang Kabupaten Oku Timur." Ditulis oleh Dedi Arianto, Guru MAN Gumawang.

Hasil penelitian didapatkan bahwa kepala MAN Gumawang Kabupaten Oku Timur sudah menjalankan aspek-aspek Konsep Manajemen Mutu Terpadu.

Faktor penghambat Kepala Sekolah MAN Gumawang dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah masih adanya bawahan yang kurang tanggap untuk bekerja secara produktif, kurangnya guru tetap, saran belajar yang belum asri, karakteristik bawahan yang berbeda-beda, serta keterbatasan persediaan dana.

Faktor pendukung Kepala MAN Gumawang dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah terdiri dari faktor internal berupa dorongan dalam diri kepala sekolah untuk selalu berprestasi, serta kemampuan dan sikapnya terhadap tugas. Faktor pendukung eksternal adalah dukungan dari segenap komponen madrasah termasuk komite sekolah, dan masyarakat yang kondusif.

6. *Thesis* ditulis oleh Choirul Anwar berjudul Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang).

Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah Madrasah beserta faktor penghambat dan pendukungnya dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Al-Wathoniyyah Semarang. Teknik analisis adalah analisis deskriptif kualitatif. Dengan merujuk pada teori E. Mulyasa (2007) mengenai peran kepala sekolah / madrasah meliputi *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (EMASLIM) yang kemudian dielaborasi dengan teori Usman tentang profesionalitas guru meliputi keahlian, keterampilan dan komitmen guru.

Berdasarkan data dan analisis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dikembangkan di MA Al-Wathoniyah Semarang adalah kepemimpinan *humanistic* dengan gaya kharismatik, yang didasarkan pada intraksi antar pimpinan dan bawahan yang tidak saklek dan men-*judgement* jika melakukan kesalahan. Kepala Madrasah tidak tegas dalam memberi sanksi kepada bawahan yang tidak menjalankan tugas dengan baik. Di sisi lain Kepala Madrasah memiliki karisma dalam memimpin, namun lemah dalam penataan aktifitas yang butuh dukungan administratif. Gaya kharismatik ini tidak lepas dari akar historis MA Al-Wathoniyah yang didasarkan pada keinginan untuk memadukan budaya formal dan budaya pesantren.

Kesimpulan lainnya dari hasil penelitian ini adalah faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesional guru di Madrasah Al-Wathoniyah Semarang antara lain; keberadaan yayasan yang memberi dukungan, dedikasi dan loyalitas guru yang tinggi serta struktur organisasi yang jelas.

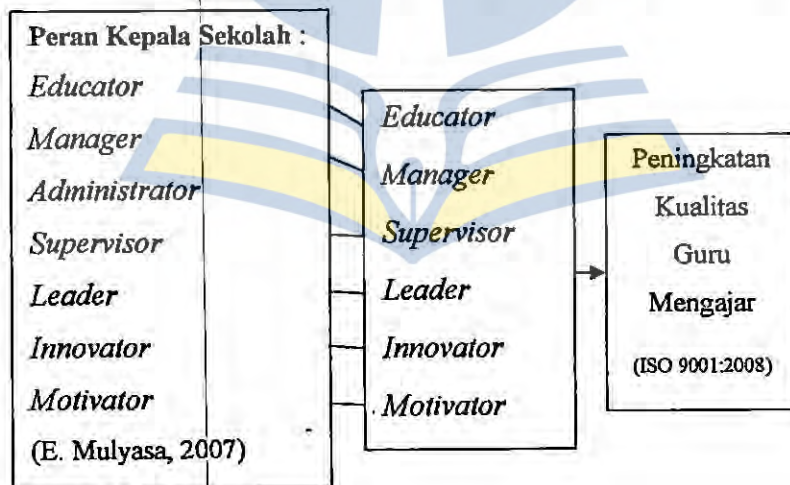
Faktor penghambat dalam upaya peningkatan profesionalitas guru adalah ketidak tegasan dalam *punishment* dan *reward*, belum terpenuhinya standar sarana dan prasarana yang memadai serta kurangnya pembiayaan pendidikan yang mengalokasikan peningkatan mutu pendidikan serta profesionalitas guru.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru mengajar. Melihat keadaan sekolah-sekolah tersebut yang berbeda dengan SMA

Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau, maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk mendiskripsikan bagaimanakah peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar, serta untuk mengetahui faktor apa yang mendukung dan menghambat kepala sekolah menjalankan peranannya dalam meningkatkan kualitas guru mengajar di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian yang dilakukan berdasarkan penjabaran permasalahan di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau, yang ditangkap dari ungkapan ketidakpuasan beberapa guru pada beberapa aspek peran kepemimpinan kepala sekolah, dilakukan dengan menggunakan teori peran kepala sekolah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru mengajar sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.



Bagan 1. Skema Kerangka Berpikir

Sesuai dengan Bagan 1 tersebut, dilakukanlah penelitian agar kemudian dapat dideskripsikan apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau terkait peranannya sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*. Serta dilakukan penelitian faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepala sekolah menjalankan perannya untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

D. Operasionalisasi Konsep

Menurut Cresswell yang dikutip dalam buku Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial (Herdiansyah :2011) model penelitian *Grounded Theory* memfokuskan penelitian pada upaya menemukan teori berdasarkan data yang diperoleh langsung di lapangan. Informasi yang penulis dapatkan di lapangan adalah masih adanya guru yang tidak berkualitas dalam mengajar di SMA yang menerapkan manajemen mutu berbasis ISO 9001 : 2008 sejak Tahun 2011, dan terpilih menjadi SMA Rujukan, hal ini mengarah pada peran kepala sekolah yang belum menyentuh aspek kualitas sekolah secara keseluruhan, khususnya aspek kualitas guru mengajar. Dalam penelitian ini, peran kepala sekolah dan masalah kualitas guru mengajar tidak bisa dipisahkan dan menjadi satu fenomena yang utuh, menyeluruh serta berkaitan. Yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar berdasarkan teori EMSLIM.

Operasionalisasi konsep merupakan suatu langkah penelitian, dimana peneliti menurunkan variabel penelitian kedalam konsep yang memuat

indikator-indikator yang lebih rinci dan dapat diukur. Langkah ini berfungsi dalam mempermudah peneliti melakukan pengukuran atas variabel penelitian. Variabel penelitian adalah apa yang diteliti, baik itu berupa sifat, nilai, obyek atau suatu kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono;2010).

Pada penelitian ini yang berjudul :

“Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau”, terdapat 2 variabel yaitu *variable independent* (peran kepala sekolah) dan *variable dependent* (peningkatan kualitas guru mengajar).

Peran kepala sekolah yang berpengaruh positif secara langsung dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah sesuai dengan konsep peran dalam Manajemen Pendidikan Paradigma baru yaitu EMSLIM, antara lain :

1. *Educator.*

Peran Kepala sekolah dalam membimbing dan mengembangkan kemampuan guru serta memberikan nasehat dan keteladanan.

2. *Manager.*

Peran Kepala sekolah mengambil langkah strategis, mendesain struktur organisasi sekolah yang efektif untuk menggerakkan kualitas mengajar guru.

3. *Supervisor.*

Kepala Sekolah melakukan supervisi terhadap para guru yang dimulai dari penyusunan program supervisi, pelaksanaan hingga pemanfaatan hasil supervisi tersebut.

4. *Leader.*

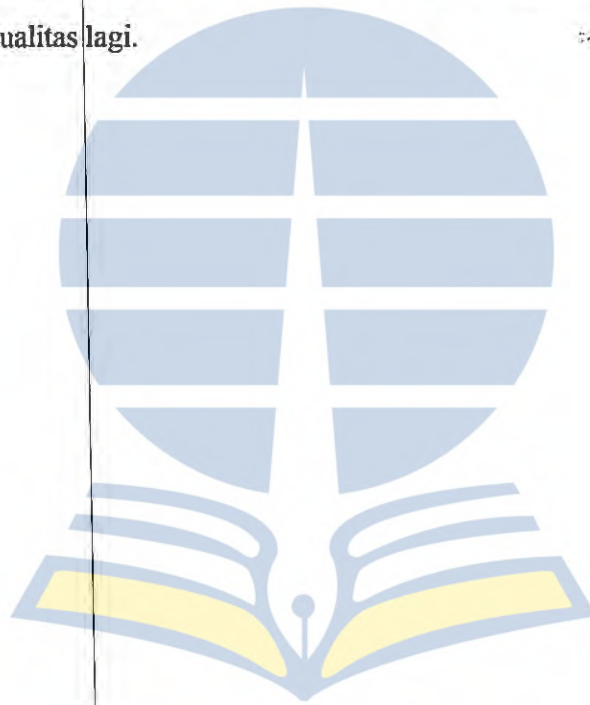
Kepala sekolah berkepribadian kuat, profesional dan berjiwa empatik terhadap keadaan guru.

5. *Innovator*

Kepala sekolah berpikiran dinamis, transformatif dan mampu ber-reformasi.

6. *Motivator*

Kepala sekolah mengatur lingkungan kerja yang kondusif, dinamis dan nyaman, serta memberikan motivasi pada guru agar mengajar lebih berkualitas lagi.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka kerja yang digunakan untuk melaksanakan penelitian. Desain penelitian memberikan gambaran tentang prosedur untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian. Desain penelitian yang baik akan menghasilkan penelitian yang efektif dan efisien.

Menurut Satori (2011 : 23) penelitian kualitatif dilakukan bagi peneliti yang ingin mengeksplorasi fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan, yang bersifat deskriptif seperti; proses suatu langkah kerja, formula, konsep yang beragam, dan lain sebagainya. Sejalan dengan pendapat ini, Sukmadinata (2011:73) mengungkapkan bahwa untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada pada suatu penelitian, yang lebih memperhatikan aspek karakteristik, kualitas dan keterkaitan antar kegiatan, digunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.

Dengan mengacu pendapat tersebut, dilihat dari fenomena penelitian yang tidak dapat dikuantifikasi maka dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan obyek penelitian yaitu peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau.

Dalam pendekatan kualitatif ini, peneliti berada di lapangan secara langsung untuk meneliti obyek penelitian dan berinteraksi secara langsung terhadap para guru, siswa dan pengawas sekolah untuk mendapatkan informasi yang akurat baik lisan maupun tulisan mengenai bagaimana peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau, termasuk faktor-faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah. Hal ini sebagaimana yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Untuk mendapatkan informasi dan data yang akurat, peneliti mencari informasi dari sumber informasi yang terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber Data Primer

Pemilihan informan penelitian sebagai sumber data primer didapat dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, baik itu didasarkan pada kedudukan/jabatan informan, kompetensi dan penguasaan informan terhadap masalah yang relevan terhadap obyek penelitian.

Informan dipilih untuk mendapatkan data yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang dibutuhkan, yang berhubungan dengan masalah penelitian juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar. Informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kepala Sekolah
 - b. Kordinator Wakil Kepala Sekolah
 - c. Wakil Kepala Sekolah bagian Manajemen Mutu
 - d. Guru bagian kurikulum
 - e. Guru yang berpengaruh, bendahara BOS Pusat, dan guru honorer
 - f. Siswa perwakilan 2 kelas yang diajar kepala sekolah
 - g. Pengawas sekolah
2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah berbagai teori dan informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, yaitu dari buku, dokumen dan internet.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan lebih mudah. Dalam penelitian ini yang bersifat kualitatif, yang menjadi instrumen utama atau alat penelitian utama adalah peneliti sendiri. Menurut Sugiyono (2012 : 222) peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas hasil temuannya. Namun selanjutnya, setelah fokus menjadi jelas, dapat dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi maupun wawancara. Dalam penelitian ini peneliti sebagai *human instrument* dan pelaku wawancara terhadap informan,

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alat bantu penelitian seperti alat fotografi, alat perekam, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah penelitian, alat tulis, buku catatan dan alat bantu lainnya.

Setelah sebelumnya ditentukan fokus penelitian dan *variable independent* yaitu peran kepala sekolah dan *variable dependent* yaitu kualitas guru mengajar maka informasi yang diperlukan adalah informasi yang menggambarkan apa saja yang dilakukan kepala sekolah terkait perannya sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar. Sehingga berdasarkan pendapat Sugiyono (2012) instrumen sederhana yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan fokus penelitian yaitu instrumen untuk mengukur peran kepemimpinan

Instrumen untuk mengukur peran kepemimpinan kepala sekolah adalah indikator-indikator berdasarkan teori peran kepala sekolah Manajemen Pendidikan Paradigma Baru yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru mengajar, yang meliputi peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* (EMSLIM).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan serangkaian langkah-langkah yang dilalui peneliti dalam memperoleh data kualitatif yang dibutuhkan.

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data telah dimulai sejak peneliti belum melakukan penelitian atau biasa disebut *pre-eliminary* yang berfungsi untuk membuktikan bahwa fenomena yang akan diangkat dan diteliti benar-benar layak untuk diteliti lebih lanjut. (Herdiansyah:2011:159).

Selanjutnya diadakan langkah-langkah prosedur pengumpulan data berikutnya yaitu :

1. Pembatasan penelitian dengan menentukan fokus penelitian.

Yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

2. Menentukan data yang dibutuhkan, baik itu primer maupun sekunder.

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian adalah data dari informan mengenai peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan mengacu pada teori peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator, motivator* (Mulyasa, 2007).

Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah berupa data pada dokumen sekolah, internet dan perundang-undangan.

3. Menentukan teknik pengumpulan data.

Setelah ditentukan data-data yang dibutuhkan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan teknik pengumpulan data yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan triangulasi yang merupakan penggabungan dari berbagai teknik pengumpulan data dari berbagai sumber data secara serempak, antara lain gabungan dari :

a. Observasi partisipatif.

Dalam penelitian ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati dan diteliti atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh informan dan ikut merasakan suka

dukanya. Sebagai staf administrasi sekolah yang meneliti peran kepala sekolah dan guru mengajar dan tidak berpartisipasi pada keseluruhan kegiatan guru dan kepala sekolah, maka posisi peneliti adalah tergolong ke dalam observasi partisipasi moderat. Hasil dari observasi partisipatif peneliti di lokasi penelitian adalah berupa pengidentifikasian permasalahan terhadap semua yang dilihat, didengar dan dirasakan dalam keseharian peneliti, di luar dari wawancara terstruktur terhadap informan. Sebagai observator partisipatif yang meneliti atasan sendiri dan mewawancarai guru yang ada di lingkungan kerja peneliti, terdapat beberapa wawancara yang tidak dilakukan secara mendalam karena peneliti sudah memiliki kejelasan dan pemahaman akan apa yang dimaksud oleh pihak informan.

b. Wawancara terstruktur

Berdasarkan hasil observasi partisipatif, peneliti telah memperoleh gambaran dan perkiraan mengenai informasi yang akan diperoleh dalam wawancara. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara, daftar pertanyaan tertulis yang sama untuk diajukan pada masing-masing informan kepala sekolah dan guru. Hal ini agar informasi yang diperoleh tetap pada fokus penelitian.

c. Pengumpulan data dari dokumen yang terkait dengan obyek penelitian.

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, baik itu berupa tulisan, foto, maupun karya seni. Dalam penelitian ini untuk melengkapi dan memperkuat kredibilitas penggunaan metode observasi

dan wawancara, peneliti juga melakukan studi dokumentasi baik itu berupa dokumen absensi guru, SK Pembagian Tugas Mengajar, SK jadwal kegiatan supervisi, laman internet, dan lain sebagainya.

4. Menentukan informan yang tepat.

Informan yang ditentukan untuk diwawancarai secara struktur adalah informan yang mampu memberikan informasi dan terlibat langsung dengan fokus pada penelitian ini.

5. Membuat daftar pertanyaan untuk wawancara dan *quisioner*.

Peneliti membuat daftar pertanyaan untuk wawancara dan *quisioner* dengan mengacu pada teori peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*, yaitu apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

6. Melakukan pengumpulan data.

Setelah menentukan teknik pengumpulan data, menentukan informan dan membuat daftar pertanyaan, maka peneliti melakukan kegiatan pengumpulan data sesuai dengan teknik yang telah ditentukan.

E. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung hingga data selesai dikumpulkan yang merupakan upaya berkelanjutan, berulang dan terus menerus.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif menurut Milles dan Huberman (1992), yang terdiri atas empat tahapan analisis penelitian:

1. Tahap pengumpulan data.

Peneliti melakukan pengumpulan data yang diperoleh dari hasil observasi partisipatif moderat, wawancara terstruktur dan studi dokumentasi.

2. Reduksi data.

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, peneliti kemudian mereduksi data, yaitu merangkum, memilah data yang pokok yang mengarah pada fokus penelitian.

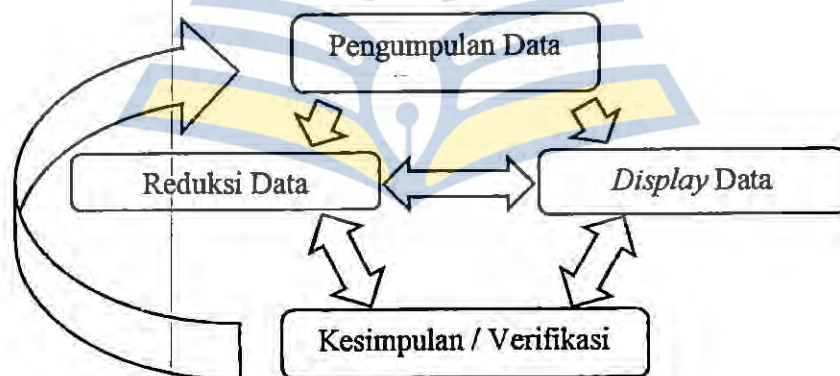
3. *Display* data.

Data yang diperoleh pada penelitian kualitatif ini kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat maupun teks yang naratif

4. Penarikan kesimpulan / verifikasi.

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan berdasarkan bukti-bukti yang diperoleh dari pengumpulan data *display* data.

Ke-empat tahapan di atas sebagaimana yang ditunjukkan pada bagan berikut :



Bagan 2. Model Interaktif Milles dan Huberman

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

SMA Negeri 4 terletak di wilayah Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau Provinsi Kalimantan Timur di Jalan Bukit Berbunga Km.01 No. 98 di atas lahan seluas 2.966,43 Km², merupakan salah satu SMA unggulan di Kabupaten Berau Provinsi Kalimantan Timur, yang didirikan atas inisiatif Pemerintah Kabupaten Berau pada Tahun 2002 dalam rangka pembangunan dan pengembangan SDM di Kabupaten Berau, diresmikan pada tanggal 19 Juli 2004 oleh Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Suwarna AF dengan nama SMA Plus, dengan dipimpin oleh Eddy Darmawan sebagai kepala sekolahnya yang pertama.

Pada awal berdirinya terdiri atas 2 kelas rombel (rombongan belajar) dan memiliki siswa sebanyak 45 orang yang berasal dari hasil seleksi siswa terbaik lulusan SMP dari 13 Kecamatan se-Kabupaten Berau. SMA Plus pertama kali meluluskan siswa Angkatan pertama pada Tahun 2007 dengan tingkat kelulusan siswa 100%.

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Berau tentang Pendirian Sekolah Menengah Pertama, Menengah Atas, Menengah Kejuruan dan Sekolah Terpadu Negeri di Kabupaten Berau Nomor 475 Tahun 2007 tanggal 8 Oktober 2007 nama SMA Plus kemudian resmi berubah menjadi SMA Negeri 4 Berau. Sejak

tahun pertama berdiri hingga Tahun 2017 telah terjadi 2 (dua) kali pergantian kepala sekolah di SMAN 4.

1. Identitas Sekolah

Nama Sekolah : SMA NEGERI 4 BERAU
Akreditasi : A
NSS / NPSN : 30.1.1603.02.001 / 30404228
Alamat : Jl. Bukit Berbunga, Sambaliung
Alamat Website : www.sman4-berau.sch.id
Motto : PURI (Pioner, Unggul, Ramah dan Inovatif)
e-mail : sman4.berau@gmail.com
Telp/ Fax : 0554 – 2020407/ 0554 – 2020404

2. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Terwujudnya SDM unggul dalam bidang iptek dan imtaq, kreatif, inovatif, produktif, kompetitif serta berwawasan global

b. Misi

- 1). Menumbuhkembangkan sekolah sebagai pusat keunggulan dan belajar yang didasari oleh iman dan taqwa kepada seluruh komunitas sekolah.
- 2). Mendorong dan membantu peserta didik untuk menggali potensi kecerdasan dan bakat istimewa dirinya agar dapat meningkatkan produktifitas individu secara optimal.
- 3). Mendorong dan menumbuhkan semangat berprestasi, belajar dan bekerja keras dalam mewujudkan perilaku kompetitif.

- 4).Melaksanakan model-model pembelajaran yang dapat menumbuh kembangkan multi-inteligensi peserta didik.
- 5).Menumbuh kembangkan wawasan khusus bagi pengembangan sekolah sebagai dasar untuk menjadi bagian dari masyarakat dunia kepada seluruh komunitas sekolah.

c. Tujuan

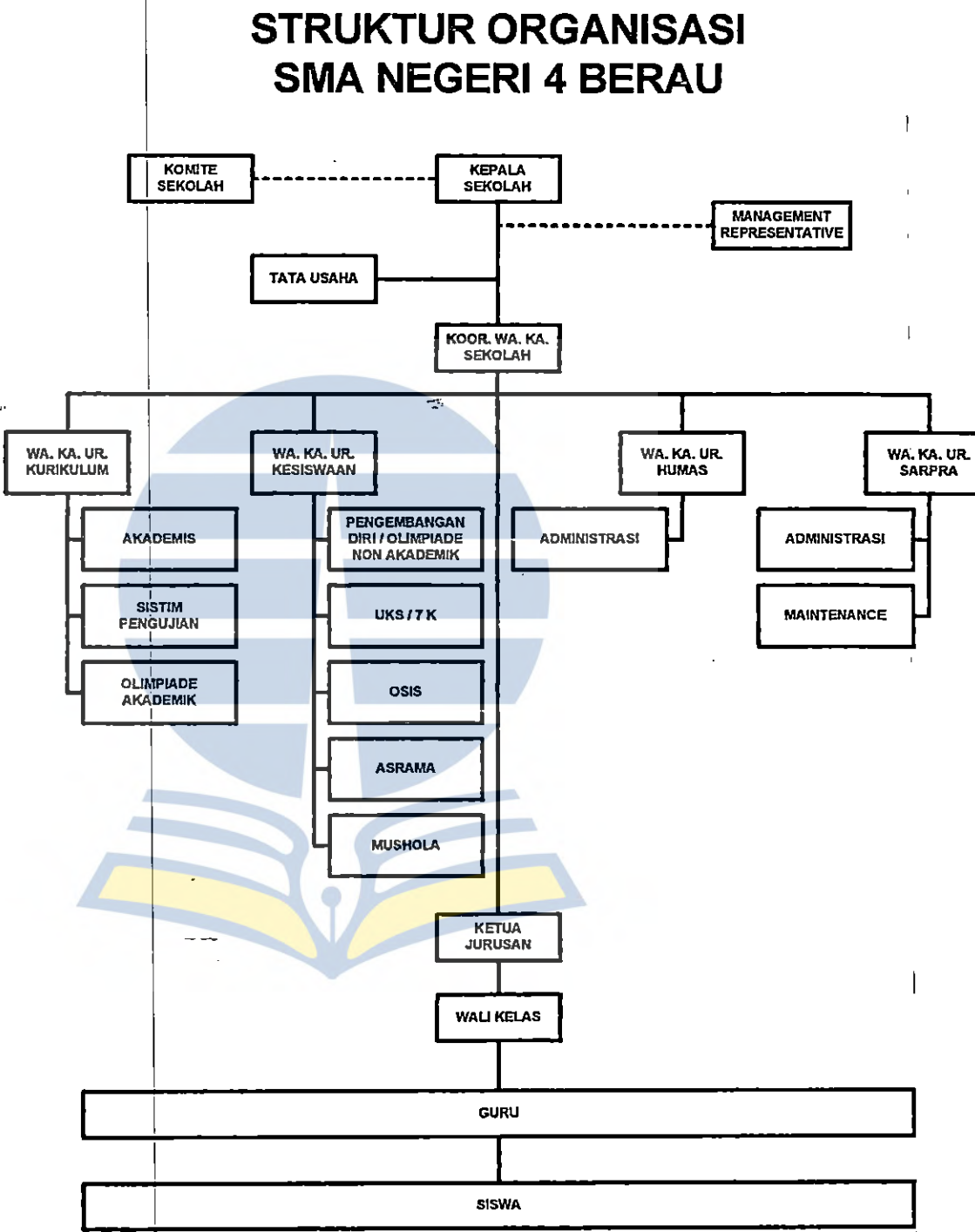
- 1).Memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- 2). Rata-rata nilai ketuntasan belajar peserta didik ≥ 75 .
- 3). Proporsi lulusan yang diterima di Universitas Negeri baik melalui jalur Undangan maupun SMPTN ternama di seluruh tanah air maksimal 95 % dari total siswa yang lulus.
- 4). Menguasai aktif 2 bahasa asing dengan skor *TOEFL* dan *TOEIC* minimal 550.
- 5). Menjuarai ajang lomba kreativitas siswa bidang seni olahraga dan sains, KIR MIPA, IPS, BAHASA, Debat Bahasa Asing, Olimpiade Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Astronomi, Kebumian, Ekonomi, Komputer dan Geografi yang menjadi juara di Tingkat Kabupaten, Provinsi, Nasional dan Internasional.
- 6). Memiliki keterampilan mengimplementasikan konsep dasar keilmuan sesuai dengan jurusan yang diminati ke dalam bentuk karya tulis berbahasa Inggris.
- 7). Menerapkan budaya sekolah berwawasan lingkungan hidup.

- 8).Melaksanakan sistem Manajemen Mutu pelayanan pendidikan bersertifikasi ISO 9001 :2008.
- 9).Memiliki kemampuan dalam penerapan IT, *programmer*, *cinematografi* dan *robotic*.
- 10).Memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Program Unggulan :

- 1). Program Pembinaan Olimpiade Sains, Karya Tulis
- 2). Program Pengembangan Bahasa Asing, *TOEIC* dan *TOEFL*
- 3). Program *Green School*, UKS
- 4). Program Literasi
- 5). Program *ESQ (Character Building)*.
- 6). Program *Khatmil Qur'an*
- 7). Program Pengembangan Diri
- 8). Program Ekstrakurikuler.

3. Struktur Organisasi



Bagan 3. Struktur Organisasi SMAN 4 Sambaliung Kabupaten Berau
Sumber :Dokumen Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Tahun 2017

4..Kondisi Siswa dan Guru

a. Jumlah Siswa

Tabel 4.1. Jumlah Siswa Berdasarkan Kelas di SMAN 4 Sambaliung

N O	TAHUN PELAJARAN 2011 s/d 2016	JUMLAH SISWA							TOTAL / IP	KET. KELULUSAN		
		X	XI			XII				JLH XII	TH LULUS	(%)
1	2011/2012	116	64	24	30	49	19	24	326	92	2012	100%
2	2012/2013	112	60	22	30	64	24	30	342	118	2013	100%
3	2013/2014	187	62	9	32	59	20	30	399	109	2014	100%
4	2014/2015	152	102	21	62	62	9	32	439	103	2015	100%
5	2015/2016	147	95	22	32	102	22	60	480	184	2016	100%
6	2016/2017	250	90	26	30	95	22	32	545			

Sumber: Laporan Bulanan SMAN 4 Periode Tahun 2011-2016

b. Keadaan Guru

Tabel 4.2. Keadaan Guru di SMAN 4 Sambaliung Kabupaten Berau

No.	Tahun Pelajaran	Total Mapel	Keadaan Guru										Total Guru
			PNS	HNR	PD	ST	S2	S3	Yang Tidak Sesuai Jurusannya				
1	2011/2012	22	30	5	2	27	4		P.A.K	Sejarah	PKN	35	
2	2012/2013	22	31	5	2	28	6		P.A.K	B. Jerman	PKN	36	
3	2013/2014	22	31	6	1	18	15		P.A.K	B. Mandarin	-	37	
4	2014/2015	22	29	7	1	18	13	1	P.A.K	Fisika	-	35	
5	2015/2016	22	26	7	1	15	14	1	P.A.K	Fisika	-	33	
6	2016/2017	22	26	8	1	19	15	1	P.A.K	Fisika	PKN	34	

Sumber : Laporan Bulanan SMAN 4 Periode Tahun 2011-2016

5. Sarana Prasarana

Tabel 5. 1 Sarana Prasarana di SMAN 4 Sambaliung Kabupaten Berau

NO.	JENIS RUANG	JUMLAH
1.	Ruang Kepala Sekolah	1
2.	Ruang Guru	1
3.	Ruang Tata Usaha	1
4.	Ruang Belajar /Kelas	19
5.	Ruang Bendahara	1
6.	Ruang Humas	1

7.	Ruang Sarpras	1
8.	Ruang Manajemen Mutu	1
9.	Ruang Kurikulum	1
10.	Ruang Kesiswaan	1
11.	Ruang Tamu	1
12.	Ruang Multimedia	1
13.	Ruang UKS	1
14.	Ruang Peralatan	1
15.	Ruang Laboratorium	1
16.	Ruang OSIS	1
17.	Ruang BK/BP	1
18.	Ruang ICT	1
19.	Ruang Pramuka	1
20.	Ruang Kesenian	1
21.	Perpustakaan	1
22.	Musholla	1
23.	Koperasi	1
24.	Kantin	2
25.	Aula	1

Sumber : Laporan Bulanan dan DKG SMAN 4 Tahun 2011-2016

6. Prestasi Sekolah

a. Penghargaan Sekolah

- 1). *Education Awards* 2010
- 2). Sertifikasi ISO 9001:2008
- 3). Akreditasi : A
- 4). **Juara I Lomba Sekolah Sehat tingkat Kabupaten** Tahun 2013

b. Prestasi Siswa

- 1). Juara 1 Nilai UAN dan UAS Terbaik se-Kabupaten Berau Tahun Pelajaran 2011/2012 s.d 2012/2013.
- 2). Juara I,II,III Olimpiade Sains Tingkat Kabupaten, Provinsi dan Nasional Tahun 2011 s.d 2016.
- 3). Juara III Olimpiade Sains Internasional Tahun 2011 s.d 2015.

- 4) Juara I,II dan III berbagai lomba bidang mata pelajaran Tahun 2011 s.d 2016.
- 5). Juara I,II,III dibidang Seni, Olah Raga, Karya Ilmiah dan Ekstra Kurikuler Tahun 2011 s.d 2016.

c. Prestasi Guru

- 1). Juara I dan II Guru Berprestasi dan Berjasa Tingkat Kabupaten dan Provinsi Tahun 2012 s.d 2015.
- 2). Juara I Inovasi Pembelajaran Tingkat Kabupaten, Provinsi dan Nasional Tahun 2012 s.d 2015.

B. Hasil Penelitian

Kepala Sekolah merupakan pemimpin yang paling bertanggung jawab dan menentukan capaian keberhasilan kegiatan belajar mengajar di sekolah termasuk kualitas guru mengajar.

Sesuai dengan permasalahan pokok dalam penelitian ini yaitu bagaimana peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau, maka dilakukan wawancara kepada informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi jelas yang diperlukan.

Berdasarkan hasil wawancara pada informan guru, kepala sekolah, siswa dan pengawas sekolah, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah berperan dengan memberikan keteladanan, membimbing guru dan mengikuti perkembangan di dunia pendidikan.

Untuk memperoleh data tentang unsur keteladanan kepala sekolah selaku *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, peneliti melakukan penelusuran dokumen Surat Keputusan pembagian tugas mengajar guru, selain wawancara terhadap siswa dari kelas yang diajar kepala sekolah.

Sebagai Aparatur Sipil Negara fungsional guru, kepala sekolah melakukan tugas mengajar di kelas minimal 6 jam sesuai ketentuan yang berlaku bagi kepala sekolah pada umumnya. Berdasarkan Surat Keputusan Pembagian Tugas Mengajar Tahun Pelajaran 2016/2017 Nomor 800/015/SMAN4/I/2017 tanggal 7 Januari 2017 yang dibuat oleh Bidang Kurikulum, kepala sekolah mengajar di kelas XII IPA 1 dan XII IPA 2 yaitu sebanyak 4 jam per minggu pada masing-masing kelas. Pada tugas tambahan lainnya kepala sekolah juga membimbing siswa pada OSN Kimia sebanyak 2 jam per minggu, dan mengajar bimbil siswa kelas XII untuk persiapan UAS dan USBN 4 jam per minggu.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap siswa tanggal 26 Januari 2017 tentang berapa jam kepala sekolah mengajar seminggu, siswa A menjawab

“Kalau di kelas kami beliau mengajar hari Selasa sebanyak 2 jam, dan hari Sabtu 2 jam”.

Siswa B pada wawancara dengan pertanyaan yang sama menjawab;

"Iya total beliau mengajar 4 jam dalam seminggu. Ada juga Lintas Minat sebanyak 3 jam setiap hari Jum'at (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

Kemudian terkait pertanyaan apa yang dilakukan kepala sekolah jika keluar kota, Siswa A menjawab;

"Dulu waktu ada ibu guru D, jika beliau tidak masuk mengajar digantikan oleh bu guru D. Sekarang bu guru D sudah tidak ada, jadi beliau meninggalkan soal-soal." (wawancara 26 Januari 2017).

Rata-rata dalam sebulan kepala sekolah tidak masuk mengajar sebanyak 2 kali dalam sebulan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara terhadap siswa A tanggal 26 Januari 2017 yang mengatakan,"....Rata-rata beliau tidak masuk mengajar 2 kali dalam sebulan."Siswa B dengan pertanyaan yang sama menjawab;

"Ya, rata-rata beliau tidak masuk mengajar di kelas kami juga 2 kali dalam sebulan."(wawancara tanggal 26 Januari 2017)

Kepala sekolah cukup baik dalam mengajar di kelas dan disenangi oleh siswa, hal ini berdasarkan hasil wawancara terhadap informan siswa yang beliau ajar di kelas XII IPA 1 dan XII IPA 2, siswa A menjawab;

"...beliau kalau menerangkan sangat jelas, beliau sering melucu-lucu di dalam kelas." (wawancara 26 Januari 2017).

Siswa B menjawab;

"Gurauan yang diplesetkan, tapi dalam koridor pelajaran."(wawancara 26 Januari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dan penelusuran dokumen SK Pembagian Tugas Mengajar Tahun Pelajaran 2016/2017, ditemukan bahwa kepala sekolah menjalankan tugas fungsional mengajar sesuai ketentuan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan memberikan keteladanan bagi para guru tentang kualitas mengajar dan kedisiplinan mengajar.

Sebagai *educator* yang melakukan bimbingan terhadap guru, kepala sekolah melakukan bimbingan pada para guru baik secara langsung, seperti mengarahkan tupoksi, maupun bimbingan melalui Tim Pengembang Kurikulum, khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Hal ini menurut guru A yang merupakan Kordinator Wakil Kepala Sekolah di SMAN 4 pada wawancara tanggal 14 Januari 2017:

“...pembimbingan penyusunan perangkat KBM itu dilakukan melalui Tim Pengembang Kurikulum yang dibentuk kepala sekolah.”

Sedangkan guru B pada wawancara tanggal 20 Januari 2017 menjawab;

“Mengarahkan tugas pokok guru sesuai dengan yang ada dalam *job description*.”

Pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 Guru D yang merupakan Wakil Kepala Sekolah Urusan Manajemen Mutu menjawab :

“Kepala sekolah membimbing guru dengan mengadakan supervisi.”

Guru C pada wawancara tanggal 14 Januari 2017 menginformasikan bahwa:

“Penyusunan perangkat pembelajaran dikumpulkan dan dikordinasikan oleh Tim Pengembang Kurikulum yang dibentuk oleh kepala sekolah. Perangkat pembelajaran juga dikoreksi oleh Tim Pengembangan Kurikulum. Idealnya Perangkat Pembelajaran dikumpulkan setiap tahun pelajaran, tapi ada juga guru yang tidak mengumpulkan perangkat tidak tertib setiap tahun pelajaran”.

Terkait bagaimana kepala sekolah melakukan koreksi perangkat pembelajaran, guru A menjawab ;"Ya, dikoreksi oleh tim itu (Tim Pengembang Kurikulum)." (wawancara tanggal 14 Januari 2017). Guru B pada wawancara tanggal 20 Januari 2017 mengatakan;

"Kepala sekolah mengoreksi Perangkat Pembelajaran jika ada kesalahan yang ditemukan kepala sekolah pada saat penandaan perangkat pembelajaran".

Berdasarkan wawancara ditemukan bahwa terdapat guru yang tidak mengetahui dan memahami bagaimana kepala sekolah mengoreksi perangkat pembelajaran. Guru D menjawab pertanyaan yang sama pada wawancara tanggal 25 Januari 2017:"Tidak ada koreksi." Hal ini juga sesuai dengan jawaban Guru E pada wawancara di hari dan tanggal yang sama. Berbeda dengan jawaban guru D dan E, guru F menjawab;"

"Tidak tau. Karena kan kalau kita mengumpulkan perangkat, perangkatnya tidak kembali lagi ke kita, jadi bagaimana kita tau itu dikoreksi atau tidak?" (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah tanggal 13 Januari 2017, saat diwawancarai mengenai cara melakukan bimbingan kepada guru dalam penyusunan perangkat KBM beliau menjawab:

"Kepala Sekolah melakukan bimbingan pada guru dalam penyusunan perangkat KBM dengan mengikut sertakan guru pada *Workshop* Pengembangan Kurikulum".

Terkait pertanyaan apakah kepala sekolah melakukan koreksi terhadap penyusunan perangkat KBM para guru, beliau menjawab;

"Ya. Dan dikoreksi juga oleh bidang Kurikulum." (wawancara kepala sekolah pada 13 Januari 2017).

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya dalam peningkatan kualitas guru mengajar

dengan keteladanan, dan melakukan koreksi perangkat pembelajaran guru baik secara langsung, maupun tidak langsung, yaitu dengan mendelegasikan pada pihak kurikulum, dan mengikut sertakan guru pada *Workshop Pengembangan Kurikulum*.

Terkait pertanyaan faktor yang mendukung kepala sekolah melakukan bimbingan kepada guru, kepala sekolah menjawab :

“Yang mendukung atau memudahkan ya, guru-guru kompetensi, kualifikasi dan energik. Kompetensi itu, artinya guru-guru kita ini memang spesifikasinya guru ;S.Pd. Walaupun ada yang tidak ya diperkuat dengan Akta IV. Apalagi rata-rata sudah tersertifikasi. Kalau kualifikasi artinya guru-guru kita ini tidak ada yang di bawah S1, bahkan ada yang S2. Energik artinya ya mereka itu semangat, masih muda-muda, ya tau aja kan sekolah kita ini kan yang paling lama jam mengajarnya dibanding sekolah-sekolah lain. Masuk jam 7 pulang jam setengah 3. Padahal kurikulum kita dari dulu masih KTSP. Ada tambahan beberapa mapel yang ditambahkan di situ untuk Matematika, IPA, kita tambahkan 1 sampai 2 jam dibanding sekolah lain. Ada TOEFL dan TOEIC yang tidak ada di sekolah lain.” (wawancara 13 Januari 2017).

Faktor penghambat kepala sekolah melakukan bimbingan secara langsung adalah penjadwalan, hal ini berdasarkan wawancara pada tanggal 13 Januari 2017 di ruang kerja kepala sekolah:

“...faktor penghambat saya membimbing guru agar lebih tertib dalam penyusunan perangkat KBM adalah kesulitan dalam hal penjadwalan. Maksud penjadwalan ya, karena banyaknya kegiatan di sekolah kita, guru juga ada yang harus masuk di kelas, guru juga harus membimbing ekstra kurikuler, dia juga sebagai wali kelas dan sebagai apa, itu untuk mencocokkan terlaksana sesuai dengan jadwal yang ada. Termasuk kepala sekolah juga harus mengajar, kepala sekolah juga harus melaksanakan tupoksinya sebagai kepala sekolah, guru-guru ini.. bisa membayangkan kalau misalnya kita mau mengadakan pertemuan saya, itu susah mencari waktunya. Apalagi dengan guru-guru, sudah pastilah kalau kita mengadakan pertemuan pasti ada jam yang tertinggal. Cara yang terbaik adalah kordinasi saja, langsung maupun tak langsung. Apalagi sekarang ada WA, itukan salah satu kordinasi yang yah,

efektiflah memanfaatkannya, yang penting informasi tersampaikan. Ada hal-hal kadang kita sudah jadwalkan, ada hal-hal yang lebih penting.”

2. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Terkait peranannya sebagai *manager* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah antara lain harus mengoptimalkan penggunaan sarana prasarana, mengoptimalkan alokasi dana, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru – guru, diperoleh informasi adanya kendala mengajar yang beraneka ragam dari para guru. Informasi dari hasil wawancara terhadap guru A tanggal 14 Januari 2017 diperoleh; guru mengalami kendala mengajar secara berkualitas karena belum ada buku paket.

“Buku paket siswa belum bisa didistribusikan, karena belum ada bantuan dari Pusat per semester.”

Guru B pada wawancara tanggal 20 Januari 2017 mengatakan kendala guru dalam mengajar lebih berkualitas adalah karena pemadaman listrik;

“Listrik yang tidak mampu menahan beban sehingga sering mati lampu.”

Guru B juga memberikan informasi terkait kendala guru untuk mengajar lebih berkualitas bahwa;

“Kalau keuangan, honor sekolah dari komite tidak ada lagi sejak dana dari komite ditiadakan. Pembagian kerja belum merata, suasana kerja belum mencapai keharmonisan” (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 terhadap Guru D terkait kendala guru dalam mengajar secara berkualitas beliau menjawab:

"Kendala guru dalam mengajar secara berkualitas, ada. Listrik sering mati, jadinya penggunaan LCD terbatas. Honor sering tidak merata. Kalau pembagian kerja sesuai aja. Dan penting; suasana kerja belum harmonis."

Dengan pertanyaan yang sama pada wawancara hari dan tanggal yang sama,

Guru E selaku guru yang menjadi bendahara BOS Pusat menjawab :

"Begini ya, supras tidak optimal karena anggaran perbaikannya lebih besar daripada anggaran penyediaannya, sedangkan dana yang tersedia terbatas. Ini akibat dari adanya propaganda sekolah gratis. Sedangkan segala sesuatu itu tidak ada yang gratis. Keuangan tidak lancar, proses pencairannya terlalu bertele-tele dari semua pihak. Kalau pembagian kerja merata saja. Suasana kerja ya masing-masing saja. Tergantung suasana, kadang baik, kadang nda." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Masih ada guru yang kurang paham mengenai masalah pembagian honor sebagaimana informasi yang diperoleh dari hasil wawancara pada Guru F yang merupakan salah satu guru honorer tanggal 25 Januari 2017;

"Sarana prasarana lumayan. Kalau masalah keuangan, nda paham, karena nda ada sosialisasi. Pembagian kerja kalau bagi saya yang mengajar mata pelajaran itu satu-satunya ya apanya yang mau dibagi kalau saya mengajarnya sendiri? Suasana kerja masing-masing saja, yah, tergantung situasi, lain-lain."

Berdasarkan hasil wawancara terhadap para informan guru di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah kurangnya honor, adanya guru yang merasa suasana kerja belum harmonis dan pembagian kerja belum merata yang berpengaruh terhadap kualitas guru mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa, sebagai *manager*, kepala sekolah belum menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan adanya pembagian kerja belum merata yang dirasakan oleh beberapa guru.

Informasi dari Kepala sekolah pada wawancara tanggal 13 Januari 2017 berdasarkan pedoman wawancara mengenai strategi yang beliau ambil untuk meningkatkan semangat dan kualitas guru mengajar adalah;

“Dengan membuat program dan menggiatkan honor”.

Terkait bagaimana kepala sekolah sebagai *manager* mendesain organisasi sekolah, berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, telah terjadi beberapa kali pergantian posisi wakil kepala sekolah dan staf wakil kepala sekolah selama kurun waktu kepemimpinan kepala sekolah. Seperti penggantian posisi wakil kepala sekolah urusan srapras, urusan kesiswaan, kurikulum maupun humas beserta stafnya.

Pada wawancara dalam hal mendesain organisasi sekolah untuk meningkatkan kualitas guru mengajar tanggal 13 Januari 2017, kepala sekolah menjawab :

”Membentuk struktur organisasi dengan alur kerja yang jelas berdasarkan tupoksi guru untuk meningkatkan semangat guru mengajar.”

Berdasarkan hasil wawancara kepala sekolah pada hari dan tanggal yang sama tentang pertanyaan bagaimana upaya kepala sekolah untuk mengoptimalkan penggunaan srapras sekolah untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, Beliau menjawab;

“Untuk mengoptimalkan penggunaan srapras kepala sekolah berkordinasi dengan wakil kepala sekolah bagian srapras, staf srapras, dan kepala TU. Jadi srapras mengadakan pendataan tentang kebutuhan guru atau setiap ruang tentang apa-apa yang dibutuhkan di ruangnya.” (wawancara 13 Januari 2017).

Terkait peran kepala sekolah sebagai *manager* yang me-manage guru dan kinerja guru, berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah

tanggal 13 Januari 2017 dengan pertanyaan apakah Bapak memiliki catatan kinerja guru, beliau menjawab;

”Ya, untuk data SKP dan Penilaian Kinerja.”

Penggunaan Sistem manajemen Mutu berbasis ISO 9001: 2008 merupakan faktor pendukung bagi kepala sekolah yang memudahkannya dalam menjalankan peran sebagai *manager* di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung. Hal ini sebagaimana yang didapatkan dari hasil wawancara pada beliau tanggal 13 Januari 2017;

“Faktor pendukung saya sebagai *manager* adalah penerapan ISO 9001:2008 dalam hal desain organisasi dan kualitas SMAN 4 itu sendiri.”

Sementara faktor penghambat kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *manager* di SMAN 4 kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau adalah faktor pembiayaan. Hal ini berdasarkan wawancara pada kepala sekolah tanggal 13 Januari 2017 beliau menjawab;

“Kalau faktor penghambat yaitu masalah penganggaran atau pembiayaan. Berdasarkan program kita yang telah disusun, untuk menyusun perangkat pembelajaran itu memang tugas guru. Dan untuk menyusun Program Pembelajaran dengan standar ISO 9001:2008 itu memang perlu pengakuan dari lembaga lain, dalam hal ini lembaga ISO. Dan ISO sendiri menggunakan biaya, yaitu biaya sertifikat, pelaksanaan dan re-sertifikasi ulang. Itu semua perlu pembiayaan. Apalagi sekarang ini kan kewenangan SMA itukan diambil alih Provinsi. Kita tau sumber pembiayaan sekarang ini hanya 2 yaitu, provinsi dan dari pusat. Sedangkan untuk SMA Negeri, kita dilarang untuk mengambil dana dari mana-manalah. Jadi itulah. Bisa berarti nanti kalau memang tidak ada anggarannya, kita hanya menggunakan SNP saja. Kalau sekarang kita menggunakan SNP diperkuat dengan standar ISO yang telah kita dapat, seperti itu. Itu masalah pembiayaan. Penganggaran honor, sebagai contoh, guru kita jadikan sebagai guru piket, guru juga sebagai mengajar. Pasti guru piket itu adalah tugas tambahan dari guru. Sebagai seorang kepala sekolah, harus memperhatikan yaah ada honor-hionornyalah. Tapi ternyata itu tidak dibenarkan, tidak

ada dalam pos-pos yang ada, yang ditentukan oleh aturan-aturan yang ada baik tingkat provinsi, kabupaten bahkan pusat, itu tidak ada. Itu pasti mempengaruhi, pastilah mereka itu juga mengharapkan. Ingin meningkatkan kualitas guru mengajar itu terbentur aturan-aturan yang ada, jadi lebih banyak mengikuti kegiatan-kegiatan yang memang dilaksanakan kabupaten atau pusat. Kalau kita ingin melaksanakan pengembangan harus mengikuti juknis-juknis pengelolaan keuangan yang ada. Kalau gak ada disitu, gak bisa.”

3. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, dilakukan wawancara sesuai dengan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru A selaku Koordinator Wakil Kepala Sekolah pada tanggal 14 Januari 2017 diperoleh informasi bahwa:

“Kepala Sekolah dalam menyupervisi itu dibantu dengan adanya CCTV. Pengawas sekolah kurang aktif datang ke kelas-kelas, tidak seperti pengawas sekolah yang sebelumnya. Dulu itu waktu pengawas sekolah A beliau sering datang ke sekolah, juga menyupervisi guru mengajar di kelas, jadinya kita guru ini semangat mengajar.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Guru B tanggal 20 Januari 2017, dengan pertanyaan bagaimana pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap KBM guru, dia menjawab; ”Sebatas melihat perangkat.”

Pada wawancara terhadap Guru D yang menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah Manajemen Mutu tanggal 25 Januari 2017, beliau menjawab pertanyaan terkait bagaimana pelaksanaan supervisi kepala sekolah terhadap KBM guru: ”Belum berjalan secara rutin.” Sementara pada wawancara di hari yang sama Guru E menjawab.” Biasa-biasa saja,

adalah". Guru F menjawab : "Wajar, bisa dilakukan 5 tahun sekali atau dua tahun sekali." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Kepala Sekolah dalam wawancara tanggal 27 Januari 2017 terkait bagaimana peranannya sebagai *supervisor* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar menjawab:

"Supervisi.. yang pertama, pasti kita buat SK dulu. SK Tim Supervisor itu tim, ada kepala sekolah, wakasek dan guru senior. Kepala sekolah, wakasek dan guru senior itu sebelumnya ada pendampingan atau supervisi dari pengawas sekolah. Kemudian setelah itu SK ada, kita buat jadwalnya. Setelah jadwal yang ada baru kita adakan namanya kordinasi dari hasil supervisi yang ada. Baru itu kita cari baik itu langsung atau tidak langsung, nanti kita lanjutkan tidak lanjutnya, kegiatan tindak lanjutnya baru evaluasi. Hasil supervisi itu dilihat dari tindak lanjutnya. Kalau seorang guru itu kita lihat bagaimana mengajarnya, kompetensi kepribadiannya, sosialnya dan apa semuanya. Dari situ kita gunakan, dimana sisi-sisi guru yang lemah, itu nanti bisa kita tingkatkan, misalnya mengikuti kegiatan-kegiatan *in house training* yang ada di sekolah. Kegiatan-kegiatan pengembangan guru, ya, untuk meningkatkan sisi-sisi yang kurang. Tapi kita lihat guru-guru di sini ya, ada yang instrukturlah, ada apalah, sehingganya metode tutor sebaya dan pendampingan, diantara teman-teman memiliki itu bisa berjalan dengan baik dengan sesama, karena kualifikasinya itu mana yang lemah, kita ikutkan pelatihan-pelatihan, oh ini yang kurang itu yang diikutkan berdasarkan hasil supervisi."

Berdasarkan wawancara terhadap kepala sekolah diperoleh informasi bagaimana supervisi terhadap para guru dilakukan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa supervisi dilakukan tidak secara formal, tidak ada program dan penjadwalan khusus, dan cenderung bersifat kolegial.

Pengawas sekolah selaku pendukung kegiatan supervisi di sekolah pada wawancara tanggal 27 Januari 2017 terkait bagaimana beliau melakukan supervisi di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau menjawab;

"Supervisi hakekatnya adalah perbaikan belajar dan mengajar. Baik itu belajar bagi siswa, belajar dan mengajar bagi guru dan membantu kepala sekolah dalam mengelola administrasi pendidikan disekolah.

Pada dasarnya supervisi yang dilakukan pengawas lebih ke arah pembinaan dan bersifat kolegial. Artinya supervisi yang dilakukan bukan untuk menghakimi tetapi membantu dalam proses pembelajaran dan kelengkapan administrasi sekolah

Pertama – tama yang dilakukan adalah menyampaikan kepada pihak sekolah bahwa pengawas akan datang ke sekolah, apabila pengawas akan melakukan supervisi untuk guru maka akan disampaikan kepada kepala sekolah bahwa pengawas akan menyupervisi guru mata pelajaran. Yang dilakukan oleh pengawas adalah mengadakan pertemuan dengan guru dan membicarakan rencana supervisi yang akan dilakukan pengawas. Tergantung sekarang pengawas ditugaskan untuk menyupervisi apa oleh Dinas, misalnya perangkat pembelajaran atau proses pembelajaran didalam kelas.

Demikian juga halnya apabila pengawas akan menyupervisi administrasi kepala sekolah , tergantung apa yang menjadi arah supervisi, misalnya administrasi dokumen kurikulum atau administrasi tata usaha,

Intinya adalah supervisi yang dilakukan pengawas harus sesuai dengan surat tugas yang ada. Dalam hal ini bukan berarti pengawas itu melakukan supervisi setelah ada surat tugas walaupun tanpa surat tugas pengawas tetap melakukan supervisi ke sekolah. (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

Hasil wawancara terhadap pengawas sekolah, menunjukkan informasi yang senada dengan kepala sekolah. Hanya menggambarkan bagaimana kegiatan supervisi dilakukan, tapi tidak ada menceritakan bagaimana supervisi yang dilakukan selama ini di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung. Hal ini sesuai dengan informasi para guru bahwa supervisi tidak dilakukan sudah bertahun-tahun baik oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah pada tanggal 27 Januari 2017 tentang faktor pendukung kegiatan supervisi di sekolah, kepala sekolah menjawab;

“Faktor yang mendukung ini ya kita lihat Alhamdulillah di sekolah ini gurunya memiliki kompetensi yang baiklah. Sudah pernah ikut UKG semuanya, sudah tersertifikasi, itu adalah salah satu faktor pendukung, kemudian pengawas yang selalu inten menanyakan apa semuanya. Kemudian faktor yang lain juga guru-guru yang sudah umum menggunakan yang namanya model-model pembelajaran. Dan guru-guru rata-rata guru –guru yang jam mengajarnya sudah lama, sudah terbiasa, sehingga tinggal penguatan-penguatan saja.

Berdasarkan hasil wawancara tentang faktor penghambat supervisi di sekolah, faktor penjadwalan merupakan penghambat utama. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara pada kepala sekolah tanggal 27 Januari 2017;

“Faktor penghambatnya dalam hal pendampingan, guru sebaya untuk membimbing guru yang lain. Misalnya guru Biologi senior membimbing guru Biologi yang baru. Yang agak susah, bimbingannya itu pada waktu tidak langsung saja.. Pendampingannya itu ya dilakukan pada waktu istirahat. Ya lagi-lagi masalah penjadwalan. Faktor penghambat yang juga adalah persoalan pemilihan waktu yang tepat. Kadang sudah dijadwalkan seperti ini, bisa saja terjadi ketika misalnya ada yang tidak tepat antara mapel yang kita jadwalkan dengan materi yang diajarkan oleh guru, misalnya seperti ini.. ketika kita jadwalkan ternyata dia posisi sedang ulangan. Jadi kita menyesuaikan. Kita fleksibel saja, kita kasih dia jangka waktu, eh ini ada jadwal begini, kira-kira kapan bisa dilaksanakannya. Jadi itu persoalan waktu. Kemudian masalah pengumpulan perangkat juga, perangkat kan memang harus ada dengan guru. Terkadang juga itu diminta dipihak sekolah, perlu lama. Tapi rata-rata guru memiliki perangkat-perangkat tersedia. Seperti itu.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi tetap ada dan dijalankan dengan metode tutor sebaya, melihat keadaan guru yang rata-rata berkualifikasi dan kompeten, maka kualitas mengajarnya tidak perlu diragukan lagi. Sehingga supervisi dilakukan secara kolegial, tanpa perlu ada perencanaan atau program khusus.

4. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Terkait peranannya sebagai seorang *leader*, kepala sekolah dituntut untuk memiliki karakter dan sikap yang mendukung dan mengarah pada peningkatan kualitas guru mengajar.

Wawancara dilakukan dengan pertanyaan yang ditujukan untuk memperoleh informasi mengenai karakter dan sikap apa pada diri kepala sekolah yang mendukung guru agar mengajar lebih berkualitas, dan sikap kepala sekolah yang bagaimana yang membuat guru tidak nyaman sehingga berpengaruh terhadap kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru A pada tanggal 14 Januari 2017 terkait pertanyaan bagaimanakah karakter dan sikap yang diharapkan dari kepala sekolah agar kualitas guru mengajar dapat meningkat ? Guru A selaku kordinator wakil kepala sekolah menjawab;

“Sebaiknya kepala sekolah jangan menanggung beban sendirian dalam menangani guru yang jarang masuk mengajar, jadi artinya dimusyawarahkan, sebaiknya kepala sekolah menggunakan tim yang beranggotakan guru-guru senior yang disegani oleh guru lain, hal ini agar kepala sekolah terhindar dari rasa tidak enak menegur guru yang sering tidak masuk mengajar. Dan guru yang bersangkutan memiliki rasa segan untuk sering tidak masuk mengajar.”

Jawaban guru A menunjukkan orientasi guru tersebut terhadap permasalahan adanya guru yang sering tidak masuk mengajar di sekolah terkait sikap kepala sekolah, bukan penilaian pribadinya sebagai seorang guru terhadap kepala sekolah. Hal ini berbeda dengan jawaban informan guru lainnya yang menjawab sikap kepala sekolah dari kacamata permasalahan pribadi.

Guru B berdasarkan hasil wawancara tanggal 20 Januari 2017 menjawab;

: "Kepala Sekolah sebaiknya lebih demokratis dalam melihat kekurangan maupun kelebihan guru, jangan hanya dari satu pihak saja."

Guru D pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 menjawab pertanyaan yang sama ;

"Demokratis, juga diadakan supervisi, evaluasi dan kemudian tindak lanjut. Kepala sekolah agar bisa selalu diingatkan tentang komitmen kita bersama, ada pengevaluasian menuju kearah yang lebih baik, memperbaiki sistem agar bisa berjalan selalu."

Pada wawancara tanggal 25 Januari 2017, guru E menjawab pertanyaan yang sama :

"Kepala sekolah perlu lebih perhatian dan memberikan penghargaan terhadap guru."

Guru F menjawab:

"Beliau perlu lebih perhatian terhadap guru dalam hal pemberian *reward* atau penghargaan misalnya jika guru tersebut berhasil membimbing siswa hingga meraih prestasi, selama ini untuk guru tidak ada *reward*. Hanya pengumuman di saat upacara bendera dan pemberian ucapan selamat."(wawancara 25 Januari 2017).

Dalam hal keteladanan kepala sekolah, guru A pada wawancara tanggal 14 Januari 2017 menyatakan :

"Kepala Sekolah memiliki keteladanan yang harus dipertahankan. Dalam hal perangkat pembelajaran beliau selalu lengkap, juga sering datang ke sekolah paling awal dibandingkan guru lainnya, serta mengajar siswa sesuai jam yang diampu, sesuai SK Mengajar."

Sementara guru B pada wawancara tanggal 20 Januari 2017 menjawab;

"Sikap beliau yang perlu dipertahankan, kesabaran atau *humble*."Guru D pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 menjawab : "Sikap beliau itu

tenang, *good*.” Pada wawancara tanggal 25 Januari 2017, guru F menjawab pertanyaan yang sama : “Disiplin, paling awal hadir di sekolah.”

Guru E pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 menjawab :

“Keteladanan yang beliau lakukan adalah selalu datang ke sekolah paling awal dari guru lainnya.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap para guru di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki unsur kepribadian yang baik yang berpengaruh positif terhadap kualitas guru mengajar seperti sabar, tenang, *humble*, *good*, dan keteladanan dalam hal kedisiplinan mengajar serta kualitas mengajar. Jawaban wawancara guru A tentang sikap yang diharapkan dari kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah dinilai belum bersikap terbuka atau transparan dalam hal penanganan guru yang sering tidak masuk mengajar terhadap guru lainnya termasuk pada kordinator wakil kepala sekolah. Hasil wawancara terhadap guru D selaku Wakil Kepala Sekolah urusan Manajemen Mutu menunjukkan bahwa kepala sekolah belum bersikap transparan, terbuka dan profesional dalam hal pelaksanaan supervisi.

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah pada tanggal 13 Januari 2017 tentang bagaimana kepala sekolah menyikapi dan menindak guru yang sering tidak masuk mengajar, beliau menjawab;

“Bagaimana guru yang sering tidak masuk mengajar, yang pertama, satu, pasti kita tegur secara lisan. Dua, kita panggil 2 kali, apa persoalannya, apa permasalahannya, kalau masih juga ini kita buat panggilan surat pertama, baru kita buat panggilan surat kedua, baru panggilan surat ketiga, masih juga ini, baru kita serahkan ke pihak Dinas Pendidikan. Nanti pihak Dinas Pendidikan memanggil kami, kalau kira-kira itu perlu dilakukan maka dibuat tim pemeriksa. Seperti ada salah satu guru kita kemaren itu kita periksa. Tim itu langsung SK Bupati. Tim itu

kepala sekolah, dinas pendidikan dan dari inspektorat. Tapi ya selalu kita ingatkan. Yang jelas dari pihak sekolah ya ditegur secara lisan. Kita juga kadang melihat absensinya, apakah dari jurnal kelas ada apa semuanya. Panggilan pertama, kedua dan ketiga. Karena yang bisa memberi hukuman itu tim. Bisa dengan turun pangkat, naik pangkat, diberhentikan, itu oleh tim. Tapi ya ini untuk guru negeri, agak susah. Tapi kalau itu guru-guru honor sekolah, lebih cepat. Kalau guru negeri ya perlu proses. Kalau guru honor ya bisa langsung kita berhentikan, seperti itu. Hasil pemeriksaan tim langsung kita serahkan pada bupati. Anggota tim kita yaitu diketuai kepala sekolah, BKD bagian kepegawaian, khusus yang menangani pegawai bermasalah, kemudian dari Dinas Pendidikan yaitu dari kasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan, dan Inspektorat. Jadi kalau terhadap guru negeri ada prosesnya, kecuali terhadap guru yang kita rekrut sendiri.”

Kemudian terkait faktor pendukung beliau menjalankan peran selaku *leader* di sekolah, kepala sekolah menjawab;

“Faktor pendukung, saya sangat akrab., karena memulai segala sesuatu dari sini, sejak awal. Jadi jalur komunikasi dan saling memahami itu modal besar bagi saya. Saya bisa membaca karakter guru orang bagaimana, kalau guru begini, ada yang kita tidak bisa begini, ada yang kita harus sabar dengan dia. Ada yang kita harus tegas, karena pola kepemimpinan kan penerapannya berbeda-beda. Ada yang otoriter, kapan kita harus otoriter, ada yang demokratis, kapan kita harus demokratis, kapan kita harus secara langsung, tergantung siapa yang harus kita pimpin. Kedua, faktor pendukungnya juga ya yang saya rasa teman-teman siap mendukung, bekerjasama didalam kegiatan-kegiatan. Alhamdulillah ya berjalan semua kegiatan-kegiatan.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

Faktor penghambat utama beliau menjalankan peran sebagai *leader* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah faktor waktu dan pembiayaan. Hal ini sebagaimana informasi yang didapat dari hasil wawancara pada beliau tanggal 27 Januari 2017;

“Kemudian faktor penghambat ya, faktor waktu. Ya mengajar, mau melanjutkan sekolah kuliah, kita lihat ada nggak penggantinya itu. Misalnya dia itu pelatihan. Berapa lama dia meninggalkan, harus ada yang mengganti gurunya. Kemudian ya tentu juga faktor pembiayaan. Nda ada dari sekolah untuk

membiayai guru. Tetapi kami selalu menyampaikan supaya guru tetap menambahkan kualitasnya. Sekarangkan canggih sudah. Media-media bisa membantu untuk meningkatkan. Yah, terbukti guru kita ini sudah tahun kedua ini kan untuk guru berprestasi kan dari SMAN 4 terus yang mewakili provinsi, itu sudah satu buktinya. Guru kita yang ikut memenangkan juara-juara tingkat nasional, seperti tingkat inobel, Alhamdulillah banyak sudah prestasi-prestasi dari guru kita. Guru-guru berprestasi kan ya masih guru-guru kita. Cuma yang jangan sampai jadi persoalan ketika ikut lomba, pekerjaan jadi terbelengkalai. Itu ketika dia ikut lomba, pelatihan, pasti kita cari penggantinya. Kalau tidak ada ya paling tidak tugas atau apa yang disampaikan guru yang bersangkutan. Terlalu banyak juga mengikuti kegiatan diluar, pengembangan dirinya, bisa juga menghambat tugas fungsionalnya didalam.”

Hasil wawancara terhadap kepala sekolah menggambarkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *leader* dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan memiliki kepribadian yang baik dan bertanggung jawab. Dalam upaya meningkatkan kualitas guru mengajar, kepala sekolah mendorong para guru untuk mengembangkan dirinya tapi tetap mengupayakan agar jam mengajar siswa tidak ada yang kosong.

5. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki kemampuan menemukan ide baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, serta terbuka dan mendorong para guru dalam berinovasi dibidang pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara tanggal 14 Januari 2017 terhadap guru A tentang ada tidaknya keterbukaan antara guru dengan kepala sekolah dalam menyampaikan gagasan dan ide baru yang mengarah pada peningkatan kualitas guru mengajar di SMAN 4 beliau menjawab;

”Kalau masalah keterbukaan sih ada. Kita sering bertukar pendapat. Ada inovasi karena berhubung SMAN 4 adalah

Sekolah Rujukan, yaitu seperti Sekolah Sehat, Gerakan Literasi, Penyusunan prangkat melalui *Workshop* Pengembangan Kurikulum seperti yang baru-baru ini diadakan.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru B tanggal 20 Januari 2017 dengan pertanyaan yang sama pada guru A, diperoleh informasi bahwa;

“Ya, sudah ada keterbukaan, jika guru ada ide atau permasalahan yang ingin disampaikan pada beliau di ruang kepala sekolah beliau terima dengan baik.”

Guru D pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 menjawab;” Ya, ada keterbukaan.” Tapi guru E dalam wawancara pada tanggal yang sama menjawab;” Tidak ada keterbukaan sama sekali.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017). Guru F menjawab;”Tidak ada keterbukaan, contohnya dalam hal usulan penganggaran.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Guru E dalam wawancara tanggal 25 Januari 2017 terkait inovasi yang dilakukan di sekolah menyatakan :

”Inovasi yang ada dalam Program maupun dalam bentuk fasilitas memang ada, tetapi tidak ada kelanjutannya, perawatannya, maupun penguatannya. Contohnya adalah penggunaan *check lock* untuk guru, karyawan dan siswa yang hanya berjalan tahun 2013. Penggunaan *Intercom* untuk memudahkan komunikasi kepala sekolah terhadap guru dan karyawan antar ruangann juga diadakan tapi jarang digunakan. Gerakan literasi sekolah juga tidak berjalan berkelanjutan. Demikian pula berbagai contoh inovasi seperti bentuk kerjasama dengan pihak luar, tidak berlanjut sampai sekarang. Hal ini dikarenakan keterbatasan dana yang dianggarkan.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah tanggal 27 Januari 2017 tentang peran kepala sekolah sebagai *innovator*, beliau menjawab:

“Sebagai *innovator* itu, kepala sekolah tidak boleh canggung terhadap sesuatu yang baru. Dia harus selalu berinovasi terus menerus. Inovasi ini banyak saja yang bisa kita lakukan. Dalam hal penanganan siswa, kita harus bisa berinovasi. Mungkin

sistemnya kita perbaharui, ya dulu tidak ada pengajian, kita inovasi ada pengajian setiap Senin minggu ketiga sekali dalam satu bulan yang diikuti oleh siswa dan guru. Kita tidak boleh puas. Harus mengembangkan inovasi baru untuk penyapaian mutu sekolah. Salah satu bentuk inovasi untuk meningkatkan kualitas guru mengajar kemaren kita sudah membuat produk yang bisa membantu guru itu namanya program SABO, itu online, jadi disitu nanti ada banyak materi yang bisa didownload ke-guru, masalah penilaian, juga artikel-artikel kalau nanti dimasukkan di SABO, program itu ya salah satu bentuk inovasi tahun 2016. Pemeriksaan menggunakan LJK *Reader*, Lembar Jawaban Kinerja tidak lagi manual. Membantu guru dalam melihat nilai dan menganalisis soal yang ada. Inovasi dalam peningkatan guru itu bisa kita lihat melalui pendekatan dan pelatihan. Contohnya: kita akan coba mengembangkan kegiatan MGMP dalam sekolah. Alhamdulillah di sekolah kita ini beberapa guru beberapa bidang yang menjadi ketua MGMP Kabupaten. Membuka Jurnal Guru, artikel guru yang sudah terbit itu biar membantu semangat mengajar. Kayaknya belum ada sekolah lain yang membuat jurnal guru itu. Jurnal yang berisi hasil penelitian guru-guru tentang Belajar Mengajar. Jadi guru-guru bisa *sharing* tentang bagaimana menangani ini, itu melalui jurnal yang diterbitkan disekolah. Dalam sekolah saja, sempat kita menerbitkan 1 jurnal.”

Terkait pernyataan guru yang mengatakan bahwa inovasi di SMAN 4 tidak ada kelanjutannya, peneliti kemudian menanyakan kepada kepala sekolah, adakah pengevaluasian atau upaya untuk mengukur efektivitas inovasi yang dilakukan, kepala sekolah menjawab:

“Di ISO-itu kita ada namanya menyebarkan angket. Ke orang tua siswa dan siswa. Tentang keterlaksanaan. Disitu bisa kita lihat berapa persen yang baik, berapa persen yang tidak baik, itu ada. Yang melakukan itu Waka Manajemen Mutu. Ada laporannya, bisa dilihat. Tiap tahun, tiap semester orang tua kita beri angket, dianalisis. Kemarin, hasilnya masih terhitung baiklah secara keseluruhan. Bahkan ada yang amat baik. Yang kurang-kurang itu yang jadi perhatian dan nanti kita masukkan dalam program kerja selanjutnya.”(wawancara 27 Januari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tanggal tersebut diperoleh informasi bahwa faktor pendukung kepala sekolah menjalankan peran sebagai *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah;

“Faktor pendukung, ketika kita melaksanakan inovasi, insyaAllah guru cepat aja. Kemudian daya dukung kita lengkap. Misalnya sekolah kita ini besar, letak sekolah ini juga tidak terlalu jauh dari ibukota, jaringan akses internet mudalah dibandingkan sekolah lain. Sehingga ada inovasi ya mudah saja dilaksanakan.” (wawancara 27 Januari 2017).

Sedangkan faktor penghambat kepala sekolah selaku *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah faktor keuangan dan penganggaran. Hal ini berdasarkan informasi yang diperoleh pada hasil wawancara tanggal 27 Januari 2017 pada kepala sekolah, beliau menjawab;

“Faktor penghambatnya, daya dukung keuangan itu yang pertama. Persoalan kedua, inovasi itu sesuai gak dengan juknis yang ada. Kadang kita mau inovasi begini ternyata juknisnya tidak mendukung. Karena juknis yang ada ini kan dibuat secara umum saja untuk sekolah, kalau memerlukan inovasi ya tentu kami kordinasikan dengan komite. Seperti kemarin ada kegiatan lomba Internasional di Bangkok. Itu kan salah satu bentuk inovasi mengirimkan delegasi ke tingkat Internasional. Nda mungkin, pembiayaan dari pihak sekolah, tidak ada. Kordinasilah dengan komite sekolah untuk membantu pembiayaan-pembiayaan, Alhamdulillah berangkat.”

Berdasarkan hasil wawancara terhadap para guru dan kepala sekolah sendiri, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah cukup terbuka terhadap bentuk inovasi yang diusulkan para guru maupun pihak eksternal sekolah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru mengajar, tapi kepala sekolah tidak terbuka dalam hal usulan penganggaran.

Kepala sekolah tentu tidak lepas dari menentukan pilihan pada usulan guru, mana yang bisa direalisasikan, mana yang tidak. Terbukti ada guru

yang mengatakan kepala sekolah memiliki keterbukaan, ada yang mengatakan kepala sekolah tidak ada keterbukaan.

Kendala utama kepala sekolah menjadi *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar secara optimal adalah masalah anggaran.

6. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Sebagai *motivator* yang berperan dalam peningkatan kualitas guru mengajar, terkait penataan ruang kerja di ruang guru, Guru B dalam wawancara pada tanggal 20 Januari 2017 menjawab pertanyaan tentang kapan dan bagaimana penataan ruang guru untuk menciptakan suasana kerja baru di ruang guru;

“Biasanya penataan ruang guru dilakukan pada waktu awal pelajaran, oleh inisiatif guru sendiri tanpa ada campur tangan kepala sekolah.”

Hal ini sejalan dengan jawaban guru D pada wawancara tanggal 25 Januari 2017.

Terkait peranan kepala sekolah sebagai *motivator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, guru A menjawab pada wawancara tanggal 14 Januari 2017 :

“Kepala Sekolah kurang memberikan *reward* terhadap guru yang membuat perangkat KBM secara tertib.”

Sementara guru B menjawab dalam wawancara tanggal 20 Januari 2017;

“Kepala sekolah melakukan *reward* dengan memonitoring guru dan mengikutkan guru pada kegiatan lomba. Sementara *punishment* dengan memanggil guru yang bermasalah secara langsung menghadap di ruang kepala sekolah.”

Guru D pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 menjawab pertanyaan terkait bagaimana kepala sekolah menjalankan peranannya sebagai *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar:

“Biasanya kepala sekolah memberikan *reward* pada guru dengan mengumumkan panyapaian prestasi guru dan siswa pada saat upacara bendera.”

Guru E pada wawancara tanggal 25 Januari 2017 menjawab terkait pertanyaan bagaimana kepala sekolah memberikan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar: “*Reward* tidak ada.” Guru F yang merupakan guru honorer dengan pertanyaan yang sama menjawab;

“Beda ya antara penyemangat dengann pe-*reward*. Kalau penyemangat, kepala sekolah mendorong guru dengan ucapan-ucapan penyemangat. Tapi kalau pe-*reward*, kepala sekolah memberikan *reward* berupa pemberian sebagai penghargaan atas capaian prestasi guru.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan guru tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan memberikan kesempatan pada guru menata ruang kerja sendiri, melaksanakan *punishment* dengan cara memanggil langsung guru tersebut ke ruang kepala sekolah guna pembicaraan lebih lanjut, tapi tidak memberikan *reward* berupa pemberian honor atau hadiah berwujud barang sesuai yang diharapkan untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Kepala Sekolah berdasarkan wawancara tanggal 27 Januari 2017 menjawab pertanyaan tentang bagaimana peran bapak sebagai *motivator* di sekolah dalam hal penyediaan sapras atau penataan ruang kerja untuk meningkatkan kualitas guru mengajar;

“Kalau kita punya konsep, kemudian kita serahkan pada sapras. Sapras mendata guru ada berapa, meja, kursi kurang berapa. Ruangan sebisa mungkin juga memudahkan kita berkordinasi. Tapi kalau memang ruangnya tidak cukup ya mau apa lagi?”

Sebagai *motivator*, kepala sekolah juga harus mampu berperan menjaga keharmonisan hubungan kerja antara guru dengan guru maupun antara guru terhadap karyawan lainnya. Terkait pertanyaan tersebut, kepala sekolah menjawab;

“Saya sebagai pemimpin yang pertama harus memahami dulu masing-masing karakter guru yang ada. Sebagai pemimpin, kapan saya harus bersikap otoriter dan kepada siapa, kapan saya harus bersikap demokratis dan kepada siapa, kapan saya harus sportif dan kepada siapa. Kita harus pahami. Kedua kita harus paham juknis dan tupoksi ada di ISO kita itu. Ya sebisa mungkin kita harus mengikuti itu. Sebagai seorang pemimpin tidak semua yang ada bisa memberikan yang terbaik pada semuanya. Alhamdulillah saya kemaren mewakili provinsi Kaltim menjadi kepala sekolah berprestasi. Itu semua berkat dukungan dari teman-teman guru. Karena penilaian guru berprestasi itu dari prestasi guru, siswa, sekolah dan kepala sekolah itu sendiri. Beberapa kali saya juga ikut kegiatan kerjasama *Benchmarking Networking* Kepala Sekolah Tingkat Nasional dan Internasional yang ada di Indonesia. Alhamdulillah dua kali berturut-turut saya diundang untuk mengikuti dan itu penilaian dari pusat. Itu sekaligus menjadi motivasi bagi saya dan guru-guru. Ketika saya mengikuti dan terpilih menjadi kepala sekolah berprestasi, Alhamdulillah tahun selanjutnya guru kita yang mewakili Kaltim. Tahun berikutnya guru kita lagi yang mewakili Kaltim. Jadi 2 kali berturut-turut guru kita mewakili Kaltim. Mudah-mudahan tahun berikutnya mewakili lagi. Jadi, jarang kita temui dalam perlombaan itu berturut –turut peserta dari sekolah itu mewakili.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

Sebagai seorang *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah memberikan *reward* dengan cara mengikut sertakan guru untuk diusulkan pada ajang Guru Berjasa dan Berprestasi, hal ini berdasarkan informasi yang didapat pada hasil wawancara tanggal 27 Januari 2017 :

"*Reward* yang paling baik, kita membaca peluang. Kalau di Provinsi ada pemilihan Guru Berjasa, Berprestasi, ya sekolah mengusulkan. Alhamdulillah guru-guru dapat uang, dapat penghargaan. Kalau di tingkat Kabupaten ya begitu juga. Tapi Alhamdulillah dari usulan itu, guru-guru kita yang kita usulkan sebagai guru berprestasi, berjasa ya ada saja yang dapat baik dari pemerintah provinsi, bupati maupun kabupaten. *Reward* yang selanjutnya ya kalau ada kegiatan-kegiatan misalnya diminta sebagai pemateri, instruktur, pembicara, kita atas nama sekolah meminta dia untuk mengisi berdasarkan keilmuan."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terkait pertanyaan faktor yang mendukung kepala sekolah melakukan motivasi terhadap guru agar mengajar dengan lebih meningkat lagi, kepala sekolah menjawab;

"Faktor pendukung: komitmen, kerjasama, semuanya kuat karena bisa saling bekerja sama. Saya harus memulai dulu sebelum membuat aturan. Sebagai contoh, saya harus disiplin. Saya harus datang duluan ke sekolah. Pulang belakangan. Kita mengadakan sholat zhuhur berjamaah ya saya harus hadir disitu. Karena kita ini orang dewasa. Pendidikan orang dewasa tidak bisa menggurui. Perlu kesabaran, tidak emosional, artinya kita berikan contoh. Tetap saja yang namanya manusia ada kekurangan. Motivasi ada dari luar dan dalam. Motivasi dari dalam adalah dari gurunya. Saya kepala sekolah hanya faktor luar saja. Salah satu contoh motivasi ya kita mengadakan pengajian setiap Senin bersama murid, dan guru, memupuk kebersamaan. *Motivator* yang baik harus tampil duluan. Kita mengumpulkan RPP ya saya harus mengumpulkan RPP juga. Kita mengajar, ya saya harus mengajar juga. Saya mengisi Bimbel 4 jam/minggu, dan membimbing siswa pada OSN Kimia 2 jam seminggu pada hari Jum'at atau Sabtu." (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

Faktor penghambat kepala sekolah sebagai motivator untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah sebagaimana yang didapatkan dari hasil wawancara, beliau menjawab;

"Faktor penghambat saya selaku *motivator* guru ya pertama kita harus paham bahwa motivasi lebih kuat itu adalah dari kesadaran guru. Perlu menumbuhkan upaya kesadaran guru-guru supaya sadar saya harus mengajar. Menyadarkan guru-guru memahami tupoksinya, kemudian bagaimana menyadarkan guru muncul motivasi dan kesadaran dari dalam

dirinya karena bagaimanapun, motivasi yang paling kuat adalah dari guru tersebut.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

Kesimpulan dari hasil wawancara terhadap kepala sekolah mengenai peranannya sebagai *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah dengan memberikan keteladanan mengajar, prestasi, mengadakan pengajian rutin yang dihadiri para siswa dan guru, serta pemberian *reward* berupa promosi, karena pemberian motivasi dalam bentuk *reward* honor terbentur juknis penggunaan anggaran.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru, kepala sekolah, siswa dan pengawas sekolah diperoleh kesimpulan tentang bagaimana peran kepala sekolah sebagai *educator*, *manager*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* dalam peningkatan guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Kepala Sekolah sebagai *educator* berperan dengan memberikan keteladanan, membimbing guru dan mengikuti perkembangan di dunia pendidikan.

Sebagai tenaga fungsional guru, kepala sekolah harus mengajar dan membimbing siswa, dengan melaksanakan pembelajaran di kelas minimal 6 jam per minggu, memiliki perangkat pembelajaran berupa Rencana Penyelenggaraan Pembelajaran dan lainnya. Kedisiplinan kepala sekolah dalam mengajar dan penyediaan perangkat pembelajaran menjadi unsur

keteladanan kepala sekolah dalam peranannya sebagai *educator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Selain unsur keteladanan, sebagai *educator*, kepala sekolah juga harus membimbing guru untuk peningkatan kualitas guru mengajar, sehingga prestasi siswa dapat meningkat. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan kemampuan guru, dan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan.

Berdasarkan hasil penelusuran jadwal mengajar pada SK Pembagian Tugas Mengajar Nomor 800/015/SMAN4/I/2017 tanggal 7 Januari 2017 diperoleh jadwal mengajar kepala sekolah sebanyak 8 jam, di kelas XII IPA 1 dan XII IPA 2 masing-masing 4 jam perminggu. Pada tugas tambahan lainnya kepala sekolah juga membimbing siswa pada OSN Kimia sebanyak 2 jam per minggu, dan mengajar bimbel siswa kelas XII untuk persiapan UAS dan USBN 4 jam per minggu. Berdasarkan hasil wawancara terhadap siswa kelas XII IPA 1 dan XII IPA 2, dapat disimpulkan, kepala sekolah mengajar cukup baik, menerangkan dengan jelas dan baik, hanya meninggalkan jam mengajar rata-rata 2 kali dalam sebulan guna urusan tugas kepala sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan dan hasil wawancara, kepala sekolah selalu hadir lebih awal dari kebanyakan guru dan karyawan di sekolah, serta selalu pulang paling akhir dibanding para guru dan staf. Hal ini menunjukkan keteladanan kepala sekolah dalam hal kualitas dan kedisiplinan mengajar siswa dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Selain keteladanan, sebagai *educator*, kepala sekolah membimbing guru baik secara langsung yaitu mengarahkan guru terkait tupoksi guru yang ada dalam *job description*, secara tidak langsung, yaitu dengan melalui pembentukan Tim Pengembang Kurikulum, dan dengan mengikut sertakan guru pada *Workshop* Pengembangan Kurikulum khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Berdasarkan pengamatan peneliti, kepala sekolah juga memberikan dukungan dan dorongan pada seluruh guru untuk mengembangkan wawasan, kualifikasi dan kompetensinya agar kualitas mengajar guru dapat lebih meningkat. Contohnya dengan mengikut sertakan guru pada seminar pembelajaran, dan mendukung guru yang ingin melanjutkan pendidikan Strata-1 ke jenjang S2 bahkan S3, selama itu tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan Badan Kepegawaian Daerah.

2. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Sebagai seorang *manager*, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumberdaya sekolah untuk menyapai visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terkait perannya sebagai *manager* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, kepala sekolah antara lain harus mengoptimalkan penggunaan sarana prasarana, mengoptimalkan alokasi dana, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru, diperoleh berbagai macam permasalahan yang menjadi penghambat guru untuk mengajar lebih berkualitas, di antaranya permasalahan listrik dan buku paket

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah, dapat dideskripsikan bahwa kepala sekolah berupaya mengoptimalkan sarana prasarana sekolah untuk meningkatkan kualitas guru mengajar dengan berkordinasi pada pihak sarana prasarana sekolah dan kepala Tata Usaha terkait kebutuhan guru untuk mengajar lebih berkualitas. Contohnya seperti ATK, meja kursi, LCD, *laptop*, komputer, *printer*, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap para informan guru, dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah kurangnya honor, adanya guru yang merasa suasana kerja belum harmonis dan pembagian kerja belum merata yang berpengaruh terhadap kualitas guru mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa, sebagai *manager*, kepala sekolah dinilai belum menciptakan suasana kerja yang harmonis. Selain itu masih adanya pembagian kerja belum merata yang dirasakan oleh beberapa guru.

Pembagian tugas mengajar dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang Kurikulum beserta staf Kurikulum dengan arahan, masukan dan kordinasi kepala sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti terhadap komentar dan keluhan guru yang melatar belakangi dilakukannya penelitian, suasana kerja tidak kondusif karena adanya guru yang sering tidak masuk mengajar tapi tetap memperoleh hak yang sama sebagai guru, seperti dalam bentuk sertifikasi. Kepala Sekolah menurut penilaian guru tidak melakukan tindakan apapun terhadap guru yang tidak disiplin mengajar. Hal ini menimbulkan kecemburuan sosial di kalangan para guru dan membuat suasana kerja jadi tidak harmonis, yang turut mempengaruhi semangat guru lainnya untuk mengajar secara berkualitas.

Terkait dengan masalah ini, berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah, diperoleh informasi bagaimana cara kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang harmonis dan pembagian kerja yang lebih merata adalah melalui desain organisasi dengan alur kerja yang jelas berdasarkan tupoksi guru untuk meningkatkan semangat guru mengajar. Dengan penempatan guru yang tepat untuk menduduki posisi strategis seperti Kordinator Wakil Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana Prasarana, maka diharapkan suasana kerja di sekolah dapat harmonis, semangat, kondusif, dan pembagian kerja dapat lebih merata. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara guru D, E dan F yang menyatakan pembagian kerja cukup merata, dan guru E dan F yang menyatakan bahwa suasana kerja biasa saja.

Terkait kecemburuan sosial di kalangan guru akibat perbedaan kualitas mengajar, kepala sekolah memiliki catatan penilaian kinerja untuk menilai kinerja guru yang disiplin mengajar dan tidak disiplin mengajar, yang dijadikan bahan pembuatan SKP. Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap SKP guru, kepala sekolah memberikan penilaian yang cukup obyektif terhadap kinerja guru. Kepala Sekolah juga melakukan kordinasi dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Berau dalam kurun waktu sebelum masa Peralihan Pengelolaan SMA Tahun 2016, untuk menindak guru yang sering tidak masuk mengajar tersebut dengan cara kesulitan dalam pengurusan kenaikan pangkat, penundaan kenaikan gaji berkala dan penahanan penanda tanganan SKP oleh Pejabat Dinas Pendidikan yang berwenang.

Sebagai *manager*, kepala sekolah berupaya meningkatkan kualitas guru mengajar dengan membuat program dan menggiatkan honor semampunya. Berdasarkan hasil observasi partisipatif peneliti, kepala sekolah mengambil kebijakan penalangan honor guru dan karyawan yang belum dibayar selama 2 bulan atau beberapa bulan dengan menggunakan dana Bantuan Operasional Sekolah Provinsi, akibat sumber dana pembayaran honor guru dan karyawan dari anggaran Bantuan Operasional Sekolah Daerah belum cair dari bendahara Dinas Pendidikan Kabupaten Berau. Untuk pembayaran honor tambahan di luar pos-pos anggaran yang ditentukan dalam juknis pemerintah, kepala sekolah tidak dapat mengalokasikannya.

Terkait Program yang dibuat kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah membuat program yang bersifat inovatif, seperti Program SABO, Lembar Jawaban Kinerja (LJK) *Reader* dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dalam sekolah. Hal ini sebagaimana yang disampaikan kepala sekolah pada wawancara tanggal 27 Januari 2017 terkait peranannya sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

3. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Kepala sekolah sebagai *supervisor* di sekolah, baik dalam tim maupun secara perorangan, harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian yang merupakan kontrol agar kegiatan pembelajaran di sekolah tidak

menyimpang, agar lebih cermat, dan terarah sesuai dengan visi misi serta tujuan yang telah ditetapkan. (Mulyasa:2007: 111).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru A diperoleh informasi bahwa kepala sekolah melakukan supervisi dibantu dengan adanya CCTV (*Closed Circuit Television*). Berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat kamera CCTV terpasang di ruang guru, setiap ruang kelas, *lobby*, ruang Tata Usaha, Perpustakaan dan area parkir, dengan layar monitor terdapat di ruang kepala sekolah di samping meja kepala sekolah. Hal ini agar kepala sekolah dapat memantau keadaan berbagai ruangan dan area di sekolah setiap saat.

Menurut Wikipedia dari situs *World Wide Web*: <https://id.wikipedia.org/wiki/televisi-sirkuit-tertutup> yang diunduh tanggal 15 Januari 2017, *Closed Circuit Television* berarti menggunakan sinyal yang tertutup, dan pada umumnya digunakan sebagai pelengkap keamanan. CCTV merupakan seperangkat kamera video digital yang digunakan untuk mengirim sinyal ke layar monitor tertentu. Berdasarkan artikel Sejarah dan Perkembangan CCTV yang diunduh pada tanggal 15 Januari 2017 dari situs laman internet *World Wide Web* : [https : // infountuksemua.weebly.com](https://infountuksemua.weebly.com), CCTV digunakan pertama kali di Amerika Serikat pada Tahun 1949 yang bertujuan untuk mengawasi kota New York karena semakin maraknya kejahatan di kota tersebut. CCTV dipasang di tempat-tempat tertentu terutama di sepanjang jalan untuk mengamati orang-orang yang mencurigakan. Penggunaan utama CCTV untuk sistem keamanan semakin marak digunakan di berbagai negara, di berbagai tempat seperti pusat perbelanjaan, bank, *museum*, perpustakaan, kantor instansi pemerintah dan

swasta, perumahan dan sekolah. Seiring perkembangan zaman di dunia pendidikan, pemasangan CCTV di sekolah tidak hanya sebagai keamanan, melainkan juga alat bantu supervisi observasi kelas bagi kepala sekolah.

Jika dicermati, kelebihan penggunaan CCTV sebagai alat bantu supervisi adalah kemudahan kepala sekolah melihat dan memantau keadaan kelas setiap saat, guru mana yang disiplin mengajar dan mana yang tidak masuk mengajar. Juga bisa dinilai metode mengajar guru berdasarkan rekaman CCTV. Berdasarkan artikel berjudul Relevankah Memasang Kamera CCTV di Dalam Kelas yang diunduh pada tanggal 15 Januari 2017 dari situs *World Wide Web*: <http://www.kompasiana.com>, terdapat kekurangan penggunaan CCTV sebagai alat supervisi observasi kelas. CCTV hanya dapat memantau dan merekam gerakan dan tindakan guru beserta siswa dalam kelas, tapi tidak dapat merekam interaksi sosial manusia yang kompleks antara guru dan para siswa yang melibatkan perkataan, isyarat beserta emosional dan psikologis yang mendasarinya. Faktanya, di sebagian besar kelas-kelas di sekolah pada umumnya termasuk di setiap ruang kelas di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau, hanya terpasang 1 buah kamera CCTV dan hanya menghasilkan satu sudut pandang. Sehingga pelaksanaan supervisi dengan CCTV tidak bisa dijadikan sebagai satu-satunya layanan supervisi untuk digunakan di sekolah dalam rangka mengawasi dan menilai kualitas guru mengajar. Supervisi dengan metode interaksi dan komunikasi 2 arah langsung antara guru dan kepala sekolah masih tetap lebih efektif untuk menyajikan layanan

supervisi secara utuh dan lengkap meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru A, dapat disimpulkan bahwa CCTV hanya merupakan alat bantu. Faktanya ketidak aktifan pengawas pada supervisi observasi langsung ke kelas-kelas berpengaruh terhadap semangat guru dalam mengajar.

Jawaban para informan guru yang mengatakan tidak adanya supervisi menunjukkan pemahaman para guru tentang kegiatan supervisi, dan menunjukkan bahwa CCTV tidak dirasakan sebagai bentuk pengawasan atau supervisi dari kepala sekolah. Berdasarkan wawancara terhadap guru D terkait pertanyaan tentang sikap kepribadian yang diharapkan dari kepala sekolah sebagai *leader*, dapat disimpulkan bahwa supervisi sudah lama tidak diadakan, baik itu kegiatannya, evaluasi maupun tindak lanjutnya. Hal ini sekaligus memberikan informasi bahwa penggunaan supervisi dengan CCTV tidak membuat para guru merasa telah disupervisi oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah tidak pernah menyampaikan hasil supervisi, evaluasi dan arahan tindak lanjut terhadap para guru dengan berdasarkan hasil supervisi dari rekaman CCTV. Penerapan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001 : 2008 memiliki standar mutu termasuk dalam hal pelaksanaan kegiatan supervisi yang harus terdokumentasi. Berdasarkan penelusuran dokumentasi supervisi, yang peneliti temukan hanyalah jadwal dan pelaksanaan supervisi tahun 2012. Dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi belum berjalan secara rutin.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah, diperoleh kesimpulan bahwa keadaan guru rata-rata sudah berkualifikasi, kompeten, memiliki jam mengajar tinggi dan banyak yang sudah bersertifikasi, sehingga supervisi dilakukan dengan prinsip kolegial, dengan metode supervisi antar guru yang mengajar mata pelajaran sama, guru senior menyupervisi guru junior. Berdasarkan jawaban kepala sekolah tentang sulitnya menemukan jadwal supervisi antar guru dengan metode tutor sebaya, didukung dengan fakta hasil wawancara para guru dan penelusuran dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi di SMAN 4 belum berjalan secara rutin.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah tentang keaktifan pengawas sekolah terhadap kegiatan supervisi menunjukkan bahwa pengawas sekolah tidak datang secara langsung melakukan supervisi, melainkan hanya intens menanyakan. Pengawas sekolah dalam wawancara juga tidak menjelaskan seperti apa beliau melakukan supervisi secara langsung di sekolah. Kesimpulan ini sesuai dengan informasi yang diperoleh dari informan guru bahwa pengawas sekolah tidak aktif menyupervisi guru ke kelas-kelas.

Sebagai *supervisor*, untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, kepala sekolah seharusnya melakukan kordinasi yang lebih baik lagi dengan pengawas sekolah dan Dinas Pendidikan selaku atasan pengawas sekolah, untuk menjamin terlaksananya kegiatan supervisi agar guru lebih semangat dan berkualitas dalam mengajar. Kepala sekolah juga harus memastikan bahwa pelaksanaan supervisi metode tutor sebaya antar guru dapat terjadwalkan dan terlaksana serta dapat dipertanggung jawabkan. Kepala

sekolah harus melakukan evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi menggunakan CCTV maupun supervisi interaktif langsung agar kualitas guru mengajar dapat meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian dengan tidak berjalannya supervisi secara rutin di SMAN 4, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai *supervisor* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah belum menjalankan perannya secara optimal.

4. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dilihat dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin setidaknya harus memiliki sifat :

- a. Jujur
- b. Percaya diri.
- c. Tanggung jawab.
- d. Berani mengambil resiko dan keputusan.
- e. Berjiwa besar.
- f. Emosi yang stabil.
- g. Keteladanan. (Mulyasa : 2007 : 115)

Sebagai *leader*, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan untuk memberikan layanan bersih, transparan, profesional, serta mampu memahami kondisi warga sekolah.

Dalam penelitian ini yang bertujuan untuk mendiskripsikan peran kepala sekolah diantaranya sebagai *leader* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, maka berdasarkan hasil wawancara terhadap para guru dan kepala sekolah diperoleh informasi bagaimana sikap dan kepribadian kepala sekolah yang berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas guru mengajar, dan apa saja sikap kepala sekolah yang kurang mendukung peningkatan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara terhadap para guru, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki emosi yang stabil, dilihat dari sikap sabar, tenang dan baik sebagaimana yang dijawab oleh informan guru, juga memiliki keteladanan dalam hal kedisiplinan mengajar dan penyusunan perangkat pembelajaran, untuk meningkatkan kualitas guru mengajar. Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki sifat percaya diri atas segala capaian kinerja dan kemampuannya sebagai seorang pemimpin / *leader*.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru dapat disimpulkan bahwa ada ketidak pahaman dan ketidak tahuan guru terhadap proses penanganan guru yang sering tidak masuk mengajar oleh kepala sekolah. Seperti guru A yang berpendapat bahwa kepala sekolah sebaiknya menangani guru yang bermasalah dalam bentuk tim internal sekolah. Sementara kepala sekolah sebenarnya sebagaimana dari hasil wawancara menyatakan bahwa telah membentuk tim eksternal yang terdiri dari kepala sekolah, inspektorat, kasi PTK Dinas Pendidikan dan Kasi BKD Kabupaten.

Kemudian hasil wawancara terhadap guru B menunjukkan bahwa masih ada rasa ketidakpuasan dari guru terhadap sikap kepala sekolah yang terkesan hanya mendengarkan suatu pendapat guru yang satu dan tidak mengakomodasi pendapat guru yang lain. Contohnya dalam hal pelaksanaan kegiatan supervisi di sekolah, menurut guru D yang sekaligus selaku wakil kepala sekolah bidang Manajemen Mutu dapat disimpulkan tidak ada pembicaraan demokratis dan koordinasi. Informasi yang diperoleh dari guru F dari hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang transparan dalam hal penganggaran honor. Berdasarkan wawancara terhadap kepala sekolah, diperoleh informasi bahwa pemberian honor terbentur juknis yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap seluruh responden guru dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah kurang transparan dan terbuka dalam hal pelaksanaan supervisi, anggaran, dan penanganan guru yang sering tidak masuk mengajar. Tidak dijalankannya supervisi juga menunjukkan bahwa pada diri kepala sekolah masih ada sikap kurang profesional yang harus ditingkatkan.

5. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Menurut E. Mulyasa (2007), kepala sekolah kini dituntut untuk menjadi *innovator* guna menghadapi zaman yang terus berkembang dan berubah, dengan tantangan yang berbeda pula. Sebagai *innovator*, kepala sekolah haruslah memiliki pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak

mudah terjebak dalam rutinitas yang dapat mengakibatkan pikiran dan ide menjadi *stagnan*.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru dan kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah cukup baik dalam berinovasi, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru mengajar. Sebagai contoh adalah berupa adanya program yang berkaitan dengan SMA Rujukan seperti Gerakan Literasi Sekolah, Sekolah Aman, maupun penerbitan jurnal hasil penelitian guru mengenai masalah pembelajaran. Kepala sekolah juga melakukan inovasi dalam hal penggunaan fasilitas sarana prasarana.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru juga ada pendapat bahwa kepala sekolah selaku *innovator* tidak hanya harus melakukan penemuan baru atau inovasi, melainkan juga melakukan perawatan dan penguatan atas inovasi yang sudah dilakukan agar betul-betul optimal dan berjalan efektif serta bermanfaat. Adanya pendapat guru yang mengatakan kepala sekolah kurang terbuka, menunjukkan bahwa kepala sekolah harus lebih terbuka dan transparan dalam menerima usulan dan masukan guru, serta terbuka pula jika harus menolak usulan guru tersebut. Hal ini juga terkait dengan peran kepala sekolah sebagai *leader*.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan guru yang lain, wawancara kepala sekolah dan hasil pengamatan peneliti di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup terbuka terhadap berbagai bentuk inovasi yang mengarah pada peningkatan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan mendorong guru berinovasi, serta terbuka terhadap ide baru dari luar, maupun inovasi yang diusulkan guru terkait peningkatan kualitas guru mengajar.

6. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan agar kualitas guru mengajar dapat meningkat, yang dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan kerja fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan hukuman, serta penyediaan berbagai sumber belajar (Mulyasa: 2007:120).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan guru, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah cukup terbuka pada inisiatif guru untuk menata ruang kerja masing-masing agar suasana kerja lebih segar dan semangat. Kepala sekolah berperan hanya sebagai pengusung konsep, dan memfasilitasi apa kebutuhan guru dengan berkordinasi pada waka sarpras dan staf serta kepala TU.

Reward yang kepala sekolah berikan masih belum memenuhi harapan guru, dan dianggap belum cukup memotivasi guru untuk mengajar lebih berkualitas, karena hanya berupa ucapan selamat atau pengumuman pada saat upacara bendera. Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* terganjal masalah juknis

penganggaran sebagaimana yang telah diatur oleh pemerintah mulai dari tingkat Kabupaten, tingkat Provinsi hingga tingkat Pusat.

Punishment diterapkan kepala sekolah secara tertutup. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti di lapangan, kepala sekolah melakukan *punishment* tidak serta merta menghukum, melainkan melalui prosedur. Yang bersangkutan diminta konfirmasinya hingga tiga kali pemanggilan ke ruang kepala sekolah. Jika masih tidak masuk mengajar, diberi surat peringatan. Jika sudah dipanggil, dinasehati dan dikirim surat peringatan masih saja tidak hadir, barulah masalah dilimpahkan atau dilaporkan ke pihak Dinas Pendidikan. Selanjutnya dibentuk tim untuk menangani permasalahan ketidak disiplin guru tersebut, yang beranggotakan kepala sekolah selaku ketua tim, pejabat dari Badan Kepegawaian Daerah, Inspektorat dan dari Dinas Pendidikan Daerah, khususnya Kepala Seksi Bagian Tenaga Kependidikan.

Dari hasil wawancara terhadap kepala sekolah juga diperoleh informasi bahwa kepala sekolah mengadakan program pengajian secara rutin pada hari Senin dalam waktu sebulan sekali yang dihadiri para guru dan siswa untuk memotivasi guru agar secara sadar melaksanakan tugas mengajar lebih berkualitas.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam peningkatan kualitas mengajar, kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *motivator* dengan cara memberikan keteladanan, mengusulkan guru pada penerimaan penghargaan Guru Berprestasi dan Berjasa setiap tahun, serta meminta guru untuk menjadi instruktur, pembicara atau pemateri

berdasarkan disiplin ilmu guru yang bersangkutan. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri guru akan kompetensinya dan dapat memperkaya wawasan guru. Kepala Sekolah juga menjalankan program pengajian yang diadakan setiap bulan sekali pada hari Senin secara rutin untuk memotivasi guru agar mengajar lebih berkualitas.

Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kualitas Guru Mengajar.

Dalam menjalankan peranannya sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*, untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, tentu kepala sekolah tidak dapat terlepas dari faktor yang mendukung dan yang jadi penghambatnya. Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepala sekolah mengenai faktor pendukung dan penghambatnya menjalankan peranan dalam peningkatan kualitas guru mengajar, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai *educator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Faktor pendukung kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah keadaan guru yang rata-rata kompeten sesuai bidang ilmunya, berkualifikasi minimal S-1, tersertifikasi, profesional, dan enerjik dalam mengajar. Sehingga tanpa perlu memberikan bimbingan, arahan dan penjelasan panjang lebar, guru sudah paham apa yang harus dilakukannya untuk mengajar lebih berkualitas lagi.

Faktor penghambat kepala sekolah sebagai *educator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah sulitnya menemukan waktu pertemuan khusus antara kepala sekolah dan para guru, untuk membahas kualitas pembelajaran di tengah jadwal kepala sekolah yang padat dan kesibukan guru mengajar.

- b. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai *manager* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah, faktor pendukungnya dalam menjalankan peran sebagai *manager* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah penerapan manajemen berbasis ISO 9001 : 2008 yang diterapkan di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau, yang mempermudah kepala sekolah dalam hal pembuatan struktur/desain organisasi, pembagian dan uraian tupoksi masing-masing guru dan wakil kepala sekolah, serta penerapan standar pada urusan pembelajaran dan lain-lain. Dengan sistem ini, sudah ada *job description* masing-masing unit organisasi dengan standar yang berorientasi pada mutu sekolah.

Faktor yang menjadi penghambat kepala sekolah sebagai *manager* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah penganggaran dan pembiayaan untuk melaksanakan re-sertifikasi ISO 9001 : 2008 dan penganggaran honor. Sejak diambil alihnya pengelolaan SMA oleh Pemerintah Provinsi Tahun 2017, maka SMA tidak lagi mendapatkan dana dari BOSDA Kabupaten Berau, dan hanya mendapatkan dana dari BOSProv dan BOS Pusat. Sudah pasti hal ini

berpengaruh terhadap pos penerimaan pada anggaran sekolah. Kemudian faktor penghambat lainnya adalah adanya peraturan atau juknis yang mengatur pos-pos pengeluaran sekolah, sehingga untuk memberikan honor, sekolah tidak boleh mengeluarkan honor yang menyalahi ketentuan pada juknis tersebut.

- c. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai *supervisor* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah maka dapat ditarik kesimpulan tentang faktor pendukungnya menjalankan peran sebagai *supervisor* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, yaitu keadaan para guru yang rata-rata kompeten, berkualifikasi, sudah mengikuti Uji Kompetensi Guru dan bersertifikasi, sudah memiliki jam mengajar tinggi, sudah umum menggunakan model-model pembelajaran. Faktor pendukung lainnya bagi kepala sekolah yaitu pengawas sekolah yang selalu *intens* menanyakan perkembangan kualitas guru mengajar. Kepala Sekolah tidak menyinggung mengenai dukungan CCTV sebagai alat bantu kegiatan supervisi. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan CCTV di ruangan kepala sekolah sebagai alat supervisi belum digunakan sebagai alat bantu supervisi dengan efektifitas optimal.

Faktor yang menjadi penghambat kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *supervisor* adalah masalah penjadwalan, artinya mempertemukan jadwal yang tepat antar guru A dan B pada metode tutor sebaya, maupun jadwal kegiatan dan mengajar kepala sekolah. Jika

dilihat hasil penelusuran dokumen supervisi yang diperoleh terakhir dokumen Tahun 2012, dan hasil wawancara terhadap guru menunjukkan bahwa kegiatan supervisi sudah lama tidak berjalan secara rutin. Artinya faktor penghambat terlaksananya kegiatan supervisi belum tertangani hingga tuntas.

- d. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai *leader* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, faktor yang mendukung kepala sekolah selaku *leader* untuk peningkatan kualitas guru mengajar adalah keakraban beliau dengan para guru yang diawali dengan kebersamaan sebagai sesama guru di SMAN 4 sejak pertama kali SMAN 4 mulai beroperasi Tahun 2014 dan kepala sekolah juga merupakan salah satu guru pertama, sehingga kepala sekolah cukup mengenal karakter para guru yang ada dan menerapkan sikap yang tepat secara proporsional.

Faktor penghambat kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai *leader* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah faktor waktu dan pembiayaan.

Sebagai *leader* kepala sekolah ingin meningkatkan kualitas guru mengajar dengan mendorong para guru mengembangkan dirinya dan kemampuan hingga peningkatan kualitas mengajar guru.

Pada segi pembiayaan sekolah tidak bisa memberikan perhatian lebih karena terganjal juknis penganggaran yang ada, sehingga para guru didorong untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri dan kualitas

mengajar yang diadakan oleh pihak luar sekolah. Namun kepala sekolah tetap meninjau waktu mengajar guru tersebut di sekolah, apakah kegiatan mengajar tetap berjalan dengan baik atau tidak. Jika diperlukan, jam mengajar guru tersebut diisi oleh guru lain.

- e. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah mengenai faktor pendukungnya menjalankan peran sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah kompetensi dan kualifikasi guru yang cepat menangkap segala macam bentuk inovasi, baik itu berupa program maupun fasilitas. Selain itu didukung pula dengan lokasi sekolah yang tidak jauh dari ibukota, yang memudahkan akses internet sehingga memudahkan penyerapan informasi terbaru di bidang pembelajaran yang dapat meningkatkan kualitas guru mengajar. Lokasi sekolah yang memudahkan akses internet juga memudahkan penerapan program inovasi berbasis IT dalam peningkatan kualitas guru mengajar.

Faktor penghambat kepala sekolah sebagai *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar berdasarkan hasil wawancara terhadap guru dan kepala sekolah sendiri dapat disimpulkan adalah faktor waktu dan pembiayaan yang terbentur pada juknis penganggaran yang ada.

- f. Faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah sebagai *motivator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa faktor yang mendukung kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *motivator* peningkatan kualitas guru mengajar adalah komitmen, kerjasama dan motivasi dari dalam dirinya sendiri untuk memotivasi guru melalui keteladanan.

Faktor penghambat kepala sekolah menjadi *motivator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah sulitnya menumbuhkan kesadaran guru untuk mengajar lebih berkualitas lagi, karena sebagai orang dewasa, motivasi terbaik adalah dari dalam diri guru itu sendiri. Untuk memotivasi dengan penggiatan honor, terbentur juknis penganggaran. Sementara meski telah dilakukan pemberian contoh dan keteladanan, serta diadakan pengajian secara berkala pada hari Senin pagi satu kali sebulan, guru tetap saja ada yang tidak mengajar secara berkualitas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah diadakan penelitian untuk mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah menjalankan peranannya, maka dapat diambil kesimpulan-penelitian ini:

1. Peran kepala sekolah sebagai *educator*, *manager*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar di SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator*.

Sebagai *educator*, kepala sekolah berperan dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan memberikan keteladanan, membimbing guru baik secara langsung dengan mengarahkan guru terkait tupoksi yang ada dalam *job description*, maupun tak langsung yaitu melalui pembentukan Tim Pengembang Kurikulum, serta dengan mengikutsertakan guru pada *Workshop* Pengembangan Kurikulum khususnya dalam hal penyusunan perangkat pembelajaran. Kepala sekolah juga mendorong dan mendukung guru untuk meningkatkan wawasan, kualifikasi dan kompetensinya agar kualitas guru mengajar dapat meningkat, seperti dengan mengikut

sertakan guru pada pelatihan atau seminar pembelajaran, maupun dengan memberikan dukungan terhadap guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

b. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager*.

Sebagai *manager*, kepala sekolah berperan dalam peningkatan kualitas guru mengajar dengan mendesain struktur organisasi yang berdasarkan alur kerja dan tupoksi guru, menempatkan guru yang tepat untuk menduduki posisi strategis agar tercipta suasana kerja yang kondusif, semangat dan harmonis, serta untuk menjamin pembagian kerja yang merata. Kepala sekolah melakukan penilaian pada SKP secara obyektif, dan menangani guru yang tidak disiplin mengajar dengan melakukan kordinasi terhadap Dinas Pendidikan. Kepala Sekolah membuat program inovatif yang dapat meningkatkan kualitas guru mengajar, seperti Program SABO, LJK Reader, dan lain-lain.

c. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor*.

Dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah belum menjalankan peranannya sebagai *supervisor* secara optimal.

d. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader*.

Sebagai *leader* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah memiliki kepribadian yang baik, bertanggung jawab, emosi yang stabil, percaya diri dan keteladanan. Tapi kepala sekolah kurang transparan dalam hal penganggaran dan kurang profesional terkait layanan supervisi untuk peningkatan kualitas guru mengajar.

d. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator*.

Sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar, kepala sekolah menjalankan peranannya dengan mendorong guru untuk berinovasi khususnya yang berkaitan dengan pembelajaran. Kepala sekolah terbuka dengan bentuk inovasi dari luar yang dapat meningkatkan kualitas guru mengajar, serta terbuka terhadap usulan dan inovasi para guru yang mengarah pada peningkatan kualitas guru mengajar.

e. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator*.

Sebagai *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar kepala sekolah menjalankan peranannya dengan cara memberikan keteladanan, mengusulkan guru pada penerimaan penghargaan Guru Berjasa dan Berprestasi setiap tahun, meminta guru menjadi instruktur, pembicara atau pemateri berdasarkan disiplin ilmu guru tersebut, mengadakan pengajian secara rutin untuk memotivasi guru agar secara sadar melaksanakan tugas mengajar lebih berkualitas.

2. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dibuat kesimpulan tentang faktor pendukung dan penghambat Kepala SMA Negeri 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau menjalankan perannya sebagai *educator*, *manager*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*.

Sebagai *educator*, faktor pendukung kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah keadaan guru-guru yang rata-rata berkompeten, berkualifikasi dan enerjik. Faktor penghambat kepala sekolah sebagai *educator* untuk membimbing guru dalam

peningkatan kualitas guru mengajar adalah sulitnya mencari jadwal pertemuan khusus untuk membahas kualitas pembelajaran di tengah jadwal mengajar guru dan jadwal kepala sekolah yang padat.

Sebagai *manager*, faktor pendukung kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah penerapan ISO 9001 : 2008 di sekolah yang memudahkan pembuatan uraian tupoksi sesuai standar mutu. Faktor penghambat kepala sekolah sebagai *manager* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah masalah penganggaran untuk re-sertifikasi ISO 9001: 2008 dan honor akibat, proses peralihan kewenangan pengelolaan sekolah dari Kabupaten ke Provinsi telah mengurangi sumber penerimaan sekolah dari BOSDA. Selain itu penganggaran harus berdasarkan juknis yang ada.

Faktor pendukung kepala sekolah sebagai *supervisor* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar adalah dari faktor guru-gurunya sendiri yang rata-rata berkompeten, serta sudah bersertifikasi, sehingga dianggap tidak perlu diadakan supervisi secara khusus karena kualitas guru mengajar tak diragukan lagi. Jadi supervisi cukup kolegial saja antar para guru dengan metode tutor sebaya. Sementara faktor penghambatnya adalah masalah penjadwalan antara guru pendamping pada metode tutor sebaya, yang mengakibatkan supervisi sering gagal dilaksanakan atau tidak berjalan.

Sebagai *leader* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, faktor pendukung kepala sekolah menjalankan peranannya adalah keakraban yang terjalin dengan para guru karena memulai bekerja di SMAN 4

Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau bersama-sama dari Tahun 2004, sehingga kepala sekolah mengenal karakter hampir setiap guru, yang memudahkan kepala sekolah menyikapi guru. Faktor penghambat kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *leader* adalah faktor waktu dan pembiayaan khususnya pemberian honor dalam upaya meningkatkan kualitas guru mengajar, yang harus mengacu juknis pemerintah.

Sebagai *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar, dapat disimpulkan faktor pendukung kepala sekolah dalam menjalankan peranannya adalah keadaan guru yang rata-rata berkualifikasi, kompeten, dan cepat menangkap segala bentuk inovasi pembelajaran. Lokasi sekolah di dekat ibu kota kabupaten Berau yang memudahkan akses internet, yang juga memudahkan penerapan bentuk inovasi. Faktor penghambat kepala sekolah sebagai *innovator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar adalah faktor keuangan dan penganggaran yang harus berdasarkan juknis yang ada, sehingga kepala sekolah tidak bisa melaksanakan anggaran perawatan fasilitas-fasilitas atau program inovasi secara memadai.

Faktor pendukung kepala sekolah selaku *motivator* dalam peningkatan kualitas guru mengajar yaitu motivasi dan kesadaran dari dalam diri kepala sekolah untuk memotivasi guru melalui keteladanan. Faktor penghambat kepala sekolah sebagai *motivator* adalah dari dalam diri masing-masing guru yang belum memiliki kesadaran untuk mengajar lebih berkualitas.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan disimpulkan di atas, maka disusunlah beberapa saran untuk mengoptimalkan peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru mengajar sebagai berikut :

1. Diharapkan kepala menjalankan peranannya lebih optimal lagi agar kualitas guru mengajar dapat lebih meningkat.. Hendaknya kepala sekolah berkordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan mengajak seluruh wakil kepala sekolah dan guru untuk bersama-sama berkemitmen mengatur jadwal pertemuan yang dibutuhkan, dan mengatur jadwal pelaksanaan supervisi beserta evaluasi dan tindak lanjutnya. Hendaknya kepala sekolah bersikap lebih transparan dan terbuka dalam hal penganggaran dan kondisi yang mempengaruhinya.
2. Hendaknya Dinas Pendidikan lebih perhatian terhadap kualitas kinerja pengawas sekolah dan pelaksanan supervisi di sekolah-sekolah, karena hal ini berpengaruh terhadap kualitas guru mengajar, kualitas pembelajaran dan pada akhirnya berpengaruh terhadap capaian kualitas pembangunan sektor pendidikan.
3. Hendaknya peralihan kewenangan pengelolaan SMA dari Kabupaten ke Provinsi mendapatkan perhatian dan penanganan pemerintah secepatnya. Khususnya masalah keuangan dan penganggaran untuk honor guru, karyawan dan operasional sekolah agar kualitas Kegiatan Belajar Mengajar di sekolah (SMA) tidak menurun.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N.(2014). Pengawasan Pendidikan, Tinjauan Teori dan Praktik. Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada.
- Arif .(2007). Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan. Malang: Bayu Media.
- Cohen,B.J. (1992). Sosiologi Suatu Pengantar. Jakarta : Rineka Cipta, hlm 76.
- Dokumen Manajemen Mutu Berbasis ISO 2008 :9001 SMA Negeri 4 Berau.
- Elu, W. B. (2014). Inovasi dan Perubahan Organisasi. Tangerang : Universitas Terbuka. Hal :3.31.
- Gerson, R. F. (2004). Mengukur Kepuasan Pelanggan, PPM, Jakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Jakarta Selatan : Salemba Humanika.
- Hornby, A.S. (2006). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*.Oxford University Press.
- Kottler, P. (2005). Manajemen Pemasaran, Edisi II jilid 1 & 2; Jakarta : PT. Indeks.
- Miles, B.B., dan A.M. Huberman. (1992). Analisa Data Kualitatif, Jakarta : UI Press.
- Mulyasa.(2007). Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2014). Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi & Implementasi. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V.(2003). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Grafindo Persada, hlm 148.
- Sahertian, P.A. (2010). Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan. Jakarta : Rineka Cipta.
- Satori, D. Komariah A. (2011). Metode Penelitian Kualitatif, Bandung : Alfabeta.

Sinambela, L. P. dkk. (2010). Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Soerjono, S. (1992). Sosiologi Suatu Pengantar. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta.

Sujanto, B.(2007). Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah Model Pengelolaan Sekolah Di Era Otonomi Daerah. Jakarta: CV. Sagung Seto.

Sukmadinata N. S. (2011). Metode Penelitian Pendidikan, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Sumarsono, S. (2004). Metode Riset SDM, Yogyakarta : Graha Ilmu

Terry, G. R. (2005). *Principles of Management*. Newyork : Alexander Hamilton Institute.

Tjiptono, F., dan Chandra G. (2005). *Service, Quality Satisfaction*, Yogyakarta : Penerbit Andi.

Uno, H.B. (2009). Model Pembelajaran, Menciptakan Proses Belajar mengajar yang Kreatif & Efektif, Jakarta: Bumi Akadsara.

Usman, M. U. (2006). Menjadi Guru Profesional, cet ke-20. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Wahjosumudjo. (2002). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: Rajawali Press.

Yamit. (2004). Manajemen Kualitas Produk & Jasa, Penerbit Ekonis: Yogyakarta.

Website

Ali, U. Sekolah : Apa itu Sekolah ? Pengertian Pakar, diunduh 21 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* www.pengertianpakar.com.

Anwar, C. (2009). Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang), Yogyakarta : Tugas Akhir Program Magister Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Diunduh tgl 20 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* : <http://digilib.uin-suka.ac.id/6923/1/Bab%2>

Arianto, D. Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Konsep Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Man Gumawang Kabupaten Oku Timur, Jurnal hlm 129-153, diunduh tanggal 21 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* : <http://jurnal.radenfatah.ac.id>

Fatmawati, A. M. (2015). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK 4 Klaten. Yogyakarta : Tugas Akhir Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Diunduh tanggal 23 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* : eprints.uny.ac.id/28382/1/Skripsi%2

Inayati, N. L. (2014). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal Tahun Ajaran 2013/2014, Surakarta : Naskah Publikasi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Diunduh tanggal 23 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* : <http://eprints.ums.ac.id/38341/22/NASKAH%2>

Kualitas, diunduh tanggal 12 Januari 2017 dari situs *World Wide Web* <http://id.wikipedia.org/wiki/Kualitas>

Leadership : Definisi Kepemimpinan, diunduh tanggal 12 Januari 2017 dari situs *World Wide Web* <http://referensi-kepemimpinan.blogspot.co.id/2009/03/definisi-pemimpin.html>

Omar, N. Relevankah Memasang Kamera CCTV di Dalam Kelas, diunduh tanggal 15 Januari 2017 dari situs *World Wide Web* : http://www.kompasiana.com/www.lifeformeaning.com/relevankah-memasang-kamera-cctv-di-dalam-kelas_5500798f813311cb60fa7b2f

Purwanti, S. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kinerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. Samarinda : *Ejournal Administrasi Negara Fisip Unmul*, vol. 11, No. 1, 66-78. Diunduh tanggal 22 Oktober 2016 dari situs *World Wide Web* : <http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site>

Reka Baru, diunduh tanggal 12 Januari 2017 dari situs *World Wide Web* http://id.wikipedia.org/wiki/Reka_baru

Reza, A. Sejarah dan Perkembangan CCTV, diunduh tanggal 15 Januari 2017 dari situs *World Wide Web* : http://infountuksemua.weebly.com/uploads/8/2/1/0/82109000/sejarahperkembangan_dan_inovasi_closer_circuit_television_cctv

Sasongko, M.J.H. (2009). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Pulokarto. Surakarta : Tugas Akhir Program Magister Teknologi Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta. Diunduh tanggal 20

Oktober. 2016 dari situs *World Wide Web*. : [http:// digilib.uns.ac.id/ dokumen /download](http://digilib.uns.ac.id/dokumen/download).

Televisi Sirkuit Tertutup, diunduh tanggal 15 Januari 2017 dari *World Wide Web* : <https://id.wikipedia.org/wiki/televisi-sirkuit-tertutup>

PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN

Keputusan Menpan No. 84 Tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Undang-Undang Dasar Tahun 1945 & Amandemen. (2009). Yogyakarta : Pustaka Yustisia.

UU No. 20 Tahun 2003 & UU No. 14 Tahun 2005. (2008). Jakarta : Visi Media.

UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

UU No. 14 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Lampiran 1. Kuisioner Identifikasi dan Peran Kepala Sekolah

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Pekerjaan/Jabatan :
3. Instansi / Lembaga :
4. Tanggal wawancara :

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator*
 - a. Apa yang telah dilakukan kepala sekolah untuk membimbing bapak/ibu guru dalam menyusun perangkat KBM?
 - b. Apakah kepala sekolah melakukan koreksi terhadap perangkat KBM guru?
 - c. Kapan biasanya guru harus mengumpulkan perangkat KBM?
 - d. Adakah guru yang sering tidak masuk mengajar?
2. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager*

Apa yang menjadi kendala Bapak/Ibu guru untuk mengajar dari segi :

 - Sarana prasarana
 - Keuangan
 - Pembagian kerja
 - Suasana kerja antar guru baik dengan sesama guru maupun karyawan.

3. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor*

Bagaimana pelaksanaan supervise oleh kepala sekolah terhadap guru?

4. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader*

a. Bagaimana karakter dan sikap yang diperlukan untuk diterapkan oleh kepala sekolah agar kualitas mengajar guru dapat meningkat?

b. Apa sikap beliau yang perlu dipertahankan?

5. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator*

a. Apakah antara guru dan kepala sekolah memiliki keterbukaan dalam hal menyampaikan gagasan dan ide baru yang mengarah pada peningkatan kualitas guru mengajar?

b. Adakah inovasi yang sudah kepala sekolah lakukan yang dapat meningkatkan kualitas guru mengajar, khususnya bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan jurusannya?

6. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator*

a. Kapan dan bagaimana penataan ruang sekolah?

b. Apa yang diharapkan dari kepala sekolah untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar guru dengan sesama guru maupun dengan karyawan?

c. Bagaimana kepala sekolah melakukan *reward* dan *punishment* terkait penyapaian kualitas guru mengajar?

Lampiran 2. Pedoman Wawancara Kepala Sekolah

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Pekerjaan/Jabatan :
3. Instansi / Lembaga :
4. Tanggal wawancara :

C. DAFTAR PERTANYAAN

1. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator*
 - a. Apa saja yang biasanya dilakukan bapak kepala sekolah untuk membimbing bapak/ibu guru dalam menyusun perangkat KBM?
 - b. Apakah bapak kepala sekolah melakukan koreksi terhadap perangkat KBM guru?
 - c. Apa faktor yang mendukung dan menghambat kepala sekolah melakukan bimbingan pada guru dalam menyusun perangkat pembelajaran sesuai ISO 9001:2008?
 - d. Adakah guru yang sering tidak masuk mengajar?
2. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager*
 - a. Apa strategi bapak untuk meningkatkan semangat dan memotivasi guru agar lebih berkualitas dalam mengajar:
 - Dari segi Program dan Keuangan
 - Dari segi Struktur Organisasi

- b. Bagaimana bapak mengoptimalkan sarana prasarana sekolah untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?
 - c. Apakah Bapak memiliki catatan kinerja guru?
 - d. Apakah Bapak memiliki Program Peningkatan Mutu?
 - e. Faktor apa yang memudahkan atau mendukung Bapak menerapkan strategi manajerial untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?
 - f. Apa faktor penghambatnya?
3. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor*
- a. Bagaimana pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap guru dalam hal KBM?
 - b. Bagaimana bapak memanfaatkan hasil supervise tersebut untuk lebih meningkatkan kualitas guru mengajar? (Dalam bentuk apa?)
 - c. Apa yang mempermudah dan mendukung Bapak melakukan supervise terhadap guru?
 - d. Apa faktor penghambat bapak melakukan supervise terhadap guru?
4. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader*
- a. Bagaimana sikap bapak dalam menghadapi guru yang sering tidak masuk mengajar ?
 - b. Apa faktor pendukung bapak dalam menjalankan peran bapak sebagai *leader* terhadap guru yang sering tidak masuk mengajar?
 - c. Apa faktor penghambat bagi bapak dalam menjalankan peran bapak sebagai *leader*?
5. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator*

- a. Apakah wujud inovasi yang bapak lakukan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?
 - b. Apa faktor pendukung Bapak dalam melaksanakan peran Bapak sebagai *innovator*?
 - c. Apa faktor penghambat bapak dalam menjalankan peran bapak sebagai *innovator*?
6. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator*
- a. Kapan dan bagaimana penataan ruang guru di sekolah?
 - b. Bagaimana cara bapak menciptakan hubungan kerja yang harmonis dikalangan antar guru dan karyawan?
 - c. Bagaimana kepala sekolah melakukan *reward* dan *punishment* terkait penyapaian kualitas guru mengajar?
 - d. Apa faktor yang mendukung kepala sekolah melakukan motivasi terhadap guru agar mengajar dengan lebih meningkat lagi?
 - e. Apa faktor penghambat kepala sekolah memotivasi guru agar kualitas mengajarnya meningkat?

Lampiran 3. Pedoman Wawancara Pengawas Sekolah

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Pekerjaan/Jabatan :
3. Instansi / Lembaga :
4. Tanggal wawancara :

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimana Pengawas Sekolah mensupervisi kepala sekolah dan guru di SMAN 4 Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau?
2. Apa kendala pengawas sekolah dalam menyupervisi kepala sekolah (supervise manajerial) dan mensupervisi guru (supervisi akademik)?
3. Bagaimana Dinas Pendidikan Kabupaten Berau selama ini menyikapi laporan dari kepala sekolah tentang adanya guru yang sering tidak masuk mengajar yang telah diproses sebelumnya oleh kepala sekolah?
4. Bagaimana strategi yang bapak lakukan dalam melakukan supervisi terhadap guru di SMAN 4?
5. Bagaimana cara bapak memantau kinerja guru *professional* yang sudah bersertifikasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya?
6. Bagaimana cara bapak menilai kinerja kepala sekolah dalam upaya kepala sekolah meningkatkan kualitas guru mengajar?
7. Bagaimana bapak melakukan supervisi pembelajaran dengan melakukan pemantauan proses pembelajaran pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil belajar?

Lampiran 4. Pedoman Wawancara Siswa

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama siswa :
2. Kelas :
3. Tanggal wawancara :

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimana kepala sekolah mengajar di kelasmu, jika beliau berangkat apakah beliau meninggalkan tugas/soal atau digantikan oleh guru lain?
2. Berapa kali dalam sebulan rata-rata kepala sekolah tidak masuk mengajar di kelas?
3. Bagaimana gaya beliau mengajar, apakah beliau jelas dalam menyampaikan pelajaran, apakah beliau galak/killer atau menyenangkan?

Lampiran 5. Transkrip Wawancara Informan Guru

1. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator*.

- a. Bagaimana kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu menyusun perangkat KBM sesuai ISO 9001 : 2008?

Informan 1 :

"Begini ya, di sekolah kita itukan ada Tim Pengembang Kurikulum. Nah jadi pembimbingan penyusunan perangkat KBM itu dilakukan melalui Tim Pengembang Kurikulum. Yang membentuk ya kepala sekolah, ada SKnya." (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

"Mengarahkan tugas pokok guru yang ada dalam *job description*." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3 :

"Bagaimana kepala sekolah membimbing guru ya dengan melakukan supervisi" (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4 :

"Tidak ada. Ya karena beliau memang tidak ada melakukan bimbingan penyusunan perangkat KBM sama saya." (wawancara tanggal 25 Januari 2017)

Informan 5 :

"Ya, tidak ada." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 6 :

"Penyusunan perangkat pembelajaran dikumpulkan dan dikordinasikan oleh Tim Pengembang Kurikulum yang dibentuk oleh kepala sekolah. Perangkat pembelajaran juga dikoreksi oleh Tim Pengembangan Kurikulum. Idealnya Perangkat Pembelajaran dikumpulkan setiap tahun pelajaran. Tapi ada juga guru yang tidak mengumpulkan perangkat tidak tertib setiap tahun pelajaran". (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

- b. Apakah kepala sekolah melakukan koreksi pada perangkat KBM guru ?

Informan 1 :

"Ya dikoreksi oleh Tim itu." (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

"Ya, jika ada kesalahan. Kepala sekolah mengoreksi Perangkat Pembelajaran jika ada kesalahan yang ditemukan kepala sekolah pada saat penanda tanganan perangkat pembelajaran" (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3 :

“Tidak, kepala sekolah tidak mengadakan koreksi.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 5 :

“Tidak tau. Karena kan kalau kita mengumpulkan perangkat, perangkatnya tidak kembali lagi ke kita, jadi bagaimana kita tau itu dikoreksi atau tidak?” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

c. Kapan biasanya guru harus mengumpulkan perangkat KBM?

Informan 1:

“Ya, idealnya sih setiap tahun pelajaran. Bisa dibilang begitu.” (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

“Awal Ajaran Baru.” (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3 :

“Awal Tahun Ajaran.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

2. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager*.

Menurut Bapak/Ibu Guru adakah yang jadi kendala guru untuk mengajar secara berkualitas dari segi sarana prasarana, keuangan, pembagian kerja dan suasana kerja yang harmonis baik antar guru maupun guru dengan karyawan?

Informan 1 :

“Buku paket untuk siswa belum bisa didistribusikan, karena belum ada bantuan dari pusat persēmester. Kalau suasana kerja baik” (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

“Listrik yang tidak mampu menahan beban sehingga sering mati lampu. Kalau keuangan, honor sekolah dari komite tidak ada lagi sejak dana dari komite ditiadakan. Pembagian kerja belum merata, suasana kerja belum mencapai keharmonisan” (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3 :

“Kendala guru untuk mengajar secara berkualitas, ada. Listrik sering mati, jadinya penggunaan LCD terbatas. Honor sering tidak merata. Kalau pembagian kerja sesuai aja. Dan penting; suasana kerja belum harmonis.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4:

"Sarana prasarana lumayan. Kalau masalah keuangan, nda paham, karena nda ada sosialisasi. Pembagian kerja kalau bagi saya yang mengajar mata pelajaran itu satu-satunya ya apanya yang mau dibagi kalau saya mengajarnya sendiri? Suasana kerja masing-masing saja, yah, tergantung situasi, lain-lain." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 5 :

"Begini ya, sarpras tidak optimal karena anggaran perbaikannya lebih besar daripada anggaran penyediaannya, sedangkan dana yang tersedia terbatas. Ini akibat dari adanya propaganda sekolah gratis. Sedangkan segala sesuatu itu tidak ada yang gratis. Keuangan tidak lancar, proses pencairannya terlalu bertele-tele dari semua pihak. Kalau pembagian kerja merata saja. Suasana kerja ya masing-masing saja. Tergantung suasana, kadang baik, kadang nda." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

3. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor*.

Bagaimana pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap KBM guru?

Informan 1:

"Kepala Sekolah dalam menyupervisi itu dibantu dengan adanya CCTV. Pengawas sekolah kurang aktif datang ke kelas-kelas, tidak seperti pengawas sekolah yang sebelumnya. Dulu itu waktu pengawas sekolah A beliau sering datang ke sekolah, juga menyupervisi guru mengajar di kelas, jadinya kita guru ini semangat mengajar." (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

"Sebatas melihat perangkat." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3:

"Belum berjalan secara rutin." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4 :

Biasa-biasa saja. Adalah." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4 :

"Wajar, bisa dilakukan 5 tahun sekali atau dua tahun sekali." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

4. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader*.

- a. Bagaimana karakter dan sikap yang diperlukan untuk diterapkan dari kepala sekolah agar kualitas guru mengajar dapat meningkat ?

Informan 1:

"Sebaiknya kepala sekolah jangan menanggung beban sendirian dalam menangani guru yang jarang masuk mengajar, jadi artinya dimusyawarahkan, sebaiknya kepala sekolah menggunakan tim yang beranggotakan guru-guru senior yang disegani oleh guru lain, hal ini agar kepala sekolah terhindar dari rasa tidak enak menegur guru yang sering tidak masuk mengajar. Dan guru yang bersangkutan memiliki rasa segan untuk sering tidak masuk mengajar." (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

Sebaiknya kepala sekolah demokratis melihat kekurangan dan kelebihan guru." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3:

"Demokratis, juga diadakan supervisi, evaluasi dan kemudian tindak lanjut. Kepala sekolah agar bisa selalu diingatkan tentang komitmen kita bersama, ada pengevaluasian menuju kearah yang lebih baik, memperbaiki sistem agar bisa berjalan selalu." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4 :

"Beliau perlu lebih perhatian terhadap guru dalam hal pemberian *reward* atau penghargaan misalnya jika guru tersebut berhasil membimbing siswa hingga meraih prestasi, selama ini untuk guru tidak ada *reward*. Hanya pengumuman di saat upacara bendera dan pemberian ucapan selamat." (wawancara 25 Januari 2017).

Informan 5 :

"Kepala sekolah perlu lebih perhatian dan memberikan penghargaan terhadap guru." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

b. Apa sikap beliau yang perlu dipertahankan?**Informan 1 :**

"Kepala Sekolah memiliki keteladanan yang harus dipertahankan. Dalam hal perangkat pembelajaran beliau selalu lengkap, juga sering datang ke sekolah paling awal dibandingkan guru lainnya, serta mengajar siswa sesuai jam yang diampu, sesuai SK Mengajar." (wawancara tanggal 14 Januari 2017)

Informan 2:

"Sikap beliau yang perlu dipertahankan, kesabaran atau *humble*." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3 :

"Sikap beliau itu tenaang, *good*." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4:

"Disiplin, paling awal hadir di sekolah." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 5 :

"Keteladanan yang beliau lakukan adalah selalu datang ke sekolah paling awal dari guru lainnya." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

5. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator*.

- a. Apakah antara guru dan kepala sekolah memiliki keterbukaan dalam hal menyampaikan gagasan dan ide baru yang mengarah pada peningkatan kualitas guru mengajar?

Informan 1 :

"Kalau masalah keterbukaan sih ada. Kita sering bertukar pendapat." (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

"Ya, sudah ada keterbukaan, jika guru ada ide atau permasalahan yang ingin disampaikan pada beliau di ruang kepala sekolah beliau terima dengan baik." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3:

"Ya, ada keterbukaan." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4 :

"Tidak ada keterbukaan sama sekali." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 5:

"Tidak ada keterbukaan, contohnya dalam hal usulan penganggaran." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

- b. Adakah inovasi yang sudah kepala sekolah lakukan yang dapat meningkatkan kualitas guru mengajar? Khususnya bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya?

Informan 1 :

"Ada inovasi karena berhubung SMAN 4 ada Program SMA Rujukan, yaitu seperti Sekolah Sehat, Gerakan Literasi, Penyusunan perangkat melalui *Workshop* Pengembangan Kurikulum seperti yang baru-baru ini diadakan." (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

"Ada, dengan mengikuti guru pada pelatihan, seperti baru-baru ini ada pelatihan guru PKWU, atau *Workshop* Pengembangan Kurikulum." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3 :

"Ya, ada pelatihan-pelatihan yang diikuti guru." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 5 :

"Inovasi yang ada dalam Program maupun dalam bentuk fasilitas memang ada, tetapi tidak ada kelanjutannya, perawatannya, maupun penguatannya. Contohnya adalah penggunaan *check lock* untuk guru, karyawan dan siswa yang hanya berjalan tahun 2013. Penggunaan *Intercom* untuk memudahkan komunikasi kepala sekolah terhadap guru dan karyawan antar ruangan juga diadakan tapi jarang digunakan. Gerakan literasi sekolah juga tidak berjalan berkelanjutan. Demikian pula berbagai contoh inovasi seperti bentuk kerjasama dengan pihak luar, tidak berlanjut sampai sekarang. Hal ini dikarenakan keterbatasan dana yang dianggarkan." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

6. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator*.

- a. Kapan dan bagaimana penataan ruang guru, apakah oleh inisiatif para guru sendiri, atau bersama dengan kepala sekolah?

Informan 2 :

"Biasanya penataan ruang guru dilakukan pada waktu awal pelajaran, oleh inisiatif guru sendiri tanpa ada campur tangan kepala sekolah." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3:

"Biasanya dilakukan pada awal Tahun Ajaran baru dengan inisiatif guru sendiri." (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

- b. Apa yang diharapkan dari kepala sekolah untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar guru maupun guru dengan karyawan.

Informan 2:

"Kepala sekolah sering-sering berkunjung ke ruang guru untuk melihat keadaan secara langsung di ruang guru." (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3:

“Yang diharapkan dari kepala sekolah adalah berkunjung ke masing-masing ruang, mengadakan rapat bulanan seluruh guru dan TU untuk diadakan kordinasi, evaluasi komitmen, sehingga aturan dibuat bersama oleh segenap guru dan TU dengan segala konsekuensinya.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

- c. Bagaimana kepala sekolah melakukan *reward* dan *punishment* terkait penyapaian kualitas guru dalam mengajar?

Informan 1 :

“Kepala sekolah kurang memberikan *reward* terhadap guru yang tertib dalam membat perangkat belajar mengajar.” (wawancara tanggal 14 Januari 2017).

Informan 2 :

“Kepala sekolah melakukan *reward* dengan memonitoring guru dan mengikutkan guru pada kegiatan lomba. Sementara *punishment* dengan memanggil guru yang bermasalah secara langsung menghadap di ruang kepala sekolah.” (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

Informan 3:

“Biasanya kepala sekolah memberikan *reward* pada guru dengan mengumumkan panyapaian prestasi guru dan siswa pada saat upacara bendera.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 4 :

“*Reward* tidak ada.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Informan 5 :

“Bedanya antara penyemangat dengan *pe-reward*. Kalau penyemangat, kepala sekolah mendorong guru dengan ucapan-ucapan penyemangat. Tapi kalau *pe-reward*, kepala sekolah memberikan *reward* berupa pemberian sebagai penghargaan atas capaian prestasi guru.” (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Lampiran 6. Transkrip Wawancara Informan Kepala Sekolah

1. Peran Kepala Sekolah sebagai *educator*.

- a. Apa yang bapak lakukan untuk membimbing guru dalam penyusunan perangkat KBM?

Informan :

“Mengikut sertakan guru pada *Workshop* Pengembangan Kurikulum.”
(wawancara tanggal 21 Januari 2017).

- b. Apakah bapak melakukan koreksi pada penyusunan perangkat KBM oleh para guru?

Informan :

“Ya, dan dikoreksi juga oleh Kurikulum.”

- c. Apa faktor pendukung bapak dan penghambat bapak dalam membimbing guru agar lebih tertib dalam menyusun perangkat KBM?

Informan :

“Yang mendukung atau memudahkan ya, guru-guru kompetensi, kualifikasi dan energik. Kompetensi itu, artinya guru-guru kita ini memang spesifikasinya guru ;S.Pd. Kalaupun ada yang tidak ya diperkuat dengan Akta IV. Apalagi rata-rata sudah tersertifikasi. Kalau kualifikasi artinya guru-guru kita ini tidak ada yang dibawah S-1, bahkan ada yang S2. Energik artinya ya mereka itu semangat, masih muda-muda, ya tau aja kan sekolah kita ini kan yang paling lama jam mengajarnya dibanding sekolah-sekolah lain. Masuk jam 7 pulang jam setengah 3. Padahal kurikulum kita dari dulu masih KTSP. Ada tambahan beberapa mapel yang ditambahkan disitu untuk Matematika, IPA, kita tambahkan 1 sampai 2 jam dibanding sekolah lain. Ada TOEFL dan TOEIC yang tidak ada di sekolah lain.”

Sementara faktor penghambat saya membimbing guru agar lebih tertib dalam penyusunan perangkat KBM adalah kesulitan dalam hal penjadwalan. Maksud penjadwalan ya, karena banyaknya kegiatan di sekolah kita, guru juga ada yang harus masuk di kelas, guru juga harus membimbing ekstra kurikuler, dia juga sebagai wali kelas dan sebagai apa, itu untuk mencocokkan terlaksana sesuai dengan jadwal yang ada. Termasuk kepala sekolah juga harus mengajar, kepala sekolah juga harus melaksanakan tupoksinya sebagai kepala sekolah, guru-guru ini.. bisa membayangkan kalau misalnya kita mau mengadakan pertemuan saya, itu susah mencari waktunya. Apalagi dengan guru-guru, sudah

pastilah kalau kita mengadakan pertemuan pasti ada jam yang tertinggal. Cara yang terbaik adalah kordinasi saja, langsung maupun tak langsung. Apalagi sekarang ada WA, itukan salah satu kordinasi yang yah, efektiflah memanfaatkannya, yang penting informasi tersampaikan. Ada hal-hal kadang kita sudah jadwalkan, ada hal-hal yang lebih penting.” (wawancara tanggal 21 Januari 2017).

2. Peran Kepala Sekolah sebagai *manager*.

- a. Apa strategi bapak untuk meningkatkan semangat dan memotivasi guru agar lebih berkualitas mengajar dalam hal program dan keuangan serta desain struktur organisasi?

- b. Apakah bapak melibatkan upaya optimalisasi penggunaan sapras untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?

“Untuk mengoptimalkan penggunaan sapras kepala sekolah berkordinasi dengan wakil kepala sekolah bagian sapras, staf sapras, dan kepala TU. Jadi sapras mengadakan pendataan tentang kebutuhan guru atau setiap ruang tentang apa-apa yang dibutuhkan di ruangnya.”

- c. Apakah bapak memiliki catatan kinerja guru?

“Ya, untuk membuat penilaian pada SKP.”

- d. Apakah bapak memiliki Program peningkatan mutu?

“Ya, seperti yang ada dalam ISO 9001: 2008, itu ada yang namanya Program Peningkatan Mutu.”

- e. Apakah faktor yang mendukung dan menghambat bapak menerapkan strategi manajerial untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?

Faktor pendukung saya sebagai *manager* adalah penerapan ISO 9001 : 2008 dalam hal desain organisasi dan kualitas SMAN 4 itu sendiri. Kalau faktor penghambat yaitu masalah penganggaran atau pembiayaan. Berdasarkan program kita yang telah disusun, untuk menyusun perangkat pembelajaran itu memang tugas guru. Dan untuk menyusun Program Pembelajaran dengan standar ISO 9001:2008 itu memang perlu pengakuan dari lembaga lain, dalam hal ini lembaga ISO. Dan ISO sendiri menggunakan biaya, yaitu biaya sertifikat, pelaksanaan dan re-sertifikasi ulang. Itu semua perlu pembiayaan. Apalagi sekarang ini kan kewenangan SMA itukan diambil alih Provinsi. Kita tau sumber

pembiayaan sekarang ini hanya 2 yaitu, provinsi dan dari pusat. Sedangkan untuk SMA Negeri, kita dilarang untuk mengambil dana dari maha-manalali. Jadi itulah. Bisa berarti nanti kalau memang tidak ada anggarannya, kita hanya menggunakan SNP saja. Kalau sekarang kita menggunakan SNP diperkuat dengan standar ISO yang telah kita dapat, seperti itu. Itu masalah pembiayaan. Penganggaran honor, sebagai contoh, guru kita jadikan sebagai guru piket, guru juga sebagai mengajar. Pasti guru piket itu adalah tugas tambahan dari guru. Sebagai seorang kepala sekolah, harus memperhatikan yaah ada honor-honornyalah. Tapi ternyata itu tidak dibenarkan, tidak ada dalam pos-pos yang ada, yang ditentukan oleh aturan-aturan yang ada baik tingkat provinsi, kabupaten bahkan pusat, itu tidak ada. Itu pasti mempengaruhi, pastilah mereka itu juga mengharapkan. Ingin meningkatkan kualitas guru mengajar itu terbentur aturan-aturan yang ada, jadi lebih banyak mengikuti kegiatan-kegiatan yang memang dilaksanakan kabupaten atau pusat. Kalaupun kita ingin melaksanakan pengembangan harus mengikuti juknis-juknis pengelolaan keuangan yang ada. Kalau gak ada disitu, gak bisa.”

3. Peran Kepala Sekolah sebagai *supervisor*.

a. Bagaimanakah bapak melakukan supervisi terhadap guru mengajar?

“Supervisi.. yang pertama, pasti kita buat SK dulu. SK Tim *Supervisor* itu tim, ada kepala sekolah, wakasek dan guru senior. Kepala sekolah, wakasek dan guru senior itu sebelumnya ada pendampingan atau supervisi dari pengawas sekolah. Kemudian setelah itu SK ada, kita buat jadwalnya. Setelah jadwal yang ada baru kita adakan namanya kordinasi dari hasil supervisi yang ada. Baru itu kita cari baik itu langsung atau tidak langsung, nanti kita lanjutkan tidak lanjutnya, kegiatan tindak lanjutnya baru evaluasi. Hasil supervisi itu dilihat dari tindak lanjutnya. Kalau seorang guru itu kita lihat bagaimana mengajarnya, kompetensi kepribadiannya, sosialnya dan apa semuanya. Dari situ kita gunakan, dimana sisi-sisi guru yang lemah, itu nanti bisa kita tingkatkan, misalnya mengikuti kegiatan-kegiatan *in house training* yang ada di sekolah. Kegiatan-kegiatan pengembangan guru, ya, untuk meningkatkan sisi-sisi yang kurang. Tapi kita lihat guru-guru disini ya, ada yang instrukturlah, ada apalah, sehingganya metode tutor sebaya dan pendampingan, diantara teman-teman memiliki itu bisa berjalan dengan baik dengan sesama, karena kualifikasinya itu mana yang lemah, kita ikutkan pelatihan-pelatihan, oh ini yang kurang itu yang diikutkan berdasarkan hasil supervisi.”

b. Bagaimanakah cara bapak memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?

“Ya seperti yang saya katakan tadi, hasil supervisi itu kita gunakan untuk melihat sisi-sisi mana pada guru yang kurang, sehingga guru tersebut kita ikutkan pada pelatihan-pelatihan.”

- c. Apakah faktor yang mendukung dan menghambat bapak melakukan supervise terhadap guru untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?

“Faktor yang mendukung ini ya kita lihat Alhamdulillah di sekolah ini gurunya memiliki kompetensi yang baiklah. Sudah pernah ikut UKG semuanya, sudah tersertifikasi, itu adalah salah satu faktor pendukung, kemudian pengawas yang selalu intens menanyakan apa semuanya. Kemudian faktor yang lain juga guru-guru yang sudah umum menggunakan yang namanya model-model pembelajaran. Dan guru-guru rata-rata guru –guru yang jam mengajarnya sudah lama, sudah terbiasa, sehingga tinggal penguatan-penguatan saja. Faktor penghambatnya dalam hal pendampingan, guru sebaya untuk membimbing guru yang lain. Misalnya guru Biologi senior membimbing guru Biologi yang baru. Yang agak susah, bimbingannya itu pada waktu tidak langsung saja.. Pendampingannya itu ya dilakukan pada waktu istirahat. Ya lagi-lagi masalah penjadwalan. Faktor penghambat yang juga adalah persoalan pemilihan waktu yang tepat. Kadang sudah dijadwalkan seperti ini, bisa saja terjadi ketika misalnya ada yang tidak tepat antara mapel yang kita jadwalkan dengan materi yang diajarkan oleh guru, misalnya seperti ini.. ketika kita jadwalkan ternyata dia posisi sedang ulangan. Jadi kita menyesuaikan. Kita fleksibel saja, kita kasih dia jangka waktu, eh ini ada jadwal begini, kira-kira kapan bisa dilaksanakannya. Jadi itu persoalan waktu. Kemudian masalah pengumpulan perangkat juga, perangkat kan memang harus ada dengan guru. Terkadang juga itu diminta dipihak sekolah, perlu lama. Tapi rata-rata guru memiliki perangkat-perangkat tersedia. Seperti itu.”

4. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader*.

- a. Bagaimana bapak menangani guru yang sering tidak masuk mengajar atau kurang tertib dalam menyusun perangkat pembelajaran?

“Bagaimana guru yang sering tidak masuk mengajar, yang pertama, satu, pasti kita tegur secara lisan. Dua, kita panggil 2 kali, apa persoalannya, apa permasalahannya, kalau masih juga ini kita buat panggilan surat pertama, baru kita buat panggilan surat kedua, baru panggilan surat ketiga, masih juga ini, baru kita serahkan ke pihak Dinas Pendidikan. Nanti pihak Dinas Pendidikan memanggil kami, kalau kira-kira itu perlu dilakukan maka dibuat tim pemeriksa. Seperti ada salah satu guru kita kemaren itu kita periksa. Tim itu langsung SK Bupati. Tim itu kepala sekolah, dinas pendidikan dan dari inspektorat. Tapi ya selalu kita ingatkan. Yang jelas dari pihak sekolah ya ditegur secara lisan. Kita juga

kadang melihat absensinya, apakah dari jurnal kelas ada apa semuanya. Panggilan pertama, kedua dan ketiga. Karena yang bisa memberi hukuman itu tim. Bisa dengan turun pangkat, naik pangkat, diberhentikan, itu oleh tim. Tapi ya ini untuk guru negeri, agak susah. Tapi kalau itu guru-guru honor sekolah, lebih cepat. Kalau guru negeri ya perlu proses. Kalau guru honor ya bisa langsung kita berhentikan, seperti itu. Hasil pemeriksaan tim langsung kita serahkan pada bupati. Anggota tim kita yaitu diketuai kepala sekolah, BKD bagian kepegawaian, khusus yang menangani pegawai bermasalah, kemudian dari Dinas Pendidikan yaitu dari kasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan, dan Inspektorat. Jadi kalau terhadap guru negeri ada prosesnya, kecuali terhadap guru yang kita rekrut sendiri.

- b. Apakah faktor pendukung dan penghambat bapak selaku pemimpin terkait upaya peningkatan kualitas guru mengajar?

Faktor pendukung, saya sangat akrab., karena memulai segala sesuatu dari sini, sejak awal. Jadi jalur komunikasi dan saling memahami itu modal besar bagi saya. Saya bisa membaca karakter guru orang bagaimana, kalau guru begini, ada yang kita tidak bisa begini, ada yang kita harus sabar dengan dia. Ada yang kita harus tegas, karena pola kepemimpinan kan penerapannya berbeda-beda. Ada yang otoriter, kapan kita harus otoriter, ada yang demokratis, kapan kita harus demokratis, kapan kita harus secara langsung, tergantung siapa yang harus kita pimpin. Kedua, faktor pendukungnya juga ya yang saya rasa teman-teman siap mendukung, bekerjasama di dalam kegiatan-kegiatan. Alhamdulillah ya berjalan semua kegiatan-kegiatan. Kemudian faktor penghambat ya, faktor waktu. Ya mengajar, mau melanjutkan sekolah kuliah, kita lihat ada nggak penggantinya itu. Misalnya dia itu pelatihan. Berapa lama dia meninggalkan, harus ada yang mengganti gurunya. Kemudian ya tentu juga faktor pembiayaan. Nda ada dari sekolah untuk membiayai guru. Tetapi kami selalu menyampaikan supaya guru tetap menambahkan kualitasnya. Sekarangkan canggih sudah. Media-media bisa membantu untuk meningkatkan. Yah, terbukti guru kita ini sudah tahun kedua ini kan untuk guru berprestasi kan dari SMAN 4 terus yang mewakili provinsi, itu sudah satu buktinya. Guru kita yang ikut memenangkan juara-juara tingkat nasional, seperti tingkat inobel, Alhamdulillah banyak sudah prestasi-prestasi dari guru kita. Guru-guru berprestasi kan ya masih guru-guru kita. Cuma yang jangan sampai jadi persoalan ketika ikut lomba, pekerjaan jadi terbengkalai. Itu ketika dia ikut lomba, pelatihan, pasti kita cari penggantinya. Kalau tidak ada ya paling tidak tugas atau apa yang disampaikan guru yang bersangkutan. Terlalu banyak juga mengikuti kegiatan diluar, pengembangan dirinya, bisa juga menghambat tugas fungsionalnya didalam."

5. Peran Kepala Sekolah sebagai *innovator*.

- a. Bagaimana Bapak melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?

“Sebagai *innovator* itu, kepala sekolah tidak boleh canggung terhadap sesuatu yang baru. Dia harus selalu berinovasi terus menerus. Inovasi ini banyak saja yang bisa kita lakukan. Dalam hal penanganan siswa, kita harus bisa berinovasi. Mungkin sistemnya kita perbaharui, ya dulu tidak ada pengajian, kita inovasi ada pengajian setiap Senin minggu ketiga sekali dalam satu bulan yang diikuti oleh siswa dan guru. Kita tidak boleh puas. Harus mengembangkan inovasi baru untuk penyapaian mutu sekolah. Salah satu bentuk inovasi untuk meningkatkan kualitas guru mengajar kemaren kita sudah membuat produk yang bisa membantu guru itu namanya program SABO, itu *online*, jadi disitu nanti ada banyak materi yang bisa didownload keguru, masalah penilaian, juga artikel-artikel kalau nanti dimasukkan di SABO, program itu ya salah satu bentuk inovasi Tahun 2016. Pemeriksaan menggunakan LJK *Reader*, Lembar Jawaban Kinerja tidak lagi manual. Membantu guru dalam melihat nilai dan menganalisis soal yang ada. Inovasi dalam peningkatan guru itu bisa kita lihat melalui pendekatan dan pelatihan. Contohnya: kita akan coba mengembangkan kegiatan MGMP dalam sekolah. Alhamdulillah di sekolah kita ini beberapa guru beberapa bidang yang menjadi ketua MGMP Kabupaten. Membuka Jurnal Guru, artikel guru yang sudah terbit itu biar membantu semangat mengajar. Kayaknya belum ada sekolah lain yang membuat jurnal guru itu. Jurnal yang berisi hasil penelitian guru-guru tentang Belajar Mengajar. Jadi guru-guru bisa *sharing* tentang bagaimana menangani ini, itu melalui jurnal yang diterbitkan disekolah. Dalam sekolah saja, sempat kita menerbitkan 1 jurnal.”

- b. Adakah pengevaluasian atau upaya untuk mengukur inovasi yang dilakukan apakah sudah cukup baik atau kurang efektif?

“Di ISO itu kita ada namanya menyebarkan angket. Ke orang tua siswa dan siswa. Tentang keterlaksanaan. Disitu bisa kita lihat berapa persen yang baik, berapa persen yang tidak baik, itu ada. Yang melakukan itu Waka Manajemen Mutu. Ada laporannya, bisa dilihat. Tiap tahun, tiap semester orang tua kita beri angket, dianalisis. Kemaren, hasilnya masih terhitung baiklah secara keseluruhan. Bahkan ada yang amat baik. Yang kurang-kurang itu yang jadi perhatian dan nanti kita masukkan dalam program kerja selanjutnya.”

- c. Faktor penghambat dan pendukung Bapak sebagai *innovator* untuk meningkatkan kualitas guru mengajar apa pak?

“Faktor penghambatnya, daya dukung keuangan itu yang pertama. Persoalan kedua, inovasi itu sesuai gak dengan juknis yang ada. Kadang kita mau inovasi begini ternyata juknisnya tidak mendukung. Karena juknis yang ada ini kan dibuat secara umum saja untuk sekolah, kalau memerlukan inovasi ya tentu kami kordinasikan dengan komite. Seperti kemaren ada kegiatan lomba Internasional di Bangkok. Itu kan salah satu bentuk inovasi mengirimkan delegasi ke tingkat Internasional. Nda mungkin, pembiayaan dari pihak sekolah, tidak ada. Kordinasilah dengan komite sekolah untuk membantu pembiayaan-pembiayaan, Alhamdulillah berangkat.

Faktor pendukung, ketika kita melaksanakan inovasi, insyaAllah guru cepat aja. Kemudian daya dukung kita lengkap. Misalnya sekolah kita ini besar, letak sekolah ini juga tidak terlalu jauh dari ibukota, jaringan akses internet mudahlah dibandingkan sekolah lain. Sehingga ada inovasi ya mudah saja dilaksanakan.”

6. Peran Kepala Sekolah sebagai *motivator*.

- a. Bagaimana peran bapak sebagai *motivator* di sekolah dalam hal penyediaan sapras atau penataan ruang kerja untuk meningkatkan kualitas guru mengajar?

“Kalau kita punya konsep, kemudian kita serahkan pada sapras. Sapras mendata guru ada berapa, meja, kursi kurang berapa. Ruangan sebisa mungkin juga memudahkan kita berkordinasi. Tapi kalau memang ruangnya tidak cukup ya mau apa lagi?”

- b. Bagaimana cara bapak menciptakan hubungan kerja yang harmonis di kalangan antar guru dan karyawan?

“Saya sebagai pemimpin yang pertama harus memahami dulu masing-masing karakter guru yang ada. Sebagai pemimpin, kapan saya harus bersikap otoriter dan kepada siapa, kapan saya harus bersikap demokratis dan kepada siapa, kapan saya harus sportif dan kepada siapa. Kita harus pahami. Kedua kita harus paham juknis dan tupoksi ada di ISO kita itu. Ya sebisa mungkin kita harus mengikuti itu. Sebagai seorang pemimpin tidak semua yang ada bisa memberikan yang terbaik pada semuanya. Alhamdulillah saya kemaren mewakili provinsi Kaltim menjadi kepala sekolah berprestasi. Itu semua berkat dukungan dari teman-teman guru. Karena penilaian guru berprestasi itu dari prestasi guru, siswa, sekolah dan kepala sekolah itu sendiri. Beberapa kali saya juga ikut kegiatan kerjasama *Benchmarking Networking* Kepala Sekolah Tingkat Nasional dan Internasional yang ada di Indonesia. Alhamdulillah dua kali berturut-turut saya diundang untuk mengikuti

dan itu penilaian dari pusat. Itu sekaligus menjadi motivasi bagi saya dan guru-guru. Ketika saya mengikuti dan terpilih menjadi kepala sekolah berprestasi, Alhamdulillah tahun selanjutnya guru kita yang mewakili Kaltim. Tahun berikutnya guru kita lagi yang mewakili Kaltim. Jadi 2 kali berturut-turut guru kita mewakili Kaltim. Mudah-mudahan tahun berikutnya mewakili lagi. Jadi, jarang kita temui dalam perlombaan itu berturut-turut peserta dari sekolah itu mewakili.”

- c. Bagaimana kepala sekolah melakukan *reward* dan *punishment* terkait penyapaian kualitas guru mengajar?

“*Reward* yang paling baik, kita membaca peluang. Kalau di Provinsi ada pemilihan Guru Berjasa, Berprestasi, ya sekolah mengusulkan. Alhamdulillah guru-guru dapat uang, dapat penghargaan. Kalau di tingkat Kabupaten ya begitu juga. Tapi Alhamdulillah dari usulan itu, guru-guru kita yang kita usulkan sebagai guru berprestasi, berjasa ya ada saja yang dapat baik dari pemerintah provinsi, bupati maupun kabupaten. *Reward* yang selanjutnya ya kalau ada kegiatan-kegiatan misalnya diminta sebagai pemateri, instruktur, pembicara, kita atas nama sekolah meminta dia untuk mengisi berdasarkan keilmuan.”

- d. Apa faktor yang mendukung kepala sekolah melakukan motivasi terhadap guru agar mengajar dengan lebih meningkat lagi?

Faktor pendukung: komitmen, kerjasama, semuanya kuat karena bisa saling bekerja sama. Saya harus memulai dulu sebelum membuat aturan. Sebagai contoh, saya harus disiplin. Saya harus datang duluan ke sekolah. Pulang belakangan. Kita mengadakan sholat zhuhur berjamaah ya saya harus hadir disitu. Karena kita ini orang dewasa. Pendidikan orang dewasa tidak bisa menggurui. Perlu kesabaran, tidak emosional, artinya kita berikan contoh. Tetap saja yang namanya manusia ada kekurangan. Motivasi ada dari luar dan dalam. Motivasi dari dalam adalah dari gurunya. Saya kepala sekolah hanya faktor luar saja. Salah satu contoh motivasi ya kita mengadakan pengajian setiap Senin bersama murid, dan guru, memupuk kebersamaan. *Motivator* yang baik harus tampil duluan. Kita mengumpul RPP ya saya harus mengumpul RPP juga. Kita mengajar, ya saya harus mengajar juga. Saya mengisi Bimbel 4 jam/minggu, dan membimbing siswa pada OSN Kimia 2 jam seminggu pada hari Jum'at atau Sabtu.”

- e. Apa faktor penghambat kepala sekolah memotivasi guru agar kualitas mengajarnya meningkat?

“Faktor penghambat saya selaku *motivator* guru ya pertama kita harus paham bahwa motivasi lebih kuat itu adalah dari kesadaran guru. Perlu

menumbuhkan upaya kesadaran guru-guru supaya sadar saya harus mengajar. Menyadarkan guru-guru memahami tupoksinya, kemudian bagaimana menyadarkan guru muncul motivasi dan kesadaran dari dalam dirinya karena bagaimanapun, motivasi yang paling kuat adalah dari guru tersebut.”

Lampiran 7. Transkrip Wawancara Informan Pengawas Sekolah

1. Bagaimana dan kapan kepala sekolah mengumpulkan program sekolah

Informan :

Proses penyusunan Program Sekolah sebagai perencanaan keuangan sekolah yang dilaksanakan secara partisipatif melalui tahapan 1) kepala sekolah mempelajari visi, misi, 2) kepala sekolah mengundang guru dan pengurus komite sekolah menyusun draf Program Sekolah, 3) kepala sekolah bersama guru, pengurus komite sekolah membahas Program Sekolah, dan 4) Program Sekolah siap digunakan.

Program sekolah yang dibuat tidak dikumpulkan ke Dinas pendidikan atau kepada pengawas tetapi cukup disimpan di sekolah saja.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

2. Bagaimana Kepala sekolah menyupervisi kepala sekolah dan guru senior.

Informan:

Supervisi hakekatnya adalah perbaikan belajar dan mengajar. Baik itu belajar bagi siswa, belajar dan mengajar bagi guru dan membantu kepala sekolah dalam mengelola administrasi pendidikan di sekolah.

Pada dasarnya supervise yang dilakukan pengawas lebih kearah pembinaan dan bersifat kolegial. Artinya supervisi yang dilakukan bukan untuk menghakimi tetapi membantu dalam proses pembelajaran dan kelengkapan administrasi sekolah

Pertama – tama yang dilakukan adalah menyampaikan kepada pihak sekolah bahwa pengawas akan datang ke sekolah, apabila pengawas akan melakukan supervisi untuk guru maka akan disampaikan kepada kepala sekolah bahwa pengawas akan menyupervisi guru mata pelajaran. Yang dilakukan oleh pengawas adalah mengadakan pertemuan dengan guru dan membicarakan rencana supervisi yang akan dilakukan pengawas. Tergantung sekarang pengawas ditugaskan untuk menyupervisi apa oleh Dinas, misalnya perangkat pembelajaran atau proses pembelajaran di dalam kelas. Demikian juga halnya apabila pengawas akan menyupervisi administrasi kepala sekolah , tergantung apa yang menjadi arah supervisi, misalnya administrasi dokumen kurikulum atau administrasi tata usaha,

Intinya adalah supervisi yang dilakukan pengawas harus sesuai dengan surat tugas yang ada. Dalam hal ini bukan berarti pengawas itu melakukan supervisi setelah ada surat tugas walaupun tanpa surat tugas pengawas tetap melakukan supervisi ke sekolah. (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

3. Apa kendala dalam menyupervisi kepala sekolah dan guru

Informan:

Kendala yang sering ditemui di lapangan adalah kurang siapnya guru maupun kepala sekolah untuk disupervisi. Untuk guru adalah kurang siapnya perangkat yang akan dibawa ke dalam kelas. Terutama apabila proses

pembelajaran di kelas itu menggunakan sarana atau alat peraga dan tentunya guru merasa tidak nyaman disupervisi karena keterbatasan tersebut. Sedangkan bagi kepala sekolah kendala yang dihadapi pengawas adalah jika adanya pergantian kepala sekolah maka secara tidak langsung kepala sekolah akan mengalami kesulitan pada administrasi yang harus dipersiapkan mengingat bahwa yang bersangkutan masih baru jadi kepala sekolah. Hal ini sering terjadi untuk kepala sekolah yang bertugas di daerah pedalaman dan pesisir.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

4. Bagaimana Dinas Pendidikan menyikapi laporan dari sekolah tentang adanya guru yang sering tidak masuk mengajar yang telah diproses sebelumnya oleh kepala sekolah ?

Informan :

“Sikap dinas cukup tanggap artinya jika ada permasalahan seperti itu, maka secara langsung kepala dinas atau yang mewakili memerintahkan kepada pengawas untuk mengecek kebenaran dari laporan tersebut, jika pengawas diperintahkan maka hasilnya juga akan dilaporkan kepada kepala Dinas. Dari hasil ini maka akan diambil langkah-langkah yang sesuai dengan aturan yang ada.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

5. Bagaimana strategi bapak dalam melakukan supervisi akademik terhadap guru SMAN 4 Berau?

Informan:

Jawaban ini khusus untuk SMAN 4, strategi supervisi pendidikan adalah cara-cara atau metode khusus untuk memberikan bantuan kepada guru dalam memperbaiki situasi belajar mengajar.

- Pengawas memandang bahwa guru memiliki kedaulatan penuh dalam proses pembelajaran di kelas, maka bersama dengan guru membuat kesepakatan bersama dalam meningkatkan proses dan hasil belajar di kelas.
- Membuat suasana akrab antara pengawas dan guru yang merupakan kondisi awal untuk memperoleh informasi dari guru tentang masalah apa yang dihadapi oleh guru.

Guru diperlakukan sebagai teman yang dapat diajak untuk bekerjasama dalam memecahkan masalah dan memperbaiki mutu pembelajaran serta diajak berbicara tanpa merasa tertekan /*stress* juga dalam keadaan tidak sibuk, hal ini dilakukan dalam suasana santai. (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

6. Bagaimana strategi bapak melakukan supervise manajerial untuk meningkatkan kinerja sekolah ?

Informan :

“Melakukan pemantauan terhadap kegiatan administrasi kepala sekolah dan sekaligus melakukan pembinaan administrasi sesuai dengan 8 Standar Nasional Pendidikan. Pembinaan ini dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan serta disesuaikan dengan kemampuan manajerial yang dimiliki kepala sekolah.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

7. Bagaimana cara bapak memantau tupoksi dan tanggung jawab guru professional yang sudah bersertifikasi?

Informan :

“Cukuplah dengan membawa instrumen tentang pemantauan tupoksi guru. Dari instrumen ini akan terlihat bagian mana yang sudah terpenuhi dan bagian mana yang belum terpenuhi, apalagi untuk guru yang sudah sertifikasi maka kewajiban gurulah untuk memenuhi tupoksi tersebut.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

8. Teknik apa yang bapak lakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah?

Informan :

“Pertanyaan ini terlalu luas, sebab menyangkut semua aspek 8 Standar Pendidikan, coba dipertajam atau dibatasi, ok?” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

9. Bagaimana cara bapak menilai kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru dan staf?

Informan :

“Kan ada Penilaian Kinerja Guru dan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

10. Bagaimana cara bapak memantau kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi sekolah, memenuhi SNP?

Informan :

“Yang jelas untuk memantau kinerja kepala sekolah tentunya dengan supervisi, monitoring dan evaluasi.” (wawancara tanggal 27 Januari 2017).

11. Bagaimana bapak melakukan supervisi pembelajaran dengan melakukan pemantauan proses pembelajaran pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil belajar?

Informan:

“Pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan supervisi pada bagian perencanaan pembelajaran yang dimiliki oleh guru, setelah perencanaan lengkap dan baik maka dilanjutkan dengan pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas atau di luar kelas kemudian dari hasil perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dilakukanlah penilaian hasil pembelajaran... nah dari hasil pembelajaran ini diadakanlah tindak lanjut.”
(wawancara tanggal 27 Januari 2017).

Lampiran 8. Transkrip Wawancara Informan Siswa

1. Berapa jam dalam seminggu kepala sekolah mengajar di kelasmu?

Informan 1:

"Kalau di kelas kami beliau mengajar hari Selasa sebanyak 2 jam dan hari Sabtu 2 jam." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

Informan 2:

"Iya total beliau mengajar 5 jam dalam seminggu. Ada juga Lintas Minat sebanyak 3 jam setiap hari Jum'at." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

2. Jika beliau berangkat beliau meninggalkan tugas atau digantikan guru lain dan mata pelajaran lain?

Informan 1:

"Dulu waktu ada ibu guru D jika beliau tidak masuk mengajar digantikan oleh bu guru D. Sekarang bu guru D sudah tidak ada, jadi beliau meninggalkan soal-soal." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

3. Berapa kali dalam sebulan rata-rata kepala sekolah tidak masuk mengajar di kelas karena berangkat atau urusan lainnya? Apakah cukup sering?

Informan 1:

"Tidak, rata-rata beliau tidak masuk mengajar 2 kali dalam sebulan." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

Informan 2:

"Ya, rata-rata beliau tidak masuk mengajar di kelas kami juga 2 kali dalam sebulan." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

4. Bagaimanakah beliau mengajar, apakah beliau jelas dalam menjelaskan pelajaran? Apakah beliau galak, atau *killer*?

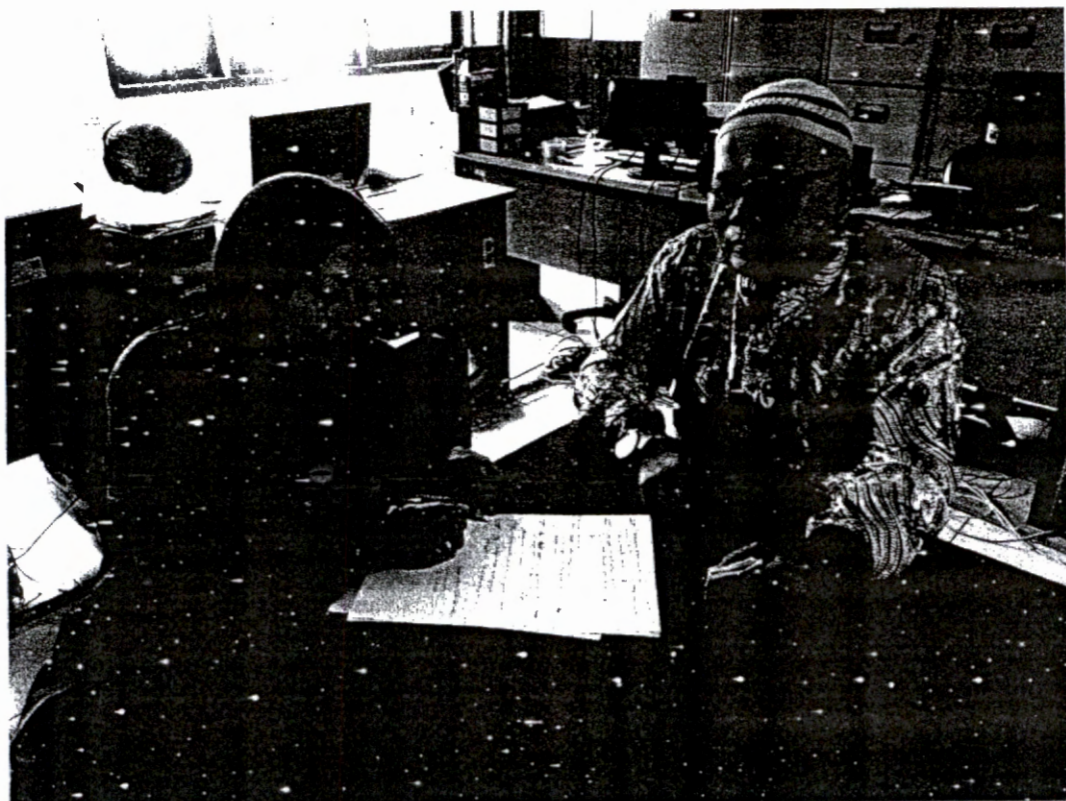
Informan 1:

Tidak bu, beliau kalau menerangkan sangat jelas, beliau sering melucu – lucu di dalam kelas." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

Informan 2:

"Gurauan yang diplesetkan, tapi dalam koridor pelajaran." (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

Lampiran 9. Dokumentasi



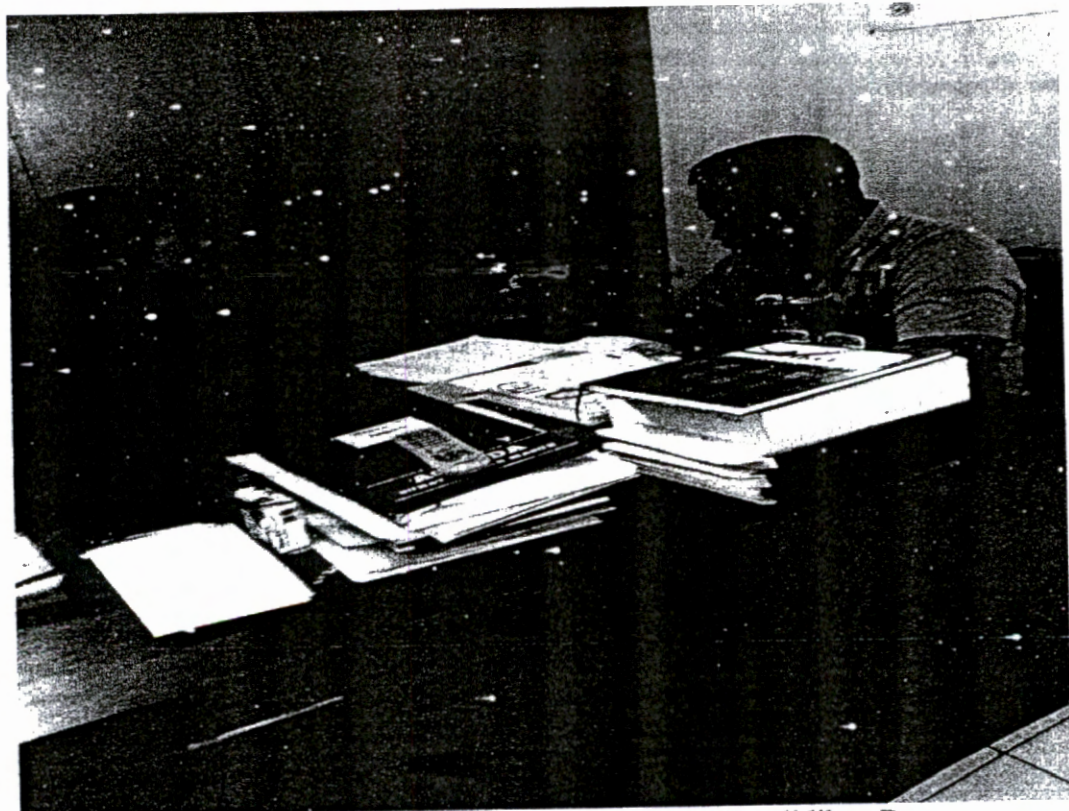
Gambar 1. Wawancara dengan guru di Ruang Tata Usaha



Gambar 2. Mewawancarai Kepala Sekolah di Ruang Kepala Sekolah



Gambar 3. Wawancara dengan Siswa di Meja Piket Sekolah.



Gambar 4. Mewawancarai Pengawas Sekolah di Dinas Pendidikan Berau