

**MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PADA SEKOLAH
PENGGERAK SMP KOTA BANDA ACEH**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Magister Pendidikan pada Program Penjaminan Mutu
Pendidikan**

Oleh:

RAHMANIAH

NIM: 22116011



UBBG

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA BANGSA GETSEMPENA
BANDA ACEH**

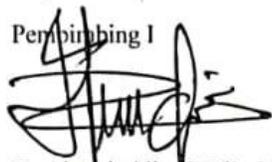
2024

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Nama : Rahmaniah
NIM : 22116011
Program Studi : S2 Penjamin Mutu (PMP)
Judul Proposal Tesis : Manajemen Kepala Sekolah dalam
meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada
SMP Kota Banda Aceh

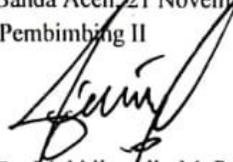
Proposal ini telah di setujui oleh pembimbing untuk di ajukan pada seminar tesis.

Pembimbing I



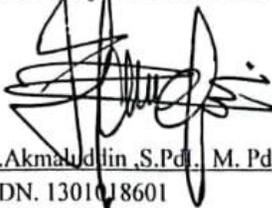
Dr. Akmaluddin S.Pd., M. Pd.
NIDN. 1301018601

Banda Aceh, 21 November 2023
Pembimbing II



Dr. Mukhlisuddin M. Pd.
NIDN. 0116028103

Mengetahui,
Ketua Prodi S2 Penjamin Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin S.Pd., M. Pd.
NIDN. 1301018601

PENGESAHAN KELULUSAN

Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh .

telah dipertahankan dalam ujian tesis oleh

Nama : Rahmaniah
NIM : 22116011

Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan,
Universitas Bina Bangsa Getsempena pada Rabu, 4 September 2024.

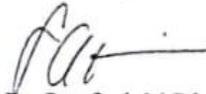
Menyetujui,

Pembimbing I



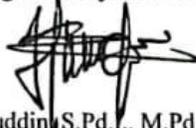
Dr. Akmaluddin M.Pd
NIDN. 1301018601

Pembimbing II



Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin S.Pd., M.Pd
NIDN. 1301018601

Mengetahui,
Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Bina Bangsa Getsempena



Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

LEMBAR PENGESAHAN

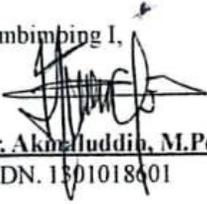
RAHMANIAH

Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh

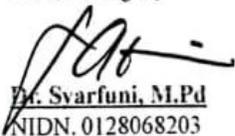
Tesis ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan
Tim Penguji Tesis Program Magister Studi Penjaminan Mutu Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Bina Bangsa Getsempena

Banda Aceh, Sabtu, 20 Juli 2024

Pembimbing I,

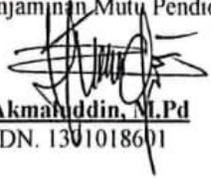

Dr. Akmaluddin, M.Pd
NIDN. 1301018601

Pembimbing II,


Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

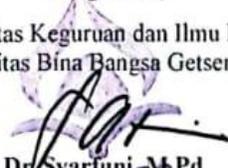
Mnyetujui,

Ketua Program Studi
Magister Penjaminan Mutu Pendidikan


Dr. Akmaluddin, M.Pd
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Bina Bangsa Getsempena


Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

Pernyataan Tidak Melakukan Plagiat dan Memalsukan Data

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rahmaniah
NIM : 22116011
Angkatan : II
Prodi : Magister Penjaminan Mutu Pendidikan
Judul Tesis : Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi
Pedagogik Guru Pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Benar tesis saya adalah karya saya sendiri, bukan dikerjakan orang lain;
2. Saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan tesis saya;
3. Saya tidak ada merubah atau memalsukan data penelitian saya.

Jika ternyata dikemudian hari terbukti bahwa telah melakukan salah satu hal diatas, maka saya bersedia dikenai sanksi yang berlaku berupa pencopotan gelar saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Banda Aceh, 4 September 2024
Saya yang membuat pernyataan,



Rahmaniah

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur ke hadirat Allah swt. dengan limpahan rahmat, nikmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh”. Shalawat beserta salam penulis persembahkan kepada baginda rasulullah Muhammad SAW. yang telah membawa umat manusia dari kejahilan kepada masa yang penuh dengan peradaban dan ilmu pengetahuan. Selanjutnya, keselamatan juga kita doakan kepada keluarga dan sahabatnya semua.

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab, yaitu bab I: Pendahuluan yang menguraikan Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Pertanyaan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Penelitian Terdahulu yang Relevan. Bab II: Kajian teoritis, Hakikat Manajemen Kepala Sekolah, Peran Kepala Sekolah, Standar Kompetensi Guru, Kompetensi Pedagogik Guru, dan Peran Guru dalam Pembelajaran. Bab III: Metode Penelitian yang memaparkan tentang

Pendekatan Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Subjek Penelitian, Instrumen Penelitian, Uji Kredibilitas, Teknik Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data. Bab IV: Hasil penelitian dan pembahasan, Bab V: Simpulan dan saran.

Penulisan tesis ini melibatkan banyak pihak dalam hal memberi bimbingan, motivasi, dan kesempatan. Oleh karena itu, sudah sepantasnya pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan teripma kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Dr. Hj.Lili Kasmini,S.Si.,Selaku Rektor Universitas bina Bangsa Getsempena yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan pada Magister (S2) Program Studi Penjaminan Mutu Pendidikan.
2. Bapak Dr. Syarfuni, M.Pd., selaku dekan FKIP serta Bapak / Ibu Dosen dan Para pegawai pada program Magister (S2) Penjaminan Mutu Pendidikan yang telah membimbing dan memberikan pelayanan yang baik kepada penulis selama menjadi mahasiswa, sekaligus menjadi dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya dalam perbaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Akmaluddin, S.PdI, M. Pd. selaku Ketua Program Studi Penjaminan mutu Pendidikan yang selalu memotivasi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.Sekaligus Pembimbing I yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan kepada penulis berupa bimbingan, saran-saran serta koreksi perbaikan sejak awal penyusun proposal sehingga tersusunnya tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen pengampu mata kuliah di Program Studi Penjaminan Mutu Pendidikan yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis selama perkuliahan.

5. Para staf administrasi pada program Studi Magister Penjamin Mutu pendidikan Pascasarjana Universitas Bina Bangsa Getsempena yang telah banyak membantu penulis dalam berbagai keperluan administrasi.
6. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru pada SMP Negeri 2 Kota Banda Aceh dan Kepala sekolah IT Nurul Ishlah Kota Banda Aceh, serta komite sekolah yang telah bersedia menerima dan memberikan bantuan kepada penulis selama melakukan penelitian dalam rangka pengumpulan data untuk penyelesaian tesis ini.
7. Rekan Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Bina Bangsa Getsempena yang banyak memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis sehingga berakhir masa pendidikan.
8. Orang Tua Tercinta dan keluarga yang senantiasa memberikan motivasi dalam menempuh studi pada magister (S2) Program Studi Penjaminan Mutu Pendidikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, kritikan dan saran yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat.

Akhirnya, atas semua bantuan yang telah diberikan, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penulis doakan semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan yang setimpal di sisi Allah Swt. Semoga tesis ini bermanfaat, Amin.

Banda Aceh, 20 Juli 2024

Penulis

Rahmaniah

MOTTO

“ Kunci keberhasilan yang sebenarnya adalah konsistensi “

(**B.J. Habibie**)

“Biasakan diri dengan hidup susah, karena kesenangan tidak akan kekal selamanya”

(**Umar bin Khattab**)

“Manusia tidak merancang untuk gagal mereka gagal untuk merancang “

(**William J. Siegel**)

ABSTRAK

*Rahmaniah.2024,Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik guru pada sekolah penggerak SMP Kota Banda Aceh.*Tesis, Program Studi Penjaminan Mutu Pendidikan.Universitas Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh.Pembimbing : (1) Dr. Akmaluddin,S.Pd.I.,M.Pd (2) Dr. Syarfuni,M.Pd

Hingga saat ini manajemen kepala sekolah memegang peranan penting untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru . Proses penggerakan seluruh potensi sumberdaya berkaitan dengan kompetensi dalam mengajar dan mendidik **untuk mencapai tujuan pembelajaran di sekolah.** Adapun penelitian ini untuk mengetahui manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh berfokus dalam empat hal yaitu ; 1). Bagaimana program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak SMP Kota Banda Aceh.2). Bagaimana pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak SMP Kota Banda Aceh.3). Bagaimanakah hasil evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak SMP Kota Banda Aceh. 4). Hambatan hambatan apa saja yang di hadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak SMP Kota Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Subjek penelitian adalah: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua MGMP, guru, pengawas, dan komite sekolah pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah. Teknik pengumpulan data melalui: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMP Negeri 2 berupaya meningkatkan kompetensi pedagogik dengan pelatihan, workshop dan IHT. Sedangkan pada SMP IT Nurul Ishlah selalu upgrade dalam segala hal,diskusi , budaya refleksi dan evaluasi.Persamaan kedua tersebut adalah: sama sama memberi pelatihan,workshop.Perbedaannya adalah pada SMP Negeri 2 guru yang di miliki berstatus PNS sedangkan SMP IT Nurul Ishlah hanya guru honorer Yayasan.

Kata Kunci: Manajerial, Pedagogik ,Sekolah penggerak , Evaluasi.

ABSTRACT

Rahmaniah.2024, Principal's Managerial in Improving Teachers' Pedagogical Competence at Junior High Schools in Banda Aceh City. Thesis, Education Quality Assurance Study Program. Bina Bangsa University Getsempena Banda Aceh. Advisors: (1) Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd (2) Dr. Syarfuni, M.Pd

Until now, principal management plays an important role in improving teacher pedagogical competence. The process of mobilizing all potential resources is related to competence in teaching and educating to achieve learning goals in schools. This study aims to determine the Principal's managerial in improving teacher pedagogical competence at Junior High Schools in Banda Aceh City, focusing on four things, namely; 1). How is the principal's program in improving the pedagogical competence of teachers at Junior High Schools in Banda Aceh City. 2). How is the principal's implementation in improving the pedagogical competence of teachers at Junior High Schools in Banda Aceh City. 3). How are the results of the principal's evaluation in improving the pedagogical competence of teachers of junior high schools in Banda Aceh City? 4). What obstacles are faced by the principal in improving the pedagogical competence of teachers of junior high schools in Banda Aceh City. This study uses a qualitative method using a descriptive method. The subjects of the study were: principals, vice principals, MGMP heads, teachers, supervisors, and school committees at SMP Negeri 2 and SMP IT Nurul Ishlah. Data collection techniques through: observation, interviews, and documentation. The results of the study show that SMP Negeri 2 strives to improve pedagogical competence through training, workshops and IHT. While at SMP IT Nurul Ishlah always upgrades in everything, discussions, reflection culture and evaluation. The similarities between the two are: both provide training, workshops. The difference is that at SMP Negeri 2 the teachers they have have PNS status while SMP IT Nurul Ishlah is only an honorary teacher from the Foundation.

Keywords: Managerial, Pedagogic, School mover, Evaluation.

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Pertanyaan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	8
1.6. Penelitian Terdahulu yang Relevan	9
BAB II MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU	13
2.1. Hakikat Manajemen Kepala Sekolah	13
2.2. Peran Kepala Sekolah	22
2.3. Standar Kompetensi Guru	36
2.4. Kompetensi Pedagogik Guru	42
2.5. Peran Guru dalam Pembelajaran	48
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1. Pendekatan Penelitian	56
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	57
3.3. Subjek Penelitian	53
3.4. Instrumen Penelitian	58
3.5. Uji Kredibilitas	59
3.6. Teknik Pengumpulan Data	61
3.7. Teknik Analisis Data	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
4.1. Hasil Penelitian	66
4.2. Pembahasan	83
BAB V PENUTUP	112
5.1. Kesimpulan	112
5.2. Implikasi	113
5.3. Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN-LAMPIRAN	119
RIWAYAT HIDUP PENULIS	105

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan pada hakikatnya proses yang dapat memberikan pengetahuan tentang bagaimana seseorang bersikap, bertutur kata dan mempelajari perkembangan sains yang pada akhirnya dapat dimanfaatkan oleh orang lain. Oleh karena itu, setiap manusia berhak mendapat dan berharap untuk selalu berkembang dalam pendidikan. Pendidikan secara umum mempunyai arti suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri tiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal I ayat (1) disebutkan 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.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa pendidikan adalah suatu proses yang disengaja dan dipikirkan secara matang dengan tujuan untuk mengembangkan segenap potensi didik dengan cara menciptakan lingkungan yang baik, agar peserta didik dapat secara aktif mengembangkan segenap potensinya sehingga mencapai tujuan-tujuan pembelajaran atau kompetensi siswa. Dengan adanya pendidikan,

maka akan timbul dalam diri seseorang untuk berlomba-lomba dan memotivasi diri kita untuk lebih baik dalam segala aspek kehidupan. Pendidikan merupakan salah satu syarat untuk lebih memajukan pemerintah ini.

Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan sekolah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan formal.

Sebuah lembaga pendidikan yang dijalankan secara profesional tentunya memiliki sumber daya manusia yang memadai. Sumber daya tersebut berupa kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan. Dalam menentukan arah serta kebijakan sekolah tentunya fungsi kepala sekolah menjadi sangat urgen. Berhasil tidaknya sekolah dalam mencapai tujuannya tergantung visi kepala sekolah, karena kendali pengelolaan sekolah berada di tangannya.

Seorang kepala sekolah sangat penting memiliki pengetahuan bidang manajemen yang baik dalam penyelenggaraan sekolah. Hakikat pengetahuan manajemen kepala sekolah adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2014:5) yang mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen sekolah meliputi:

perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah.”

Kepala sekolah dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan sekitar agar tercipta kerjasama untuk memajukan sekolah. Perilaku kepala sekolah tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi) dengan fungsi substantif, yaitu akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan khusus, dan sebagainya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai manajer bertanggung jawab dalam mengelola seluruh sumber daya pendidikan untuk merancang sebuah struktur organisasi. Menurut Amtu (2013:12) bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dikategorikan dalam tiga hal, yaitu: (1) peran interpersonal, yaitu peran melibatkan interaksi dengan manusia, (2) peran informasional, yaitu melibatkan proses berbagi dan menganalisis informasi, dan (3) peran keputusan, yaitu melibatkan proses pengambilan keputusan”. Peran kepala sekolah tersebut dapat berfungsi dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagai upaya dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Pengajar dan pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Itulah sebabnya setiap evaluasi pendidikan, khususnya kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada faktor guru. Oleh karena itu, salah satu fokus manajemen kepala sekolah terkait peningkatan kompetensi guru. Makawimbang

(2012:63) mengemukakan bahwa: “Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu”.

Guru akan mampu mengemban dan melaksanakan tanggung jawabnya, jika memiliki berbagai kompetensi yang relevan. Guru yang memiliki kompetensi, akan menjadi sosok berkarakter. Dengan kata lain, kompetensi itu akan menjadi salah satu karakter dalam diri guru. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 10, ditegaskan bahwa untuk mampu melaksanakan tugas profesinya dengan baik, seorang guru harus memiliki empat kompetensi inti yakni: “kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional”.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan kompetensi guru lemah dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar masih perlu perbaikan dan pendampingan khusus., dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman tentang peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Tugas guru dalam proses belajar mengajar di kelas sebagian besar adalah membelajarkan siswa dengan menyediakan kondisi belajar yang optimal. Kondisi belajar yang optimal dapat dicapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pengajaran, serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pelajaran. Pengelolaan pembelajaran dapat dimulai dengan bagaimana guru mengelola kelas pembelajaran untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya ke kondisi yang optimal, baik dengan cara mendisiplinkan ataupun melakukan kegiatan perbaikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2012) dalam jurnalnya yang tentang pengembangan kompetensi pedagogik guru menyimpulkan bahwa: “Pengembangan kompetensi pedagogik guru telah berimplikasi positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, hal ini ditandai dengan indikator; a) telah terjadi perbaikan proses pembelajaran sesuai dengan tuntutan dunia pembelajaran modern, b) telah terjadi perbaikan kinerja guru dalam pembelajaran sehingga berimplikasi pada mutu/prestasi hasil belajar peserta didik, baik akademik maupun non-akademik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru berimplikasi pada prestasi hasil belajar siswa.

Hasil pengamatan dan wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan beberapa guru sekolah penggerak pada SMP Kota Banda Aceh menunjukkan bahwa kepala Sekolah kurang maksimal dalam fungsi manajerial. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya memberikan motivasi kepada guru sehingga menimbulkan jarak antara kepala sekolah dengan guru di sekolah. Kemudian masih adanya guru yang kurang paham dalam mengembangkan silabus dan menyusun rencana

pembelajaran sehingga banyak yang mengadopsi Modul Ajar guru sekolah lain dan mengambil dari internet, Masih adanya guru kurang mengerti dalam menentukan KKM, guru melaksanakan pembelajaran tidak semuanya sesuai dengan Modul Ajar yang telah disusun, kepala sekolah jarang melakukan bimbingan atau pertemuan yang membahas tentang proses pembelajaran baik berhubungan dengan keberhasilan ataupun kendala yang terjadi di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah berfungsi sebagai motor penggerak aktivitas sekolah dalam menjalankan berbagai program sekolah. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau anggota organisasi, yaitu kemampuan, usaha, dan dukungan organisasi. Kepala sekolah membantu orang-orang di dalam masyarakat sekolah untuk merumuskan tujuan-tujuan, memperlancar proses belajar mengajar, membangun kinerja guru yang produktif, menciptakan iklim kepemimpinan, dapat tumbuh berkembang dan sebagai nara sumber untuk pengajaran yang efektif.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang mendalam pada sekolah tersebut khususnya tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Adapun judul penelitian ini adalah: “Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh”.

1.1. Rumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada rumusan masalah “Bagaimanakah manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah Penggerak pada SMP Kota Banda Aceh?”

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus yang diuraikan secara rinci sebagai berikut.

1. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak pada SMP Kota Banda Aceh.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- a. Program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Kota Banda Aceh
- b. Pelaksanaan program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Kota Banda Aceh
- c. Hasil evaluasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak pada SMP Kota Banda Aceh
- d. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak pada SMP Kota Banda Aceh

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak pada SMP Kota Banda Aceh?

- b. Bagaimanakah pelaksanaan program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Kota Banda Aceh?
- c. Bagaimanakah hasil evaluasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi .Hambatan-hambatan apa sajakah yang dihadapi oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru sekolah penggerak pada SMP Kota Banda Aceh?

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan khususnya manajemen kepada sekolah dan kompetensi pedagogik guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan penelitian ini bisa memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dengan lembaga sekolah antara lain:

- a. Pengawas dapat menjadi masukan dalam membina dan mengarahkan guru untuk meningkatkan kompetensinya.
- b. Kepala sekolah dalam upaya memberi kontribusi terkait pengetahuan dan wawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

- c. Wakil kepala sekolah dalam membantu kepala sekolah dan sebagai bahan masukan dalam upaya peningkatan kemampuan guru serta peningkatan kualitas pembelajaran.
- d. Guru untuk mengetahui manajemen yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan tujuan yang ingin dicapai sehingga dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam rangka mencerdaskan anak bangsa.
- e. Ketua MGMP agar dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi pedagogik guru.
- f. Bagi komite dapat menjadi pengalaman baru yang dapat dijadikan sebagai ilmu pengetahuan tentang peningkatan kompetensi pedagogik guru.

1.5. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Sebelum penelitian ini dilakukan, penelitian yang serupa juga pernah dilakukan oleh pihak lain yang dapat dijadikan sebagai bahan yang penting dalam melakukan penelitian selanjutnya untuk menemukan perkembangan pada permasalahan yang diteliti. Namun, penelitian ini memiliki deskripsi pembahasan yang berbeda yang disebabkan kedalaman materi yang dibahas. Berdasarkan hasil studi kepustakaan, penelitian yang relevan dengan penelitian ini yang sudah pernah dilaksanakan adalah:

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karweti (2010) menyimpulkan bahwa secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 54,5%. Sisanya yaitu sebesar 45,5% dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya iklim organisasi sekolah, etos kerja,

budaya organisai, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, mutu, dan lain-lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumiata (2010) menyimpulkan bahwa: (1) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru pada SD Negeri di Kecamatan Busungbiu dengan kontribusi sebesar 28%, (2) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi pembelajaran, iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru pada Sekolah SD Negeri di Kecamatan Busungbiu dengan kontribusi sebesar 54%.

Nasutiyon (2010) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa hipotesis alternatif pada penelitiannya dapat diterima. Hal itu dikarenakan nilai r hitung (0,3056) lebih besar dari pada nilai kritik r tabel (0,279). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sertifikasi Guru berpengaruh terhadap Kompetensi Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Benjeng Kabupaten Gresik.

Dari hasil penelitian Yulianti, Fitri. (2012) disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik guru PAI di SMP Negeri Kota Indramayu berada dalam berkategori baik berdasarkan dari empat sub variabel pendukung kompetensi pedagogik, yaitu pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, menguasai evaluasi hasil pembelajaran, dan pengembangan potensi peserta didik. Sedangkan korelasi antara kompetensi pedagogik dengan prestasi belajar menunjukkan hubungan yang sangat kuat yaitu sebesar 0,82 yang menunjukkan adanya signifikansi antara kompetensi pedagogik dengan prestasi belajar.

Hasil penelitian Jamali dan Lantip (2013) menyimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh langsung dan tak langsung kompetensi manajerial kepala sekolah dengan prestasi belajar siswa, dengan sumbangan efektif 5,52% dengan prestasi belajar siswa melalui motivasi berprestasi guru, (sumbangan efektif sebesar 32,09%). Jadi secara keseluruhan sumbangan yang diberikan oleh kompetensi manajerial kepala sekolah, lingkungan sekolah, motivasi berprestasi guru baik secara langsung maupun tidak terhadap prestasi belajar siswa sebesar 85,71%.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pujiastuti, Tri Joko Raharjo, dan Tri Widodo (2012) menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogis memberikan 36,2% menjadi persepsi siswa dan 39,1% menjadi subjek ilmu skor belajar peduli hasil. Persepsi siswa memberikan nilai 39%. Sehingga para guru perlu memperdalam pemahaman dalam penguasaan teori, merancang pembelajaran yang inovatif, strategi belajar dalam hal ilmu pengetahuan subjek dan penilaian nilai hasil belajar siswa.

Balqis (2015) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa (1) Kompetensi pedagogik guru dalam perencanaan pembelajaran dilakukan dengan membuat draft Modul Ajar , namun sebagian guru tidak membawa Modul Ajar pada saat proses belajar mengajar berlangsung sehingga tujuan pembelajaran tidak tercapai secara maksimal; (2) Dalam proses pembelajaran dilakukan dengan mendalami dan memantapkan sejumlah materi pembelajaran sebagaimana terdapat dalam buku paket, adapun dalam proses pembelajaran terdapat pengelolaan kelas yang kurang baik dan pemanfaatan waktu yang kurang disiplin; dan (3) Dalam meningkatkan motivasi belajar siswa dilakukan dengan memberi kesempatan kepada peserta didik

untuk terlibat aktif dalam menggunakan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi dalam pencapaian tujuan pembelajaran, berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, dan melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Hasil penelitian Habibullah (2017) menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru pada aspek kemampuan pengetahuan pembelajaran dalam kategori “kurang”, aspek pengetahuan pengembangan potensi peserta didik dan upaya reflektif untuk meningkatkan mutu pembelajaran sangat lemah dengan mendapat nilai rata-rata dengan kategori “sangat kurang”. Aspek kemampuan menyusun Modul Ajar dalam kategori “cukup”, aspek pengorganisasian materi ajar dan aspek evaluasi merupakan aspek kemampuan yang sangat lemah dengan mendapatkan nilai “kurang”. Sedangkan, aspek kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran dalam kategori “cukup”.

Berdasarkan beberapa kutipan penelitian terdahulu di atas yang relevan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah perlu memiliki manajemen yang baik dan berkesinambungan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Kaitan penelitian terdahulu di atas dengan penelitian ini adalah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru oleh kepala sekolah yang dimulai dengan perencanaan program-program yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi profesional guru, pelaksanaan program, evaluasi dan hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Sekolah Penggerak di SMP Kota Banda Aceh.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoritis

Pada hakikatnya segala sesuatu yang ada di dunia ini perlu diatur dan ada pengaturnya. Segala sesuatu yang ada di dunia ini perlu diatur dengan dimaksud mengarah kepada usaha kelancaran, keteraturan, apabila dalam suatu usaha atau kegiatan yang tidak mempunyai aturan tentu akan mengalami kekacauan, bahkan dunia akan hancur sejak dahulu jika tidak ada yang mengaturnya. Demikian dalam suatu lembaga pendidikan, tentu harus ada yang mengaturnya, yaitu kepala sekolah. Dapat pula dibayangkan jika dalam suatu lembaga tidak mempunyai kepala sekolah, maka tentu lembaga pendidikan tersebut akan mengalami kelemahan dalam segala kegiatan lembaga pendidikan.

Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagaimana Usman (2014:5) mengemukakan bahwa:

Manajemen merupakan terjemahan dari kata "*Management*" yang kemudian di Indonesiakan menjadi "Manajemen". Arti dari Manajemen adalah pengelolaan, penyelenggaraan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan/sasaran yang diinginkan. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen

dalam arti sempit adalah manajemen sekolah yang meliputi: perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah pengawas/ evaluasi, dan sistem informasi sekolah.

Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Siagian (2012:1) mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain”.

Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin.

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan proses pencapaian tujuan tersebut yaitu berupa tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen menurut Terry dan Leslie (2013:10) yaitu: “perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*staffing*), motivasi (*motivating*), dan pengawasan (*controlling*)”. Fungsi manajemen tersebut dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya.

Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa dalam proses pencapaian tujuan dimulai dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dikerjakan dengan mengerahkan dan memanfaatkan sumber daya yang ada. Manajemen memiliki unsur-unsur yang meliputi unsur manusia (manajer dan anggotanya), material, uang, waktu, prosedur dan pasar.

Manajemen pendidikan umumnya dan manajemen sekolah khususnya merupakan pengelolaan institusi (sekolah) yang dilakukan dengan dan melalui pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dua hal yang merupakan inti manajemen sekolah yaitu fungsi manajemen dan aspek urusan sekolah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) disebutkan bahwa: “Standar pengelolaan berkaitan dengan fungsi manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan”. Sedangkan aspek manajemen sekolah meliputi: kurikulum, PBM, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan masyarakat, dan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Sumber-sumber daya yang dioptimalkan, dikelola, dan dikendalikan tersebut meliputi sumber daya manusia dan sumber pendukung lainnya. Proses tersebut mencakup langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Manajemen bagi setiap organisasi atau lembaga merupakan unsur pokok yang harus dijalankan oleh setiap pimpinan organisasi atau lembaga tersebut. Para pimpinan tersebut bertindak sebagai manajer sehingga harus menggunakan sumber daya organisasi, keuangan, peralatan dan informasi serta sumber daya manusia dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting bagi setiap organisasi. Tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan mengandung arti bahwa para pemimpin atau manajer organisasi apapun berupaya untuk mencapai berbagai hasil akhir spesifik, tentu saja harus unik bagi masing-masing organisasi.

Pada hakikatnya istilah manajemen pendidikan dan manajemen sekolah mempunyai pengertian dan maksud yang sama. Keduanya memang sukar dibedakan, lebih-lebih sering dipakai secara bergantian dalam pengertian yang sama. Apa yang menjadi lingkup manajemen pendidikan adalah juga merupakan skop atau bidang garapan manajemen sekolah dari teori administrasi dan manajemen pada umumnya. Menurut Priansa (2015:31) bahwa: “Manajemen merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.”

Manajemen sekolah dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah administrasi pendidikan. Dalam kajian ini,

kedua istilah ini dapat digunakan dengan makna yang sama. Ketika istilah manajemen diterapkan dalam bidang pemerintahan akan menjadi manajemen pemerintahan, dalam bidang pendidikan menjadi manajemen pendidikan, begitu seterusnya.

Manajemen dalam suatu organisasi sekolah merujuk pada proses penggerakan seluruh potensi sumberdaya manusia dan non manusia. Usman (2014:12) mengemukakan bahwa: “Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Manajemen berfungsi untuk menggerakkan berbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Peranan pimpinan dalam menggerakkan organisasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen sekolah manakala dipandang dari sisi sebagai suatu ilmu merupakan aplikasi dari ilmu administrasi dalam bidang persekolahan (dibaca juga pendidikan) karena keduanya sudah memenuhi syarat sebagai suatu ilmu.

Manakala dipandang sebagai suatu seni, maka para pengelola sekolah dapat memerankan peranannya sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bekerjasama (guru-siswa, kepala sekolah-guru atau pegawai administrasi, dan seterusnya). Manakala dipandang sebagai suatu proses kegiatan maka setiap orang yang terlibat dalam proses kerjasama dalam bidang persekolahan harus

dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi dan perannya secara proporsional (guru-dapat mengajar dengan baik, siswa dapat belajar dengan baik, kepala sekolah dapat menjadi pemimpin yang bijak dan seterusnya).

Manajemen juga merupakan kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil yang telah direncanakan dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan manusia/orang-orang dan sumber daya lainnya. Manajemen pendidikan merupakan serangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Berdasarkan pengertian tentang manajemen pendidikan di atas, maka dapat ditegaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan memanfaatkan berbagai sumber daya, dan manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan utama penerapan manajemen sekolah pada intinya adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Secara terperinci manajemen sekolah dilaksanakan memiliki tujuan khusus agar pada setiap jenis dan jenjang pendidikan terjadi adanya efektivitas produksi. Para lulusannya dapat melakukan pada jenjang pendidikan di atasnya, dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan. Tercapainya efisiensi penggunaan sumber daya dan dana, tidak terjadi pemborosan baik waktu, tenaga maupun uang dan yang lainnya. Para lulusannya mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan dimasyarakat. Terciptanya kepuasan kerja pada setiap anggota warga sekolah.

Kutipan di atas menjelaskan bahwa pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakan beberapa tujuan manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang manajemen pendidikan. Jadi melalui penerapan tujuan manajemen sekolah yang efektif dan efisien diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala sekolah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan jabatan yang diperoleh seseorang sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Makawimbang (2012:83) mengemukakan bahwa: “Kepala sekolah mempunyai tugas empat hal penting, yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah”.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memperkarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau

penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Kepala sekolah memegang peranan kunci dalam keberhasilan sekolah. Bekal kemampuan, keahlian, dan keterampilan menjadi keciscayaan bagi kepala sekolah untuk mampu menjalankan roda lembaganya. Esensi mengenai kemampuan kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan merupakan suatu langkah ke arah perbaikan profesionalisme menuju kinerja yang bermutu, dalam makna efektif dan efisien.

Setiap manusia mempunyai karakteristik dan keterampilan yang berbeda-beda. Begitu pula dengan kepala sekolah yang mempunyai beberapa keterampilan. Menurut Danim (2012:215) bahwa: “keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah harus sempurna baik kesempurnaan hati maupun jiwanya. Tugas kepala sekolah bukan hanya dalam bidang administrasi saja namun juga meliputi pemberdayaan sumber daya, baik manusia dan materi untuk meraih tujuan yang ditetapkan oleh kepala sekolah.

Di tingkat operasional, kepala sekolah adalah orang yang berposisi di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran bermutu. Kepala Sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan di tingkatan sekolah yang dipimpin. Tentu saja Kepala Sekolah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Selain Kepala Sekolah, ada guru yang dipandang

sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan faktor lain seperti lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun, kepala sekolah memiliki peran yang berpengaruh terhadap jalannya sistem yang ada di sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan kepala sekolah.

Kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan guru. Namun demikian, dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah peran serta dari para orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan itu. Di samping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap pola dan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya.

2.2. Peran Kepala Sekolah Penggerak

Program Sekolah Penggerak (PSP) merupakan salah satu upaya yang dilakukan pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan Riset, dan Teknologi dalam rangka mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat , mandiri dan kepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila. Satuan Pendidikan pelaksana PSP sebagai katalis mewujudkan visi pendidikan Indonesia, di harapkan melaksanakan budaya berbagi dan kolaborasi yang merupakan elemen gotong royong , harus menjadi jiwa satuan pendidikan pelaksanaan PSP. Karena itu satuan Pendidikan pelaksana PSP perlu memposisikan diri sebagai rekan belajar yang memiliki empati dan semangat berbagi serta berkolaborasi untuk bersama sama melakukan peningkatan mutu pembelajaran di satuan pendidikanlainnya. Dalam naskah akademik PSP, ada satu istilah yang mendukung pelaksanaan kolaborasi dan budaya berbagi yaitu pengimbasan program (Scale out). Dalam konteks ini , satuan pendidikan pelaksana PSP di harapkan dapat pengimbasan praktik baik PSP kepada satuan pendidikan di sekitarnya, yang bertujuan bersama - sama meningkatkan kualitas pembelajaran siswa. Dengan demikian manajerial Kepala Sekolah di utamakan dalam menjadi penggerak bagi sekolah lain juga komunitas belajar di daerah nya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar. Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diembankan dalam mengoptimalkan sekolah. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan

ekstra. Makawimbang (2012:81-87) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah sedikitnya memiliki tugas pokok sebagai “*educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*”. Adapun tugas pokok kepala sekolah tersebut diuraikan secara rinci sebagai berikut.

1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Danim (2012:211) mengatakan bahwa: “Secara tim, kepala sekolah harus memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, mengukur dan melaporkan kemajuan yang dicapai.”

Kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.

Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat

melaksanakan tugas secara profesional. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.

Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar. Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut menurut Terry (Sagala, 2013:46) adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu mengadakan prediksi masa depan sekolah, melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan dan melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Keberadaan seorang manajer atau pimpinan pada sebuah organisasi sangat diperlukan, hal ini dikarenakan organisasi sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu pula dengan peran kepala sekolah sebagai manajer yang bertujuan untuk mencapai tujuan sekolah sehingga terjalin kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan.

Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi

bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, workshop, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

3. Kepala sekolah sebagai administrator

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesiapan dan keterampilan untuk mempelajari secara berkelanjutan perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan.

Peran kepala sekolah sebagai administrator dapat berpengaruh secara signifikan dan positif pada perkembangan sekolah untuk menggambarkan dan menganalisis iklim

da budaya sekolah. Makawimbang (2012:84) mengemukakan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator mempunyai enam hal penting, yaitu: “(1) mengelola administrasi PBM dan BK, (2) mengelola administrasi kesiswaan, (3) mengelola administrasi ketenagaan, (4) mengelola administrasikeuangan, (5) mengelola administrasi sarana prasarana, dan (6) mengelola administrasi persuratan”. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Dengan demikian, maka semua unsur di sekolah perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sebagai adminstrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktifitas-aktifias yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi

kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan. Menurut Mulyasa (2013:239) bahwa:

Supervisi adalah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Kutipan di atas menjelaskan bahwa supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala sekolah sebagai supervisor terutama adalah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam

mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

5. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan keterampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu, kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Menurut Mulyasa (2013:18) bahwa kepemimpinan kepala sekolah efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
- b. dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran

- c. Mampu menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah
- e. dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah
- f. dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dalam memimpin sekolah harus selalu menjaga dan memelihara keseimbangan dan keserasian guru, staf dan siswa dalam kehidupan sekolah dan masyarakat. Keadaan di sekolah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah perlu memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengawasan agar masing-masing anggota sekolah memperoleh tugas.

6. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Kepala sekolah sebagai pencipta iklim sekolah hendaknya mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal dalam kondisi apapun dengan meningkatkan kompetensinya. Kepala sekolah harus

mampu menciptakan kondisi kerja yang sehat yang akan memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Iklm sekolah yang baik adalah suasana kondusif yang tercipta di dalam sekolah akibat dari pengaruh perilaku komponen sekolah dalam interaksi belajar mengajar maupun manajerial. Kompri (2015:227) mengemukakan bahwa: “Iklim sekolah yang baik dapat ditumbuhkembangkan melalui perubahan gaya manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang sangat ditentukan oleh kepala sekolah, dengan bekerjasama dalam mencapai kinerja sekolah bersama guru, pegawai, orang tua siswa, komite sekolah, dan para siswa itu sendiri”.

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Dengan demikian, kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin

sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Untuk menjadi kepala sekolah yang baik dan terampil serta dapat memberikan kepuasan kepada seluruh komponen lembaga pendidikan, khususnya para guru, staf sekolah, bukan hal yang mudah. Hal ini disadari bahwa masing-masing kepala sekolah memiliki kemampuan (*skill*) yang berbeda-beda, komunikasi antar pribadi yang berbeda-beda, serta kondisi bawahan yang berbeda pula, di sinilah dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengadakan komunikasi positif dengan berbagai pihak terkait.

7. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Makawimbang (2012:86) mengemukakan bahwa: “Kepala sekolah sebagai inovator meliputi kemampuan untuk mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah”.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah seperti program akselarais, *moving class*, dan latihan ujian nasional. Peningkatan layanan ekstrakurikuler merupakan sebagai salah satu upaya memberikan layanan pendidikan dan minat bakat siswa-siswi di sekolah. Layanan ini dapat menunjang prestasi akademik dan non akademik siswa. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu

laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

8. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Usman (2014:275) mengemukakan bahwa: “Motivasi membutuhkan kegiatan, baik fisik maupun non fisik”. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada

semua personel sekolah. Melalui disiplin yang diterapkan di sekolah, diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Sebagaimana Mulyasa (2013:16) mengemukakan bahwa:

Kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya yang mencakup: pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, model kepemimpinana kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah.

Kutipan di atas menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memahami apa yang menjadi tugas dan perannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan perannya sebagai seorang kepala sekolah, maka kepala sekolah akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya.

Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Kompri (2015:133) mengemukakan bahwa: “Secara idela, *reward* diberikan berdasarkan apa yang seharusnya diberikan, siapa yang sebaiknya

menerima, dan sebaiknya menggunakan pengukuran objektif untuk penilaian kinerja”. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.

A. Standar Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kompetensi guru adalah kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang bertugas mendidik siswa agar mempunyai kepribadian yang luhur dan mulia sebagaimana tujuan dari pendidikan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam menjalankan tugas keprofesionalan.

Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi guru menunjuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Hal tersebut dikatakan rasional karena kompetensi mempunyai arah dan tujuan, sedangkan *performance* adalah perilaku nyata seseorang yang diamati oleh orang lain. Menurut Wahyudi (2012:28) bahwa: “Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan keterampilan tertentu yang

khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan”.

Kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu yang dihasilkan dari proses belajar, selama proses belajar belajar, stimulus akan bergabung dengan isi memori dan menyebabkan terjadinya perubahan kapasitas untuk melakukan sesuatu. Uno (2014:72) mengemukakan bahwa: “Kompetensi guru adalah kecakapan atau kemampuan yang dimiliki oleh guru yang diindikasikan dalam tiga kompetensi, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan tugas profesionalnya sebagai guru (profesional), berhubungan dengan keadaan pribadi (personal) dan berhubungan dengan masyarakat atau lingkungannya (sosial)”. Kutipan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Berdasarkan definisi di atas kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1) ditetapkan bahwa: “Kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan”. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru disebutkan bahwa: ”Standar kompetensi guru dikembangkan secara

utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru,” Adapun ke empat kompetensi guru diuraikan secara rinci berikut ini.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, meliputi: menyiapkan perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran, pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Priansa (2014:124) mengemukakan bahwa: “Kompetensi pedagogik guru perlu diiringi dengan kemampuan guru untuk memahami karakteristik peserta baik, baik berdasarkan aspek moral, emosional, dan intelektual”.

Kompetensi pedagogik guru meliputi: harus mampu menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang

pengembangan yang diampu, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, melakukan tindakan reflektif untuk kepentingan pembelajaran, dan yang terakhir melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap dan stabil, berakhlak mulia, dewasa, arif, berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi kepribadian mempunyai pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi ini mempunyai peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian peserta didik, menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia.

Kepribadian seorang guru mempunyai peran yang sangat besar karena manusia merupakan makhluk yang mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk pribadinya. Menurut Priansa (2014:125), kriteria kompetensi yang melekat pada kompetensi kepribadian guru meliputi:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat

- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Kompetensi kepribadian guru meliputi: bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri, dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

3. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam, yang mencakup penguasaan materi, kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Menurut Uno (2014:18) bahwa: “Kompetensi profesional seorang guru adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru agar dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil”.

Kompetensi profesional guru meliputi: menguasai materi struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu, mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, dan

memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama pendidik, dan tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Priansa (2015:17) mengemukakan bahwa: “Kompetensi sosial dimaknai sebagai kemampuan guru dalam berinteraksi sosial, baik dengan peserta didiknya, sesama guru, kepala sekolah maupun dengan masyarakat luas”. Berdasarkan kutipan ini, maka guru harus memiliki kepekaan terhadap masyarakat yang berada di lingkungan sekitar sekolah.

Kompetensi sosial guru meliputi: bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat, beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keberagaman sosial budaya, dan berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru harus dikembangkan secara utuh sehingga guru dapat menjalankan tugas sebagai seorang pendidik dengan baik. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan sosial yang semuanya merupakan syarat untuk menjadi guru yang profesional.

2.3. Kompetensi Pedagogik Guru

Dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, guru dituntut mempunyai kemampuan untuk mengajar dan mendidik. Peserta didik merupakan subjek pembelajaran yang dibimbing guru untuk mencapai tujuan pembelajaran sehingga mempunyai kompetensi dan kecakapan hidup. Untuk membimbing siswa guru melakukan aktivitas-aktivitas yang meliputi kompetensi pedagogik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa:

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik, meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

Kutipan di atas menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru untuk memahami peserta didik baik aspek fisik, kepribadian, maupun psikologinya, perancangan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, dan kemampuan untuk menyelenggarakan evaluasi pembelajaran yang relevan dengan tujuan pembelajaran, dan kesesuaian landasan pendidikan yang dimilikinya. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a (Priansa (2015:15) dikemukakan bahwa “Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.”

Pedagogik adalah teori mendidik yang mempersoalkan apa dan bagaimana mendidik sebaik-baiknya. Menurut Priansa (2014:123) bahwa: “Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.” Pendapat ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam memahami peserta didiknya dan kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Kompetensi pedagogik guru yang berkaitan dengan menguasai karakteristik peserta didik merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru sebelum proses pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kesiapan dan latar belakang dari masing-masing peserta didik. Kompetensi pedagogik guru dalam mengembangkan potensi peserta didik sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas peserta didik itu sendiri dan juga ditujukan untuk mencapai tujuan pembelajaran pada khususnya dan tujuan pendidikan nasional pada umumnya. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru, disebutkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan;
2. Pemahaman terhadap peserta didik;

3. Pengembangan kurikulum atau silabus;
4. Perancangan pembelajaran;
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis;
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran;
7. Evaluasi hasil belajar;
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kutipan di atas menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik tidak hanya berupa kompetensi yang bersifat teknis belaka, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, akan tetapi juga mencakup pemahaman dan pengembangan kompetensi peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, sistem evaluasi pembelajaran, serta menguasai ilmu pendidikan. Kompetensi ini diukur dengan *performance test* dan *case based test* yang dilakukan secara tertulis. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan suatu kemampuan seseorang dalam bidang ilmu pendidikan. Untuk menjadi guru yang profesional haruslah memiliki kompetensi pedagogik.

Kompetensi pedagogik yang harus dimiliki setiap guru inilah yang dikenal dengan kemampuan guru dalam manajemen kelas. Dengan demikian terlihat bahwa kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana, karena kualitas guru haruslah diperhatikan dengan teliti bagi pihak-pihak terkait guna kemajuan pendidikan di Indonesia. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru ditetapkan tentang kompetensi pedagogik meliputi:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual

Penguasaan guru mengenai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual ditunjukkan dengan, memahami karakteristik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya. Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.

- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.

Penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik ditunjukkan dengan memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu. Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.

- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu

Pengembangan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu ditunjukkan dengan memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum. Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu. Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu. Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan

pembelajaran. Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik, dan mengembangkan instrumen.

4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik

Penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik ditunjukkan dengan memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik. Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran. Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.

5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran ditunjukkan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.

6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki ditunjukkan dengan menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.

7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.

Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik ditunjukkan dengan memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain. Berkomunikasi secara efektif,

empatik, dan santun dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.

8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.

Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar ditunjukkan dengan memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu. Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu. Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen. Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan. Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.

9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran ditunjukkan dengan menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan. Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan. Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran

Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran ditunjukkan dengan melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan. Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan, pemahaman guru terhadap potensi dan keberagaman peserta didik sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik, guru mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar, guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar, guru mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana yang dialogis dan interaktif sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, guru mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan, serta mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2.4. Peran Guru dalam Pembelajaran

Guru merupakan sebagai agen pembaharuan dimana guru dapat menjadi panutan bagi peserta didik dan lingkungan sekitarnya dimanapun berada, guru juga dapat

mengajarkan banyak hal kepada peserta didik dari tidak tahu menjadi tahu sehingga berguna bagi bangsa dan negara. Uno (2014:17) mengemukakan bahwa: “Guru hendaknya berperan sebagai pengarah, pembimbing, pemberi kemudahan dengan menyediakan berbagai fasilitas belajar, pemberi bantuan bagi peserta yang mendapat kesulitan belajar, dan pencipta kondisi yang merangsang dan menantang peserta untuk berpikir dan bekerja (melakukan)”.

Peran guru sekolah penggerak berarti membantu para peserta didik untuk mandiri dalam belajar, mampu memunculkan motivasi peserta didik untuk belajar, juga mendidik karakter peserta didik di sekolah. Mendorong peningkatan prestasi akademik murid, mengajar dengan kreatif, mengembangkan diri secara aktif, mendorong tumbuh kembang murid secara holistic, menjadi pelatih (coach/mentor) bagi guru lain untuk pembelajaran yang berpusat pada murid dan menjadi teladan. Guru harus mampu mewujudkan profil Pancasila bagi peserta didik yang terbangun utuh keenam dimensi pembentuknya, Dimensi ini adalah: 1). Beriman bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa 2). Mandiri 3). Bernalar kritis 4). Kebhinekaan Global 5). Bernalar kritis 6). Kreatif. Keenam dimensi ini perlu dilihat sebagai satu buah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, bila satu dimensi tidak ada maka profil ini akan menjadi tidak bermakna. Permendikbudristek menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 Tentang Kurikulum Pada anak usia dini, jenjang Pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah. Regulasi ini menjadi payung hukum bagi implementasi Kurikulum Merdeka. Sebelumnya di tahun 2020 Kurikulum Merdeka sudah berkembang dan diterapkan dan dievaluasi secara bertahap sejak 2021. Saat itu telah

300 ribu satuan pendidikan di seluruh Indonesia mulai menerapkan Kurikulum Merdeka.

Peranan guru sangat penting dalam dunia pendidikan karena selain berperan mentransfer ilmu pengetahuan ke peserta didik, guru juga dituntut memberikan pendidikan karakter dan menjadi contoh karakter yang baik bagi anak didiknya. Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Adapun peran-peran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Guru sebagai pendidik

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin. Guru sebagai penanggung jawab pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkat laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat (2) ditetapkan bahwa “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Peran guru sebagai pendidik berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan anak untuk memperoleh pengalaman-pengalaman lebih lanjut seperti penggunaan kesehatan jasmani, bebas dari orang tua, dan orang dewasa yang lain, moralitas tanggungjawab kemasyarakatan, pengetahuan dan keterampilan dasar, persiapan untuk perkawinan dan hidup berkeluarga, pemilihan jabatan, dan hal-hal yang bersifat personal dan spiritual. Oleh karena itu tugas guru merupakan pendidik dan bertanggungjawab dalam pembelajaran anak.

2. Guru sebagai pengajar

Peranan guru sebagai pengajar dan pembimbing dalam kegiatan belajar peserta didik dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, kematangan, hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. Jika faktor-faktor di atas dipenuhi, maka melalui pembelajaran peserta didik dapat belajar dengan baik. Guru harus berusaha membuat sesuatu menjadi jelas bagi peserta didik dan terampil dalam memecahkan masalah.

Guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut untuk selalu menambah pengetahuan dan keterampilan agar supaya pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak ketinggalan jaman. **Guru** menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Dalam hal ini, terdapat jurang yang dalam dan luas antara generasi yang satu dengan yang lain, demikian halnya pengalaman orang tua memiliki arti lebih banyak daripada nenek kita.

Seorang peserta didik yang belajar sekarang, secara psikologis berada jauh dari pengalaman manusia yang harus dipahami, dicerna dan diwujudkan dalam pendidikan. Priansa (2014:128-135) mengemukakan bahwa keterampilan dasar mengajar guru pada umumnya terkait dengan: (1) keterampilan membuka pelajaran, (2) keterampilan bertanya, (3) keterampilan memberi penguatan, (4) keterampilan mengadakan variasi, (5) keterampilan menjelaskan, (6) keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil, (7) keterampilan mengelola kelas, (8) keterampilan pembelajaran perseorangan, dan (9) keterampilan menutup pembelajaran.

Ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh seorang guru dalam pembelajaran, yaitu: membuat ilustrasi, mendefinisikan, menganalisis, mensintesis, bertanya, merespon, mendengarkan, menciptakan kepercayaan, memberikan pandangan yang bervariasi, menyediakan media untuk mengkaji materi standar, menyesuaikan metode pembelajaran, memberikan nada perasaan. Agar pembelajaran memiliki kekuatan yang maksimal, guru harus berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan semangat yang telah dimilikinya ketika mempelajari materi standar.

3. Guru sebagai pembimbing

Guru dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan, yang berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya bertanggung jawab atas kelancaran perjalanan itu. Dalam hal ini, istilah perjalanan tidak hanya menyangkut fisik tetapi juga perjalanan mental, emosional, kreatifitas, moral dan spiritual yang lebih dalam dan kompleks. Sebagai pembimbing perjalanan guru memerlukan kompetensi yang tinggi untuk

merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang hendak dicapai. Uno (2014:17) mengemukakan bahwa: “Guru mempunyai pengaruh terhadap perubahan perilaku peserta didik, untuk itu guru harus menjadi contoh (suri teladan) bagi peserta didik.”

Guru adalah seorang pembimbing bagi peserta didik juga bagi orang tua, meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk menasehati orang. Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya. Agar guru dapat menyadari perannya sebagai orang kepercayaan dan penasihat secara lebih mendalam, ia harus memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental.

4. Guru sebagai pengarah

Guru merupakan seorang pengarah bagi peserta didik, bahkan bagi orang tua. Sebagai pengarah guru harus mampu mengarahkan peserta didik dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi, mengarahkan peserta didik dalam mengambil suatu keputusan dan menemukan jati dirinya. Guru juga dituntut untuk mengarahkan peserta didik dalam mengembangkan potensi dirinya, sehingga peserta didik dapat membangun karakter yang baik bagi dirinya dalam menghadapi kehidupan nyata di masyarakat.

5. Guru sebagai pelatih

Proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan keterampilan, baik intelektual maupun motorik, sehingga menuntut guru untuk bertindak sebagai pelatih, yang bertugas melatih peserta didik dalam pembentukan kompetensi dasar

sesuai dengan potensi masing-masing peserta didik. Priansa (2014:137) mengemukakan bahwa: “Guru berperan sebagai pelatih dapat memberikan peluang bagi peserta didik mengembangkan cara-cara pembelajaran sesuai dengan kondisi masing-masing”.

Pelatihan yang dilakukan, disamping harus memperhatikan kompetensi dasar dan materi standar, juga harus mampu memperhatikan perbedaan individual peserta didik dan lingkungannya. Untuk itu guru harus banyak tahu, meskipun tidak mencakup semua hal dan tidak setiap hal secara sempurna, karena hal itu tidaklah mungkin.

6. Guru sebagai penilai

Penilaian atau evaluasi merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dengan setiap segi penilaian. Tidak ada pembelajaran tanpa penilaian, karena penilaian merupakan proses menetapkan kualitas hasil belajar, atau proses untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran peserta didik.

Teknik apapun yang dipilih, dalam penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut. Sukardi (2012:13) mengemukakan bahwa: “Guru sebagai penilai dalam melakukan evaluasi pembelajaran dapat mempertimbangkan untuk mengidentifikasi tujuan yang dapat dijabarkan dari: (1) prosedur evaluasi dan hubungannya dengan mengajar, (2) pengembangan interes kebutuhan individu,

(3) kebutuhan individu siswa, (4) kebutuhan yang dikembangkan dari komunitas/masyarakat, (5) dikembangkan evaluasi hasil belajar pendahulunya, (6) dikembangkan dari analisis pekerjaan, dan (7) pertimbangan dari para ahli evaluasi”.

Guru adalah orang yang mengarahkan proses belajar secara bertahap dari awal hingga akhir. Dengan rancangannya peserta didik akan melewati tahap kulminasi, suatu tahap yang memungkinkan setiap peserta didik bisa mengetahui kemajuan belajarnya. Dalam Pasal 58 ayat (1) Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas dinyatakan bahwa: “Evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan”. Guru sejatinya adalah seorang pribadi yang harus serba bisa dan serba tahu. Serta mampu mentransferkan kebiasaan dan pengetahuan pada muridnya dengan cara yang sesuai dengan perkembangan dan potensi anak didik.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas guru sebagai suatu profesi, menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalitas diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai suatu profesi. Tugas guru sebagai pendidik, meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat **deskriptif** dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan **induktif**. Proses dan makna lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Sebagaimana Creswell (Patilima, 2013:3) mengemukakan bahwa: “Penelitian kualitatif sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia berdasarkan pada penciptaan gambar holistik yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah.”

Penelitian kualitatif dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Deskriptif kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diperoleh di lapangan.

Metode kualitatif peneliti pada tahap awalnya melakukan penjelajahan, selanjutnya melakukan pengumpulan data yang mendalam, mulai dari observasi

sampai dengan penyusunan laporan. Dengan demikian, maka pendekatan kualitatif dalam penelitian ini termasuk pada jenis fenomenologi yaitu penelitian yang berorientasi untuk memahami, menggali, dan menafsirkan arti dari peristiwa-peristiwa, fenomena-fenomena dan hubungan dengan orang-orang tertentu. Sasaran penelitian ini membuat suatu gambaran atau siklus secara sistematis yang akurat tentang fenomena-fenomena yang ada, fakta-fakta serta hubungan fenomena dan fakta yang diselidiki. Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah mengkaji secara mendalam tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru pada SMP Kota Banda Aceh .

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada SMP Kota Banda Aceh di Sekolah penggerak yaitu SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh. Pemilihan lokasi penelitian ini didasari atas guru masih kurang paham dalam mengembangkan silabus dan membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (Modul Ajar) sehingga banyak guru yang mengadopsi Modul Ajar guru pada sekolah lain dan juga ada mengambil dari internet. Guru kurang mengerti dalam menentukan Kriteria Ketercapaian Tujuan Pembelajaran (KKTP) yang di tentukan melalui deskripsi kriteria, rubrik dan interval, guru melaksanakan pembelajaran tidak sesuai dengan Modul Ajar yang telah disusun, kepala sekolah kurang melakukan bimbingan atau pertemuan yang membahas tentang proses pembelajaran baik berhubungan dengan keberhasilan ataupun kendala yang terjadi di sekolah, kepala sekolah jarang

memberikan motivasi terhadap keberhasilan yang dicapai oleh guru. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan April 2024 sampai bulan Juni 2024.

3.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan orang yang kita teliti. Sugiyono (2014:367) mengemukakan bahwa: “Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang sering digunakan adalah *porposive sampling* dan *snowball sampling*”. *Porposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi banyak. Berdasarkan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, maka yang akan menjadi subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua MGMP, guru, pengawas sekolah, dan komite sekolah.

3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk meliputi data dalam penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara, pedoman observasi dan studi dokumentasi. Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk meliputi data dalam penelitian. Menurut Satori dan Aan Komariah (2014:61) bahwa “Instrumen adalah alat yang dapat mengungkap fakta-fakta lapangan dan tidak ada alat yang paling elastis dan tepat untuk mengungkap data kualitatif kecuali peneliti itu sendiri.” Kutipan ini menjelaskan bahwa Instrumen

penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur kejadian (variabel penelitian) alam maupun sosial yang diamati.

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Sugiyono (2015:305) mengemukakan bahwa: “Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sendiri”. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Jadi, Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti dengan dibantu alat bantu *tape recorder*, alat kamera, pedoman wawancara, dan alat-alat lain yang diperlukan secara insidental.

3.5. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas dilakukan untuk menyakinkan bahwa data yang ditampilkan benar-benar dapat dipercaya, sehingga tidak diragukan lagi tingkat kebenarannya. Langkah ini penulis tempuh dengan mengumpulkan sejumlah data kualitatif (hasil wawancara) antara subjek yang satu dengan lainnya dibandingkan, kemudian dianalisis serta disesuaikan dengan data dokumenter, dan akhirnya disimpulkan. Sugiyono (2015:365) mengemukakan bahwa: “Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *membercheck*.”

1. Teknik triangulasi antar sumber data, teknik pengumpulan data, dan pengumpulan data yang dalam hal terakhir ini peneliti akan berupaya mendapatkan rekan atau pembantu dalam penggalan data dari warga di lokasi-lokasi yang mampu membantu setelah diberi penjelasan.
2. Akan mendiskusikan dan menyeminarkan dengan tema sejawat di jurusan tempat penelitian belajar (*peer debriefing*), termasuk koreksi di bawah para pembimbing.
3. Pengecekan kebenaran informasi kepada para informan yang telah ditulis oleh peneliti dalam laporan penelitian (*member check*).
4. Perpanjangan waktu penelitian. Cara ini akan ditempuh selain untuk memperoleh bukti yang lebih lengkap juga untuk memeriksa konsistensi tindakan para informan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa uji kredibilitas adalah menentukan kepercayaan tentang kualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan. Kredibilitas berkaitan dengan kesaksian dari seseorang atau suatu lembaga selama konferensi. Kesaksian haruslah kompeten dan kredibel apabila ingin diterima sebagai bukti dari sebuah permasalahan yang ingin diketahui.

Triangulasi adalah cara yang paling umum digunakan dalam penjaminan validitas data dalam penelitian kualitatif. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu. Penelitian ini menggunakan tiga macam triangulasi, yaitu: 1) triangulasi sumber data yang berupa informasi dari tempat, peristiwa dan dokumen serta arsip yang

memuat catatan berkaitan dengan data yang dimaksud, 2) triangulasi teknik atau metode pengumpulan data yang berasal dari wawancara, observasi, dan dokumen, dan 3) triangulasi waktu pengumpulan data merupakan kapan dilak sanakannya triangulasi atau metode pengumpulan data.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dari narasumber dengan menggunakan banyak waktu. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti sangat diperlukan dalam suatu penelitian ilmiah. Satori dan Aan Komariah (2014:146) menyatakan bahwa “Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi”.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teknik yang memungkinkan diperoleh data detail dengan waktu yang relatif lama. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi, teknik wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala pada objek penelitian. Observasi menurut Sugiyono (2015:145) adalah: “Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua di antara yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan.”

Berdasarkan kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa observasi merupakan kegiatan pengamatan dan pencatatan yang dilakukan oleh peneliti guna menyempurnakan penelitian agar mencapai hasil yang maksimal. Pengamatan dilakukan dengan dua maksud utama disamping mengecek kebenaran data yang diberikan melalui konfirmasi. Pengamatan dilakukan ketika Kepala Sekolah melaksanakan program dan evaluasi kegiatan peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMPNegeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Kota Banda Aceh.

2. Wawancara

Wawancara atau *interview* adalah suatu bentuk komunikasi verbal semacam percakapan yang bertujuan untuk memperoleh informasi. Menurut Riduwan (2013:102) “Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya”. Teknik wawancara ini sering dianggap sebagai sebuah percakapan dengan sebuah tujuan.

Dengan wawancara, maka peneliti mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terstruktur karena peneliti menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data yang dicari.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data oleh peneliti dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari sumber terpercaya yang mengetahui tentang narasumber. Menurut Riduwan (2013:105) bahwa ”Dokumentasi adalah

ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, data yang relevan penelitian”. Dengan demikian, metode dokumentasi adalah informasi yang berasal dari catatan penting baik dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan.

Informasi juga diperoleh lewat dokumen berupa fakta yang tersimpan dalam bentuk buku, tulisan, gambar, catatan harian, arsip foto, dan sebagainya. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa silam. Dokumen-dokumen yang ada bahkan yang sudah lama digunakan dalam penelitian ini sebagai sumber data. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa dokumen administrasi kepala sekolah, guru dan staf, foto-foto kegiatan, dan video kegiatan sekolah. Menurut Sugiyono (2015:240) bahwa: “Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya dari seseorang.”

Berdasarkan kedua pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengumpulan data dengan cara dokumentasi merupakan suatu hal dilakukan oleh peneliti guna mengumpulkan data dari berbagai hal media cetak membahas mengenai narasumber yang akan diteliti. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara, akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau didukung oleh data dari dokumen.

Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa silam. Peneliti perlu memiliki kepekaan teoretik untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga tidak sekadar

barang yang tidak bermakna. Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian.

3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan tempat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif. Analisis data dalam penelitian ini meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Analisis data dilakukan secara terus menerus sejak pengumpulan data dan analisis data dilakukan secara induktif, analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti prosedur atau langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Mille dan Huberman (Sugiyono, 2015:247-252) yaitu: 1) reduksi data, 2) display data, dan 3) verifikasi data". Adapun langkah-langkah tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Reduksi data, pada tahap ini data yang sudah terkumpul diolah dengan tujuan untuk menemukan hal-hal pokok dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Reduksi data sebagai proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitian
2. Display data, yaitu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan penelitian dilakukan. Penyajian data diperoleh berbagai jenis, jaringan kerja,

keterkaitan kegiatan atau tabel. Peneliti pada tahap ini membuat rangkuman temuan penelitian secara sistematis, sehingga pola dan fokus implementasi mudah diketahui.

3. Verifikasi data, dalam kegiatan ini peneliti melakukan pengujian atau kesimpulan yang telah diambil dan membandingkan dengan teori-teori yang relevan serta petunjuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Penarikan kesimpulan, yaitu dalam pengumpulan data, peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti langsung di lapangan dengan menyusun pola-pola pengarah dan sebab akibat.

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pola analisis data yang akan dijadikan suatu kesimpulan sehingga data dan informasi yang dikumpulkan akan bermakna. Ketika mengambil kesimpulan dan verifikasi data dan informasi yang nampak didisplay sehingga hasil penelitian bermakna. Dengan hasil penelitian yang telah dikumpulkan, maka penulis dapat menganalisis kembali kekurangan untuk melakukan reduksi data yang telah diurutkan sesuai pertanyaan penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan. Data yang dipaparkan sesuai dengan pertanyaan penelitian, yaitu tentang yaitu manajemen kepala sekolah penggerak dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh. Hasil penelitian dibahas secara mendalam dan konseptual berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep manajemen kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru. Adapun hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara rinci berikut ini.

4.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dikelompokkan berdasarkan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian, yaitu tentang program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, pelaksanaan program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, evaluasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah Penggerak dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh. Adapun hasil penelitian tentang fokus masalah secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Program Kepala Sekolah Penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Kepala SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul ishlah Banda Aceh menyusun program kegiatan sekolah setiap tahun pada awal tahun ajaran yaitu penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Dalam rencana tersebut memuat program peningkatan kompetensi pedagogik guru. Program kepala sekolah dalam

meningkatkan kompetensi pedagogik guru yaitu dengan mengadakan workshop-workshop yang diadakan oleh sekolah, mengikutsertakan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak manapun baik tingkat kota, provinsi, nasional atau internasional. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

Program kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMPN 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh secara rinci tidak termuat dan tertulis, namun telah masuk dalam peningkatan kompetensi guru SMPN 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh. Program kepala sekolah penggerak dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dengan mengikutsertakan pelatihan-pelatihan/penataran, IHT yang dilaksanakan oleh pihak manapun baik tingkat kota, provinsi, nasional atau internasional. Juga dengan workshop-workshop yang dilaksanakan di sekolah.

Setiap awal tahun ajaran baru kepala sekolah bersama dengan guru, staf, komite, serta orang tua peserta didik berkumpul untuk membahas program apa saja yang dilaksanakan oleh sekolah, apabila program-program telah tersusun dengan baik, langkah berikutnya yaitu menentukan jumlah anggaran yang akan dipakai dalam pelaksanaan program-program sekolah, membuat program kerja perbidang, melakukan koordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk menentukan muatan program yang akan dilakukan sesuai dengan program kerja sekolah yang berhubungan dengan kurikulum, perencanaan alokasi waktu pelaksanaan dan anggaran yang dibutuhkan untuk melakukan perbaikan dan pembaharuan fasilitas sekolah, mengomunikasikan program kerja sekolah kepada seluruh warga sekolah maupun orangtua peserta didik untuk ikut berpartisipasi dalam pelaksanaannya.

Sebagai upaya dalam menyusun rencana sekolah, kepala sekolah membentuk tim yaitu Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang mempunyai tugas menjabarkan rencana kegiatan dalam bentuk program-program. Kemudian tim inilah yang

menjabarkan rencana kerja sekolah tersebut dalam bentuk program kegiatan. TPS membuat program yang berkaitan dengan pengembangan sekolah ke depan, termasuk merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah, membuat program yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru, termasuk kompetensi pedagogik.

Pembentukan TPS dilakukan melalui musyawarah dalam rapat dewan guru dengan melibatkan seluruh guru dan pengawas pembina. Disamping itu, untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, kepala sekolah juga melakukan pembinaan bagi guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pelajaran (Modul Ajar), menyusun soal, kartu soal, kisi-kisi soal, menyiapkan instrumen evaluasi pembelajaran, membahas tentang Penelitian Tindakan Kelas (PTK), melakukan supervisi kelas, mengutus guru mengikuti penataran dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Komunitas Belajar. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan guru yang mengemukakan bahwa:

Pada awal tahun ajaran baru, saya membuat rencana program pembelajaran untuk 1 kali atau 2 kali pertemuan, kemudian seiring waktu berjalan saya upayakan untuk membuat sampai satu semester. Kemudian kami membaca buku-buku referensi terbaru sesuai dengan tuntutan kurikulum Merdeka dan buku-buku lainnya yang mendukung proses pembelajaran, mengikuti Kombel dan MGMP, membahas materi-materi sulit yang berkaitan dengan Kurikulum Merdeka, menyusun soal, kartu soal, kisi-kisi soal, membahas tentang PTK, membaca jurnal-jurnal ilmiah dan membuka web di internet untuk mencari informasi tertentu.

Program lain yang berhubungan langsung dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah melalui kegiatan *In House Training* (IHT) dan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pengawas yang mengemukakan bahwa: “kepala sekolah mengadakan IHT dalam menjalankan EDS dan mengadakan workshop dalam menyusun administrasi perangkat pembelajaran

yaitu Modul Ajar untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru.” Dalam kegiatan IHT guru dibimbing untuk membuat perangkat pembelajaran, media pembelajaran, pembuatan soal dan evaluasi pasca pembelajaran.

Kepala sekolah memiliki pengetahuan dan komitmen yang tinggi dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal, mengelola guru dan staf dalam rangka memberdayakan sumber daya manusia secara optimal. Pertimbangan kepala sekolah penggerak dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru tersebut didasarkan pada permendiknas untuk memberdayakan sumber daya sekolah. Pemberdayaan sumberdaya sekolah ini untuk mendukung standar proses yang dilaksanakan oleh sekolah, karena dalam standar proses Permendiknas Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 ditetapkan bahwa guru dituntut untuk membuat silabus, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

Pada dasarnya seorang guru wajib memiliki kompetensi pedagogik yang berhubungan dengan kegiatan proses pembelajaran. Sehingga guru mampu mengelola pembelajaran, pemahaman terhadap peserta didik, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, pemanfaatan teknologi evaluasi pembelajaran, dan pengembangan peserta didik. Salah satu tugas saya selaku kepala sekolah adalah menyusun program-program atau kegiatan yang kiranya dapat meningkatkan atau mengembangkan kompetensi pedagogik tersebut.

Program-program yang disusun oleh kepala sekolah tentang kompetensi pedagogik guru menitik beratkan pada pengembangan silabus, pengembangan Modul Ajar /materi pelajaran, penguasaan metode pembelajaran, peningkatan penguasaan model-model pembelajaran, dan peningkatan penguasaan sistem penilaian hasil belajar. Hal ini didasari bahwa informasi yang berkembang sangat

pesat, sehingga guru harus lebih cepat dan tepat merencanakan, melaksanakan dan mengelola pembelajaran dengan baik sesuai dengan keadaan peserta didik. Dengan demikian, informasi dan materi yang disampaikan oleh guru dapat dipahami oleh peserta didik. Sebagaimana wakil kepala sekolah mengemukakan bahwa:

Selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaan selalu dan singkat mendukung aspek peningkatan kompetensi pedagogik guru SMP Negeri 2 Banda Aceh yang dicanangkan kepala sekolah, memandang peserta didik sekarang ini di zaman globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat, maka guru sangat dituntut banyak perannya dalam membimbing peserta didik. Sedangkan pada SMP IT Nurul Ishlah wakil kepala Sekolah mengatakan bahwa kompetensi pedagogik gurunya semua cakap dalam mengoperasikan komputer di karena merupakan sekolah Yayasan guru wajib melek IT tanpa kecuali.

Usaha yang dilakukan guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik adalah guru telah menyadari bahwa pekerjaan guru itu merupakan profesi yang perlu ditingkatkan. Usaha yang dilakukan oleh guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, disamping mengikuti program yang telah dilaksanakan oleh sekolah, guru juga berusaha untuk meningkatkan kompetensinya dengan cara belajar sendiri melalui buku dan internet, diskusi informal yang dilakukan antar guru, mengikuti diklat, pelatihan, seminar, musyawarah guru mata pelajaran. Sebagaimana hasil wawancara dengan guru yang mengatakan bahwa:

Terkait dengan pembelajaran, kami melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, misalnya; mengajar siswa dengan serius dan tekun sehingga dapat menciptakan siswa yang berprestasi di bidang pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Bersama dengan kepala sekolah untuk menciptakan sekolah yang berprestasi, beretika dan bersih lingkungannya serta mencari informasi-informasi terbaru yang bisa meningkatkan prestasi siswa dan guru di sekolah.

Guru mempunyai tanggung jawab moral dalam meningkatkan prestasi peserta didik. Prestasi peserta didik merupakan faktor pendorong guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik. Dengan kompetensi pedagogik yang memadai, guru lebih

mudah melakukan bimbingan dan pembinaan kepada peserta didik, karena kompetensi pedagogik merupakan kompetensi yang berhubungan langsung dengan proses pembelajaran dan pembinaan peserta didik. Pendekatan kepada seluruh stakeholder dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan. Tujuan agar tercipta suasana kekeluargaan di sekolah sehingga program-program di sekolah akan terlaksana dengan mudah.

2. Pelaksanaan Program Kepala Sekolah Penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Pelaksanaan program-program yang direncanakan oleh Kepala SMP Negeri 2 Banda Aceh diawali dengan pembagian tugas dan wewenang sesuai dengan kemampuan dan tugasnya masing-masing. Seluruh personel sekolah melaksanakan kegiatan berdasarkan jadwal yang sudah disepakati dan ditentukan. Tujuan dilakukan pembagian tugas dan wewenang adalah untuk mengusahakan agar semua guru berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan sekolah sehingga dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif.

Sebelum melaksanakan kegiatan, kepala sekolah biasanya juga mengadakan rapat untuk memberikan pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Kegiatan ini diberikan kepada guru yang diberikan tugas baru dengan tujuan untuk mengadakan pengenalan dan memberikan pengertian atas berbagai masalah yang dihadapinya. Begitu juga guru yang menduduki posisi lama yang pernah menjalani masa orientasi juga tidak selalu ingat atau paham tentang masalah-masalah yang pernah dihadapinya, sehingga

mereka tetap memahami akan perannya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah penggerak bahwa:

Dalam mengarahkan guru sesuai program yang direncanakan adalah dengan memberikan pengarah awal tentang program yang direncanakan, termasuk bagaimana melaksanakan apa tujuannya, bagaimana hasil yang ingin dicapai, seterusnya memandu dalam pelaksanaan dan pada akhirnya mengevaluasi kegiatan.

Pelaksanaan kegiatan pembinaan bagi guru dalam menyusun Modul Ajar , menyusun soal, kartu soal, kisi-kisi soal, menyiapkan instrumen evaluasi pembelajaran dilakukan pada awal semester ganjil dan genap setiap tahun ajaran. Kegiatan ini biasanya diikuti oleh seluruh guru dan yang menjadi pembimbing adalah pengawas, kepala sekolah dan guru senior. Masing-masing guru harus mempersiapkan Modul Ajar secara lengkap sesuai dengan bidang studi. Hasil penyusunan Modul Ajar guru akan dinilai dan diperiksa serta diperbaiki oleh pengawas, kepala sekolah dan guru senior.

Pelaksanaan program tentang Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dilakukan melalui kegiatan workshop dan pelatihan. Kegiatan workshop tentang PTK dilaksanakan satu kali dalam setahun. Tuntutan agar guru mampu meneliti semakin gencar dilakukan oleh pemerintah. Hal itu dibuktikan dari laporan portofolio guru yang mensyaratkan melampirkan karya tulisnya dalam sertifikasi guru dalam jabatan karena hal itulah maka guru-guru di sekolah harus dapat meneliti di kelasnya sendiri dengan tujuan memperbaiki kualitas pembelajarannya melalui Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Kegiatan pelatihan PTK merupakan implementasi dari kreativitas dan kekritisan seorang guru terhadap apa yang sehari-hari diamati dan dialaminya sehubungan dengan profesinya untuk

menghasilkan kualitas pembelajaran yang lebih baik sehingga mencapai hasil belajar yang optimal. Sebagaimana ketua MGMP mengemukakan bahwa:

Kami mengusulkan kepada kepala sekolah penggerak untuk mengadakan pelatihan tentang PTK karena merasa masih banyak guru-guru yang belum mengenal dan belum melakukan PTK sama sekali di kelasnya, sehingga tujuan dari workshop ini adalah mengajak atau memotivasi guru yang masih enggan mengadakan penelitian karena berbagai alasan untuk dapat mengembangkan potensi siswa yang ada di kelasnya. Pelatihan ini juga mengajak teman-teman guru untuk melangkah kepada berbagai catatan yang setelah diolah dapat mewujudkan menjadi suatu penelitian yang berkualitas. Melaksanakan penelitian tentang apa yang sehari-hari dilakukan oleh seorang guru yang akhirnya dapat menghasilkan suatu karya yang disebut PTK. Dengan mengetahui potensi siswa, guru menjadi semakin dekat dengan para siswanya, dan terjadilah proses interaktif di antara guru dan siswa.

Terkait dengan pelatihan yang diadakan oleh pihak luar sekolah, kepala sekolah mengutus guru mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang dan secara bergiliran atau merata. Undangan pelatihan biasanya ditujukan untuk satu orang guru, sehingga kepala sekolah memberikan giliran secara bergantian untuk mengikuti pelatihan tersebut. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa: "Pelatihan guru selama ini kami hanya berharap dan berpangku pada Dinas Pendidikan dan lembaga lain. Biasanya Dinas mengundang satu orang pada setiap tahun atau dua tahun sekali. Karena undangan terbatas, maka saya berikan kesempatan kepada guru secara bergiliran."

Pelaksanaan program lain dalam sebagai upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah dengan melaksanakan supervisi dengan mengadakan kunjungan kelas, melalui observasi, dan pengamatan. Dalam supervisi itu kepala sekolah juga menemukan informasi tentang kelemahan, dan kelengkapan administrasi guru. Karena supervisi merupakan salah satu tugas yang harus

dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dan datanya dapat dijadikan sebagai dasar perbaikan dan pembinaannya.

Program lain yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Melalui kegiatan MGMP, harapannya banyak tantangan dapat diatasi, termasuk bagaimana cara menyusun program pembelajaran seperti menyusun silabus, Modul Ajar dan penilaian. Kegiatan MGMP dimaksudkan untuk menunjang prestasi kerja guru khususnya dalam menyusun program pembelajaran. Dalam kegiatan MGMP diharapkan terjalinnya komunikasi yang baik antara sesama guru, sehingga kendala-kendala yang terjadi pada setiap guru akan ada solusi dengan adanya musyawarah dan saling tukar pengalaman. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bahwa:

Kepala sekolah memiliki komitmen dalam menjalankan kegiatan MGMP dengan mewajibkan semua guru mengikuti program tersebut. Kepala sekolah menyediakan seluruh keperluan guru dalam kegiatan tersebut dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam kegiatan tersebut. Kegiatan dalam MGMP di samping menyusun program pembelajaran juga turut membahas masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran.

Kepala sekolah turut memberikan motivasi dan dukungan terhadap guru dalam mengikuti kegiatan MGMP. Sebagaimana ketua MGMP juga mengemukakan bahwa: "Kepala sekolah juga ikut serta dalam kegiatan Musyawarah guru Mata Pelajaran (MGMP), disamping mengawasi kegiatan tersebut". Penghargaan yang diberikan berupa nilai kinerja yang baik bagi guru terbaik dalam menjalankan tugasnya. Guru yang enggan menyelesaikan

kewajibannya akan diberikan hukuman berupa penurunan nilai kinerjanya yang tertera dalam SKP guru. Sebagaimana salah seorang guru mengemukakan bahwa:

Sekolah memberikan penghargaan kepada guru berupa nilai kinerja yang baik sesuai dengan prestasi yang diraih oleh guru tersebut. Kepala sekolah juga mengarahkan kepada guru untuk selalu berusaha melaksanakan pembelajaran dengan optimal. Sebaliknya, bagi guru yang bermasalah akan diberikan nilai kinerjanya yang kurang baik.

Bentuk dukungan lain dari kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah menyediakan fasilitas dan media pembelajaran yang dibutuhkan oleh siswa dalam mengikuti proses belajar mengajar. Pengadaan media yang dibutuhkan tersebut disesuaikan dengan usulan dari guru-guru mata pelajaran. Dukungan fasilitas belajar di sekolah yang lengkap dan memadai juga merupakan indikasi atau syarat menjadi sekolah yang efektif. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan komite sekolah yang mengemukakan bahwa: "SMP Negeri 2 dahulunya merupakan sekolah biasa yang mutunya relatif rendah, namun sekarang sudah menjadi sekolah lirikan orang-orang atau sudah menjadi sekolah favorit atau dengan kata lain sekolah unggul dan menjadi Sekolah Penggerak". Sedangkan pada SMP IT Nurul Ishlah mutu tetap terjaga dan kualitas pembelajaran terus grade terus di tingkatkan. Terjaring siswa yang berprestasi.

3. Hasil Evaluasi Kepala Sekolah Penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Pelaksanaan kegiatan evaluasi program peningkatan kompetensi pedagogik guru oleh Kepala SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh sudah menggunakan instrumen atau pedoman pelaksanaan evaluasi secara jelas. Namun, ada beberapa kegiatan belum tersedianya pedoman evaluasi dan berdasarkan hasil

pengamatan secara langsung, seperti pedoman evaluasi pelaksanaan workshop, pedoman evaluasi terhadap guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas (PTK), dan pedoman kegiatan *in house training*.

Hasil pelaksanaan evaluasi didokumentasikan secara rapi dan biasanya disampaikan kepada guru baik secara individual maupun secara kelompok. Secara individual, kepala sekolah menyampaikan langsung kepada guru yang bersangkutan terkait hal-hal yang harus diperbaiki dalam pembelajaran dan yang perlu dipertahankan serta ditingkatkan. Sedangkan secara kelompok kepala sekolah menyampaikan hasil evaluasi terkait tantangan, perbaikan, keunggulan dan hal-hal penting lainnya ketika rapat, kata sambutan kegiatan workshop dan pertemuan lainnya. Sebagaimana kepala sekolah mengemukakan bahwa:

Setiap kegiatan yang kita lakukan, kita tetap melakukan evaluasi. Namun, kami menyadari kadang-kadang pelaksanaan evaluasinya masih terdapat kendala, misalnya kurang komprehensif dan waktu relatif singkat. Kemudian hasil evaluasi tersebut kita sampaikan kepada guru bersangkutan dan secara kelompok melalui kegiatan rapat dan diskusi. Harapannya, guru dapat mengetahui kelemahannya dan dapat memperbaikinya.

Hal ini juga dikemukakan oleh guru bahwa:

Seluruh kegiatan sekolah dilakukan evaluasi oleh kepala sekolah. Kami hanya diberitahukan saja tentang akan dilaksanakan evaluasi. Kami melihat dalam melaksanakan evaluasi kepala sekolah tidak semua kegiatan membawa pedoman atau instrumen pelaksanaan evaluasi, sehingga kami juga kurang tahu indikator apasaja yang menentukan keberhasilan sebuah program sekolah. Hasil evaluasi disampaikan dengan cara memanggil guru secara bergiliran untuk diberikan pengarahan melalui kegiatan rapat rutin yang diikuti oleh semua personel sekolah pada setiap akhir semester.

Hasil evaluasi dijadikan sebagai tindak lanjut berupa mengadakan perbaikan apabila pelaksanaan belum mencapai secara maksimal dan menjadi program lanjutan pada tahun berikutnya. Hasil evaluasi menjadi umpan balik program yang memerlukan perbaikan, kebutuhan peserta didik yang belum terlayani, kemampuan

personil dalam melaksanakan program, serta dampak program terhadap perubahan perilaku peserta didik dan pencapaian prestasi akademik, peningkatan mutu proses pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

Tujuan kami melaksanakan evaluasi tersebut adalah untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan program yang telah kami rencanakan dan telah kami laksanakan. Dari hasil evaluasi, kami mengkaji kekurangan, kelebihan, kekuatan dan peluang serta penyebab terjadinya serta dapat menentukan solusi yang tepat dalam setiap permasalahan.

Hasil analisa ditindak lanjuti dengan menyusun program selanjutnya sebagai program lanjutan, mengembangkan jejaring pelayanan, serta mengembangkan komitmen baru kebijakan orientasi dan implementasi kegiatan selanjutnya. Tindak lanjut dari evaluasi, kepala sekolah melihat dan menetapkan faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan prestasi siswa, melakukan hal-hal berupa mempelajari pedoman mengajarkan bidang-bidang studi dan kurikulum, mempelajari alat-alat pengajaran, mempelajari faktor-faktor yang berhubungan dengan pembelajaran dan faktor-faktor yang terdapat pada peserta didik/siswa. Kepala sekolah memantau pelaksanaan bimbingan kepada guru dan memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran. Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah adalah:

Hasil evaluasi pembelajaran dari pelaksanaan program akan kami jadikan sebagai indikator keberhasilan pendidikan dan bimbingan di sekolah. Hasil evaluasi tersebut ditindak lanjuti dengan membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan

Hasil evaluasi pada tahun sebelumnya, dianalisis baik dari kelemahan, kekuatan, peluang maupun tantangannya. Hasil evaluasi tersebut dipertahankan

serta ditingkatkan apabila sudah mencapai tujuan, sedangkan kekurangan dan kelemahan akan dianalisis dan mengadakan perbaikan-perbaikan dalam penyusunan program pada tahun berikutnya. Tindak lanjut yang dilakukan meliputi tiga hal, yaitu tindak lanjut pada program, situasi pembelajaran dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan upaya-upaya perbaikan yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar program supervisi tersusun dengan baik dan berkesinambungan.

Kepala sekolah Penggerak mengatakan bahwa:

Dalam rangka menentukan tindak lanjut program peningkatan kompetensi profesional guru, maka terlebih dahulu saya mengidentifikasi dan mengenali kelemahan serta kekurang pelaksanaan kegiatan itu sendiri. Kemudian menganalisis kekuatan/potensi dan program pembinaan sekolah, baik dari program, faktor-faktor yang mempengaruhinya dan upaya perbaikan.

Dalam upaya memperbaiki situasi pembelajaran, kepala sekolah melakukan langkah-langkah memperbaiki pedoman pembelajaran, menyusun kerangka mata pelajaran, memilih buku pelajaran, buku pelengkap, memperbaiki alat pembelajaran, memperbaiki perbuatan guru, serta penggunaan teknik-teknik atau pendekatan yang sesuai baik yang bersifat kelompok maupun individual.

4. Hambatan-hambatan yang Dihadapi oleh Kepala Sekolah Penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Hambatan yang terjadi dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah kurangnya kegiatan workshop dan pelatihan, pelatihan sering dilakukan tentang IKM, banyaknya jam mengajar guru, kurang tegas kepala sekolah dalam menjalankan kedisiplinan dan peraturan, masih kurangnya motivasi guru-guru untuk menambah wawasan atau membaca buku, jurnal dan referensi lain, baik bidang umum maupun yang berkenaan dengan materi yang akan diajarkan pada peserta didik, dan masih ada guru yang kurang disiplin dalam menjalankan

tugasnya. Pada SMP IT Nurul Ishlah hambatan tersebut di atas sudah berkurang karena guru semua masih produktif dan SDM yang mandiri.

Kegiatan pelatihan dan workhsop bagi guru dipandang oleh kepala sekolah sebagai suatu bagian yang integral dari manajemen dalam bidang ketenagaan di sekolah dan merupakan upaya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan guru sehingga pada gilirannya diharapkan para guru dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, sehingga guru lebih produktif dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya.

Kegiatan workshop diadakan oleh sekolah sekali dalam setahun. Materi yang disampaikan pada kegiatan workshop adalah tentang IKM dan perangkat pembelajaran, mengelola pembelajaran, melakukan penelitian seperti Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan materi lain sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan pelatihan merupakan kegiatan yang biasanya diadakan oleh Dinas Pendidikan atau instansi terkait dengan mengundang satu atau dua orang guru.

Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan keinginan dinas dan peserta terbatas, sehingga tidak semua guru mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti suatu pelatihan. Materi pelatihan sering berhubungan dengan sosialisasi kurikulum merdeka dan hanya sedikit materi dengan kompetensi pedagogik guru.

Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

Peserta yang diundang untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh dinas sangat terbatas dan biasanya satu atau dua guru yang diundang. Hal ini menyebabkan tidak meratanya guru mendapatkan materi pelatihan yang sama. Hambatan yang terjadi dalam peningkatan pedagogik guru di SMPN 2 adalah kurangnya workshop dan pelatihan. Jika adapun lebih banyak isinya

kampanye tentang IKM, bukan dikaitkan atau materinya tentang pedagogik yang praktis (kejadian di lapangan).

Kewajiban 24 jam mengajar perminggu tingkat pemenuhannya memiliki banyak parameter, di antaranya yang utama adalah jumlah murid dan jumlah guru mata pelajaran sejenis. Bila jumlah murid mencukupi maka kewajiban beban mengajar minimal 24 jam perminggu bukanlah masalah dengan catatan perbandingan murid dan perbandingan jumlah guru mata pelajaran sejenis memiliki komposisi yang memungkinkan untuk membagi jam pelajaran sehingga kewajiban beban mengajar minimal 24 jam perminggu bisa terpenuhi. Maka dari itu untuk selain mengakomodir kesulitan para guru dalam pemenuhan jam mengajar minimal 24 jam perminggu tersebut, perlu dipikirkan agar 24 jam mengajar perminggu dijadikan sebagai faktor pembagi 100 % dari tunjangan sertifikasi guru yang dibayarkan. Hal ini sesuai dengan penjelasan kepala sekolah bahwa:

Apabila guru tersebut bisa memenuhi kewajiban 24 jam mengajar perminggu maka dia berhak mendapatkan tunjangan sertifikasi guru 100 % kali gaji pokoknya. Bila guru tersebut tidak bisa memenuhi jam mengajar 24 jam perminggu, misalnya hanya bisa 20 jam perminggu atau kurang maka jumlah jam tersebut dibagi 24 jam mengajar kali gaji pokoknya sehingga bila misalnya hanya 20 jam mengajar perminggu berarti tunjangan sertifikasi guru yang diperolehnya sebesar $20/24 \times 100 \times$ gaji pokoknya. Dengan demikian maka guru bersertifikat walau tidak bisa memenuhi kewajiban 24 jam mengajar perminggu masih tetap bisa mendapat tunjangan sertifikasi guru walau jumlahnya berkurang. Kondisi ini lebih bijak dan bisa mendukung peningkatan kualitas pendidikan terutama di pedesaan. Dan yang lebih penting lagi adalah guru tidak perlu lagi stres mencari 24 jam mengajar perminggu.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan pengawas SMP Negeri 2 Banda Aceh

juga terungkap bahwa:

Disamping yang telah diutarakan sebelumnya juga jam sertifikasi wajib tidak perlu 24 jam. Kalau begini guru tidak punya cukup waktu untuk menyegarkan kembali ilmu mendidik yang telah diperolehnya untuk mengajar saja guru

sudah lelah, lemas, pikiranpun tidak jalan. Tidak usah diharap banyak untuk hasil yang lebih baik, baik saja belum tentu.

Kurang tegas kepala sekolah dalam menjalankan kedisiplinan dan peraturan juga menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SMP Negeri 2 Banda Aceh. Sedangkan pada SMP IT Nurul Ishlah banyak guru yang belum sertifikasi di karenakan guru Yayasan. Disiplin merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari proses dan serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan, dan ketertiban. Dengan adanya kedisiplinan di sekolah diharapkan mampu menciptakan suasana lingkungan belajar yang nyaman dan tenang di dalam kelas. Siswa yang disiplin yaitu siswa yang biasanya hadir tepat waktu, taat terhadap semua peraturan yang diterapkan di sekolah, serta berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku.

Pengawas sekolah berpendapat bahwa meningkatkan kedisiplinan terhadap siswa sangat penting dilakukan oleh sekolah, mengingat sekolah merupakan tempat generasi penerus bangsa. Salah satu faktor yang membantu para siswa meraih sukses dimasa depan yaitu dengan kedisiplinan. Para siswa dalam melakukan kegiatan belajar disekolah tidak terlepas dari berbagai peraturan dan tata tertib yang telah diberlakukan disekolahnya, dan setiap siswa harus berperilaku sesuai dengan tata tertib yang telah ada di sekolahnya.

Hambatan lainnya adalah kurangnya motivasi guru-guru untuk menambah wawasan atau membaca buku, jurnal dan referensi lain, baik bidang umum maupun yang berkenaan dengan materi yang akan diajarkan pada peserta didik, dan masih ada guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mengakibatkan peran guru selaku pengelola kegiatan belajar mengajar atau pembelajaran kurang

dapat memanfaatkan potensi dan semangat yang tinggi yang ada pada sebagian para siswanya. Anak-anak yang menonjol motivasinya untuk maju kurang dikembangkan untuk meningkatkan mutu pendidikan menuju terwujudnya peningkatan hasil prestasi belajar siswa. Terutama hasil belajar yang bersifat tindakan nyata (*skill*). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah yang mengemukakan bahwa:

Dalam keberadaannya guru nampaknya dihadapkan dengan kenyataan adanya permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran siswa yang menyebabkan siswa kurang bisa berprestasi secara maksimal. Banyak penyebab yang menjadi kendala, yang diantaranya adalah penggunaan metode yang kurang tepat untuk membentuk siswa yang terampil.

Disisi lain, juga terdapat guru yang memahami atau mempelajari materi yang akan disampaikan kepada peserta didik agar peserta didik mudah memahami isi materi atau pembelajaran apa yang akan disampaikan oleh seorang guru. Guru dapat memanfaatkan sumber belajar yang ada atau media pembelajaran yang ada. Dalam merencanakan pemanfaatan media, guru sudah dapat menyesuaikan materi pembelajaran yang mendukung tujuan dari pembelajaran itu sendiri. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh guru agar bisa memanfaatkan media pembelajaran yang ada akan membuat sebuah pembelajaran berdiferensiasi akan terlihat lebih menarik, tidak menjenuhkan dan tidak membosankan. Contohnya media pembelajaran yang dimanfaatkan oleh seorang guru penjas yaitu media grafis misal gambar, video, poster dan lain lain.

B. Pembahasan

Pembahasan diuraikan berdasarkan pertanyaan penelitian dan dibahas berdasarkan hasil penelitian. Adapun pembahasan yang dibahas tentang program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, pelaksanaan program kepala sekolah penggerak untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, evaluasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh. Masing-masing fokus pembahasan secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Program Kepala Sekolah penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program kepala sekolah disusun setiap awal tahun ajaran bersama dengan guru, staf, komite, serta orang tua peserta didik dan membentuk TPS melalui musyawarah dalam rapat dewan guru dengan melibatkan seluruh guru dan pengawas pembina. Program-program peningkatan kompetensi pedagogik guru yang direncanakan sebagaimana tertulis dalam RKAS yaitu; mengadakan workshop, mengikutsertakan pelatihan-pelatihan, pembinaan guru dalam menyusun Modul Ajar , menyusun soal, kartu soal, kisi-kisi soal, menyiapkan instrumen evaluasi pembelajaran, membahas tentang PTK, melakukan supervisi kelas, kegiatan IHT yang menuju rapot pendidikan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang akan dijalankan untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang.

Program adalah suatu rencana yang melibatkan berbagai unit yang berisi kebijakan dan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Perencanaan merupakan proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang saling berhubungan dalam memilih salah satu di antara beberapa alternatif tentang tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau sekolah. Kemudian memilih strategi dan metode untuk mencapai tujuan tersebut. Dilanjutkan pula dengan menetapkan anggaran untuk melaksanakan strategi dan metode tersebut, diiringi dengan memilih dan menetapkan kriteria tolak ukur untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi atau sekolah dalam pencapaian tujuannya dengan mengimplementasikan strategi dan metode yang telah dipilih sebelumnya.

Perencanaan sebagai langkah awal dari pencapaian tujuan akan memberikan arah dan kejelasan tujuan tersebut, sehingga semua komponen ataupun elemen-elemen dalam organisasi sekolah mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai. Pada tahap perencanaan, kepala sekolah menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakannya dan bagaimana mengerjakannya. Sebagaimana Suparlan (2013:44) mengemukakan bahwa: "Perencanaan merupakan fungsi permulaan dalam melaksanakan organisasi untuk melakukan analisis terhadap kekuatan yang dimiliki (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*treats*) yang mungkin terjadi".

Perencanaan yang dilakukan oleh organisasi sekolah harus bersifat fleksibel. Artinya perencanaan tersebut bisa menyesuaikan terhadap lingkungan eksternal yang dinamis. Hal ini dikarenakan faktor eksternal merupakan hambatan terhadap

pelaksanaan rencana yang akan dilakukan organisasi, sehingga perencanaan itu sedikit banyak bisa diubah tanpa mengubah tujuan untuk apa perencanaan itu dilakukan.

Semakin yakin manajemen perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar. Faktor manajerial mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu: keahlian manajerial, keyakinan manajerial dan profesionalitas staff. Kemampuan manajerial dari seorang manajer dalam bidangnya, adanya keyakinan dan dukungan dari profesionalitas staffnya akan mampu membuat perencanaan stratejik yang baik.

Penyusunan perencanaan program peningkatan kompetensi pedagogik guru dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru, karyawan, maupun orang tua peserta didik. Kepala sekolah bersama guru dan stafnya berkumpul terlebih dahulu dalam sebuah forum untuk menganalisis program apa saja yang dibutuhkan oleh guru maupun peserta didik di sekolah. Untuk itu kepala sekolah bersama dengan stafnya serta seluruh koordinator untuk memilih program apa yang akan dijalankan oleh sekolah dalam menunjang mutu pendidikan.

Membicarakan tentang analisis kebutuhan adalah merupakan sarana atau alat yang konstruktif dan positif untuk melakukan sebuah perubahan, yakni perubahan yang didasarkan atas logika yang bersifat rasional sehingga kemudian perubahan ini menunjukkan upaya formal yang sistematis menentukan dan mendekatkan jarak

kesenjangan antara seperti apa yang ada dengan bagaimana seharusnya dengan sasarannya adalah siswa, kelas dan sekolah.

Ada dua cara yang lazim dilakukan dalam melakukan analisis kebutuhan, yaitu secara obyektif dan subjektif. Kedua cara tersebut dimulai dari identifikasi lingkup tujuan penting dalam program, menentukan indikator dan cara pengukuran tujuan-tujuan, menyusun standar untuk tiap-tiap indikator dan membandingkan kondisi yang diperoleh dengan kriteria. Ciri khas dalam cara melakukan analisis kebutuhan secara subjektif adalah mengumpulkan semua evaluator untuk bersama-sama menentukan skala prioritas kebutuhan.

Penelitian dari Khairul (2015) menunjukkan bahwa kerangka kerja dalam merencanakan strategi sistem informasi pada STMIK Lombok menggunakan kerangka kerja Jhon Ward dan Jhon Peppard dengan analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) dan analisis *McFarland Strategic Grid* untuk menganalisis lingkungan internal sistem informasi pendidikan pada operasional pendidikan sehingga STMIK Lombok dapat mengetahui kebutuhan sistem informasi pendidikan dalam pengolahan data operasinal pendidikan yang strategis sebagai perencanaan dokumentasi kedepan untuk perkembangan pendidikan di STMIK Lombok sehingga dapat bersaing dengan perguruan tinggi swasta lain yang memiliki program studi yang sama. Yang dimana, hasil perencanaan adalah aplikasi portofolio yang dapat diimplementasikan sebagai strategi sistem informasi pendidikan pada STMIK Lombok.

Kegiatan pertama yang harus dilakukan dalam perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan di masa datang, yang berarti juga

tidak akan dan tidak boleh melaksanakan pekerjaan lain yang bertolak belakang atau yang berbeda dengan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai keputusan tersebut. Kegiatan selanjutnya dalam proses pembuatan keputusan adalah kegiatan menetapkan waktu pelaksanaannya, yang berarti memilih metode dan tidak akan menggunakan cara atau metode lain agar pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung secara efektif dan efisien. Selanjutnya, menetapkan pegawai yang tepat atau yang memenuhi persyaratan untuk melaksanakannya, agar pekerjaan tersebut dilaksanakan secara profesional dalam rangka mewujudkan eksistensi organisasi yang sukses.

Dalam melakukan perencanaan program, kepala sekolah dapat menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry dan Leslie (2013:9) bahwa: "Perencanaan merupakan menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu."

Perencanaan yang direncanakan oleh kepala sekolah harus bersifat realistik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lingkungan organisasi sekolah yang akan melaksanakannya. Perencanaan bukan merumuskan suatu kondisi ideal di masa depan tanpa perhitungan kemampuan mencapainya, sehingga menjadi hayalan yang tidak dapat dicapai, karena tidak didasari pengetahuan tepat guna yang dapat diterapkan secara sistematis.

Kegiatan-kegiatan sekolah harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Pada perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah yaitu merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran dan merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

Direktoral Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 dikemukakan beberapa alternatif program pengembangan guru, yaitu: "1) program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, 2) program penyetaraan dan sertifikasi, 3) program pelatihan tertintegrasi berbasis kompetensi, 4) program supervisi pendidikan, 5) program pemberdayaan MGMP, 6) simposium guru, 7) program pelatihan tradisional lainnya, 8) membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah, 9) berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah, 10) melakukan penelitian, 11) magang, 12) mengikuti berita aktual dari media pemberitaan, 13) berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi, 14) menggalang kerjasama dengan teman sejawat."

Dalam proses perencanaan, terdapat pula beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan sekolah dan pada fungsi atau kegiatan khusus kepala sekolah. Pada umumnya, sekolah perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek. Hal ini sangat penting bagi para kepala sekolah untuk mengerti peranan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dalam pola

perencanaan secara keseluruhan. Hasil penelitian Putra (2015) menunjukkan bahwa:

Agar perencanaan lembaga pendidikan baik sekolah, madrasah, dan pondok pesantren, maupun organisasi lainnya sesuai dengan realisasi yang terjadi di lapangan, maka ada pengawasan baik oleh kepala sekolah/madrasah, dan pondok pesantren selaku penanggung jawab dari semua maupun dari sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut dengan tujuan mencocokkan antara perencanaan dengan pelaksanaan yang sudah ditentukan.

Perencanaan dirumuskan untuk memecahkan masalah atau pelaksanaan pekerjaan di lingkungan suatu sekolah. Pemecahan masalah tersebut dilakukan dengan merumuskan langkah-langkah kegiatan untuk menemukan alternatif terbaik dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Langkah-langkah tersebut pada dasarnya merupakan kegiatan persiapan untuk menetapkan berbagai keputusan tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan melaksanakan keputusan-keputusan tersebut, diharapkan masalah-masalah sekolah dapat diselesaikan atau pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan mutu dari pada pendidikan. Salah satu upaya kepala sekoah dalam mengelola kepemimpinan yaitu dengan upaya menyusun program yang dapat membentuk karakter guru melalui program pembentukan akhlak yaitu dengan kegiatan kerohanian dan pembentukan prestasi

kerja melalui kegiatan akademik. Menurut Wahyudi (2012:65) kegiatan yang menunjang program sekolah adalah sebagai berikut:

Pertama memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah. Berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang di hadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer, kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati-kehati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan unuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidang masing - masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala

sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pimpinan untuk memenuhi kebutuhab tersebut.kepala sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
- b. Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat mengerakan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.
- c. Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai

pengurus upaya-upaya mengembangkan sekolah. ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.

- e. Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
- f. Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang membuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.
- g. Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan dengan keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga kependidikan.
- h. Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuatan untuk mencipkan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggungjawab dan konsisten.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi yang mereka berprestasi, dalam pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian Manik dan Kamal Bustomi (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 3 Rancaekek dengan besarnya pengaruh 51,70 %.

Program kerja kepala sekolah merupakan upaya untuk menentukan tindakan masa depan sekolah *job relative* tepat suatu urutan prioritas dengan memperhitungkan sumber daya tersedia. Hal ini merupakan dokumen dalam pencapaian tujuan sekolah yang mengarah pada inovasi sekolah. Dengan ditetapkan program kerja menjamin tercapainya relevansi dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.

Kaitannya dengan kemampuan dalam pendelegasian tugas kepada staf atau karyawan, maka terdapat dua fungsi kepala sekolah, yaitu; (1) fungsi tugas, yakni pemberi informasi dan opini, pencari informasi dan opini, pengarah, perumus simpulan, pendorong, pemantau pemahaman dari yang dipimpin. (2) fungsi pemeliharaan, yakni pendorong partisipasi, fasilitator komunikasi, pereda ketegangan, pengamat proses, pemecah permasalahan interpersonal, pemberi motivasi dan penghargaan.

2. Pelaksanaan Program Kepala Sekolah Penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan Smp IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan program diawali dengan pembagian tugas dan wewenang sesuai dengan kemampuan dan tugasnya masing-masing serta mengadakan rapat untuk memberikan pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam menunjang pelaksanaan program sekolah adalah memberikan *reward* berupa peningkatan nilai kinerja bagi guru yang baik kinerjanya dan diberikan *punishment* berupa menurunkan nilai kinerja yang tertera dalam SKP guru.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (*team work*) di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesional, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus.

Pratiwi (2013) dalam penelitiannya yang berjudul: "*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri.*" menyimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja

guru, (3) terdapat pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru terhadap kinerja guru, (4) terdapat pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru, dan (5) terdapat pengaruh dari motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri.

Kepala sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Danim (2012:218) bahwa: “Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran sekolah dengan mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan supervisi, dan merangsang guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan.”

Ada beberapa dasar hukum yang menjadi pedoman kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru yaitu Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, peraturan pemerintah RI Nomor 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah, Permendiknas RI Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Permendiknas RI Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, Permendiknas RI Nomor 23 tahun 2006 tentang standar Kompetensi Lulusan dan Permendiknas RI Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses.

Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut, kepala sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya. Oleh karena itu, suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan di atas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada di dalamnya.

Hasil penelitian Setiyati (2014) yang berjudul: *"Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru"*. Menyimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru dengan persentase 42,2% (2) ada yang positif dan sangat signifikan. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan persentase 18,22% (3) terdapat pengaruh motivasi kerja yang positif dan sangat signifikan terhadap kinerja guru dengan persentase sebesar 13,03% (4) terdapat pengaruh positif budaya sekolah yang sangat signifikan terhadap kinerja guru dengan persentase sebesar 10,94%.

Seorang pemimpin adalah motor penggerak yang senantiasa mempengaruhi, mendorong dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Amtu (2013:147-150) untuk meningkatkan mutu pendidikan, terdapat beberapa langkah, yaitu: "(1) pengembangan institusi atau perancangan strategis, (b) kebijakan mutu, (c) tanggung jawab manajemen, (c) organisasi mutu, (d) pemasaran dan publisitas, (e) penyelidikan dan pengakuan,

(e) induksi, (f) penyediaan kurikulum, (g) bimbingan dan penyuluhan, (h) manajemen pembelajaran, (i) rancangan kurikulum, (j) rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, (k) kesempatan yang sama, (l) pengawasan dan evaluasi, (m) susunan administratif, (n) tinjauan ulang institusional.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya peserta didik, kerjasama sekolah dengan orang tua, serta lulusan yang berkualitas. Inisiatif dan kreativitas kepala sekolah yang mengarahkan kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas dan menjadikan pegangan dalam proses pelaksanaan kegiatan. Rencana harus selalu di *up-date* sesuai dengan perubahan-perubahan.

Fungsi utamanya adalah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien. Dorongan dan pengakuan tersebut akan memberikan pengaruh yang cukup besar untuk memelihara semangat dan keinginan berprestasi dalam meningkatkan hasil kerja. Kepala sekolah yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut. Tidak ada program yang terhenti (*stagnan*) dan tidak ada dua program yang identik, karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan.

Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Berbicara tentang peran kepala sekolah terkait peningkatan kinerja, maka peran kepala sekolah pada masing-masing lembaga pendidikan berbeda. Seorang kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran sekolah secara teknis akademis saja, melainkan juga bertanggung jawab dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya. Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah antara lain: kegiatan mengatur proses belajar mengajar, kegiatan mengatur kesiswaan, kegiatan mengatur personalia, kegiatan mengatur peralatan pembelajaran, kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah, kegiatan mengatur keuangan dan kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan, kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai. Fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi efektif apabila mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya.

Hasil penelitian Rahmi (2013) tentang “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)*” menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat nilai kepada para tenaga kependidikan yaitu: pembinaan mental tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, kewajiban sesuai tugas masing-masing, pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

3. Hasil Evaluasi Kepala Sekolah penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Hasil penelitian berdasarkan observasi tentunya berbeda, Pada SMP Negeri 2 Banda Aceh menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi menggunakan instrumen

atau pedoman pelaksanaan evaluasi. Namun, ada beberapa kegiatan belum tersedianya pedoman evaluasi, seperti pedoman evaluasi pelaksanaan workshop, pedoman evaluasi terhadap guru dalam melakukan PTK, dan pedoman kegiatan *in house training*. Hasil pelaksanaan evaluasi didokumentasikan dan disampaikan kepada guru baik secara individual maupun secara kelompok. Hasil evaluasi dijadikan sebagai tindak lanjut berupa mengadakan perbaikan apabila pelaksanaan belum mencapai secara maksimal dan menjadi program lanjutan pada tahun berikutnya. Sedangkan Pada SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan sudah tersedia evaluasi, dengan melaksanakan kegiatan workshop, IHT kerjasama dengan mitra Yayasan lainnya. Hasil pelaksanaan di arsipkan dan di sampaikan pada guru baik secara individual maupun secara kelompok. Tindak lanjut di laksanakan sebagai perbaikan jika belum mencapai maksimal.

Evaluasi merupakan suatu proses mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi guna menetapkan keluasaan pencapaian tujuan oleh individu. Evaluasi pendidikan adalah suatu proses penilaian dalam mengumpulkan dan menganalisis untuk menentukan taraf kemajuan suatu aktivitas di dalam pendidikan guna menetapkan pencapaian suatu tujuan baik untuk pendidik dan peserta didik. Sukardi (2012:1) mengemukakan bahwa: "Evaluasi adalah proses yang menentukan kondisi, di mana suatu tujuan telah dapat dicapai."

Evaluasi pendidikan memberikan manfaat baik bagi siswa/peserta pendidikan, pengajar maupun manajemen. Dengan adanya evaluasi, peserta didik dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah digapai selama mengikuti

pendidikan. Pada kondisi dimana siswa mendapatkan nilai yang memuaskan maka akan memberikan dampak berupa suatu stimulus, motivator agar siswa dapat lebih meningkatkan prestasi. Pada kondisi dimana hasil yang dicapai tidak memuaskan maka siswa akan berusaha memperbaiki kegiatan belajar, namun demikian sangat diperlukan pemberian stimulus positif dari guru/pengajar. Dari sisi pendidik, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menetapkan upaya upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Priansa (2015:106) evaluasi berfungsi sebagai: (1) Alat untuk mengetahui ketercapaian tujuan, (2) Umpan balik proses yang dilaksanakan, dan (3) Dasar dalam menyusun laporan kemajuan”.

Pendapat Priansa di atas menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi pada dasarnya juga dimaksudkan untuk melakukan perbaikan atau penyempurnaan usaha. Perbaikan usaha tanpa didahului oleh kegiatan evaluasi adalah tidak mungkin; sebab untuk mengadakan perbaikan terlebih dahulu harus diketahui apa yang harus diperbaiki, dan mengapa hal itu perlu diperbaiki. Kegiatan evaluasi yang tidak menghasilkan titik tolak untuk perbaikan adalah hampa dan tidak ada artinya sama sekali.

Evaluasi yang dilaksanakan secara berkesinambungan akan membuka peluang bagi evaluator untuk membuat perkiraan (estimasi), apakah tujuan yang telah dirumuskan akan dapat dicapai pada waktu yang telah ditentukan, ataukah tidak, Apabila berdasar data hasil evaluasi itu diperkirakan bahwa tujuan tidak akan dapat dicapai sesuai dengan rencana, maka evaluator akan berusaha untuk mencari dan menemukan faktor-faktor penyebabnya, serta mencari dan menemukan jalan

keluar atau cara-cara pemecahannya. Bukan tidak mungkin bahwa atas dasar data hasil evaluasi itu evaluator perlu mengadakan perubahan-perubahan, perbaikan-perbaikan, baik perbaikan yang menyangkut organisasi, tata kerja, dan bahkan mungkin juga perbaikan terhadap tujuan organisasi itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2013) yang berjudul: “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru” menyimpulkan bahwa: Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru dan ditampilkan melalui penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Mengingat kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja guru memberikan suatu korelasi, maka disarankan kepada kepala sekolah bahwa guru dapat meningkatkan kinerja dapat dilihat dari tanggungjawabnya menjalankan tugas profesi yang diembannya, kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruan sebagai guru.

Bagi pendidik, evaluasi pendidikan akan memberikan kepastian atau ketetapan hati kepada diri pendidik tersebut, sudah sejauh manakah kiranya usaha yang telah dilakukannya selama ini telah membawa hasil, sehingga secara psikologis memiliki pedoman atau pegangan batin yang pasti guna menentukan langkah-langkah apa saja yang dipandang perlu, dilakukan selanjutnya. Misalnya dengan menggunakan metode-metode mengajar tertentu, hasil-hasil belajar siswa menunjukkan adanya peningkatan daya serap terhadap materi yang telah diberikan kepada para siswa tersebut, karena itu penggunaan metode-metode mengajar tadi akan terus dipertahankan. Sebaliknya, apabila hasil-hasil belajar siswa ternyata tiak

menggembirakan, maka pendidik akan berusaha melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan sehingga hasil belajar siswa menjadi lebih baik.

Dalam melaksanakan evaluasi pendidikan hendaknya dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa evaluasi pendidikan secara garis besar melibatkan unsur input, proses dan output. Evaluasi masukan pembelajaran menekankan pada penilaian karakteristik peserta didik, kelengkapan dan keadaan sarana dan prasarana pembelajaran, karakteristik dan kesiapan guru, kurikulum dan materi pembelajaran, strategi pembelajaran yang sesuai dengan mata pelajaran, serta keadaan lingkungan di mana pembelajaran berlangsung.

Evaluasi proses pembelajaran menekankan pada penilaian pengelolaan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru meliputi kinerja guru dalam kelas, keefektifan media pembelajaran, iklim kelas, sikap dan motivasi belajar siswa. Penilaian hasil pembelajaran merupakan upaya untuk melakukan pengukuran terhadap hasil belajar siswa, baik menggunakan tes maupun non tes, dalam hal ini adalah penguasaan kompetensi oleh setiap siswa sesuai dengan karakteristik masing-masing mata pelajaran.

Hasil penelitian Yogaswar (2010) yang berjudul: *“Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru”* menyimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (45,10%) dan sistem informasi kepegawaian terhadap kinerja mengajar guru pada kategori rendah (61,60%) dan kemampuan manajerial kepala

sekolah dan sistem informasi kepegawaian secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (65,30%).

Hasil evaluasi akan memungkinkan bagi evaluator untuk mengukur seberapa jauh atau seberapa besar kemajuan atau perkembangan program yang dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wahyudi (2012:75) bahwa “Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki kemampuan yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik, dan proses yang diperlukan untuk melakukan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.”

Kepala sekolah perlu memikirkan dan melakukan pengkajian ulang terhadap rencana yang telah disusun atau mengubah dan memperbaiki cara pelaksanaannya. Sebagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah yang diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 salah satunya adalah “Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya”. Berdasarkan data hasil evaluasi itu selanjutnya dicari metode-metode lain yang dipandang lebih tepat dan sesuai dengan keadaan dan kebutuhan. Sudah barang tentu perubahan-perubahan itu membawa dampak atau konsekuensi berupa perencanaan ulang (*re-plening*). Dengan demikian dapat di katakan bahwa evaluasi itu memiliki fungsi: menunjang penyusunan rencana.

4. Hambatan-hambatan yang Dihadapi oleh Kepala Sekolah Penggerak untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian di SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh, maka hambatan yang terjadi dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah kurangnya kegiatan *workshop* dan pelatihan, pelatihan sering dilakukan tentang Kurikulum Merdeka, banyaknya jam mengajar guru, kurang tegas kepala sekolah dalam menjalankan kedisiplinan dan peraturan, masih kurangnya motivasi guru-guru untuk menambah wawasan atau membaca buku, jurnal dan referensi lain, baik bidang umum maupun yang berkenaan dengan materi yang akan diajarkan pada peserta didik, dan masih ada guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai andil yang cukup besar terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Perkembangan dan kemajuan sekolah dapat dilihat dari kinerja kepala sekolah yang profesional serta kepala sekolah tersebut mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Melihat peran dan tugas kepala sekolah yang beranekaragam tersebut kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan yang terencana dan tertata serta berkesinambungan dalam mengembangkan mutu pendidikan. Untuk itu dapat dilakukan dengan cara seorang kepala sekolah mempunyai visi yang jelas dan terarah. Hasil penelitian Tiong (Usman, 2014:290) mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif meliputi:

- 1) Kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan.
- 2) Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru.
- 3) Kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf.
- 4) Kepala sekolah yang memahami perasaan guru.

- 5) Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- 6) Kepala sekolah yang terampil dan tertib.
- 7) Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien.
- 8) Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin.
- 9) Kepala sekolah yang tulus.
- 10) Kepala sekolah yang percaya diri.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan personal sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya.

Pelaksanaan pembinaan terhadap guru harus benar-benar dilaksanakan dengan baik dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat menggunakan beberapa strategi, antara lain: mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-panataran untuk menambah wawasan, memberi kesempatan guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam mengajar ke jenjang yang lebih tinggi, mencari biaya bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerja sama dengan masyarakat, dunia usaha atau kerja sama lain yang tidak mengikat, membimbing guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran

dan bimbingan konseling, penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan analisis hasil

penilaian belajar serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran.

Rustiana (2010) dalam hasil penelitiannya tentang efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan dengan melakukan analisis pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan terhadap tingkat kinerja, bagi pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang menyimpulkan bahwa tiga variabel independen (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku) yang diduga mempengaruhi tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan ternyata secara simultan berpengaruh signifikan, walaupun hanya tingkat perubahan perilaku yang signifikan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Untuk itu disarankan bahwa Direktorat Jenderal Bina Marga Semarang harus lebih teliti dalam memilih peserta pelatihan sehingga pelatihan yang diadakan menjadi lebih efektif.

Kepala sekolah perlu memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), serta diskusi, seminar lokakarya, dan penyediaan sumber belajar untuk memperluas wawasan dan pengetahuan guru, memberikan penghargaan kepada seluruh tenaga kependidikan atas prestasi yang mereka peroleh, sehingga mereka akan terangsang untuk meningkatkan kinerjanya.

Anwar (2017) dalam hasil penelitiannya yang berjudul: *“Pengaruh Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) terhadap Peningkatan Profesionalisme dan Kinerja Mengajar Guru SMA Negeri Kota Tasikmalaya”* menyimpulkan bahwa: Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan wadah asosiasi atau perkumpulan bagi para guru mata pelajaran yang berada dtsuatu sanggar, sekolah kabupaten/kota yang berfungsi sebagai sarana untuk saling berkomunikasi, belajar, dan bertukar pikiran dan pengalaman dalam rangka meningkatkan kinerja guru sebagai praktisi/pelaku perubahan reorientasi pembelajaran di kelas. Kenyataan yang ditemui di lapangan, saat ini kiprah MGMP khususnya MGMP tingkat SMA secara umum belum berjalan secara optimal sebagaimana yang diharapkan. Bahkan di beberapa tempat khususnya pada tingkat Kabupaten/Kota dan Provinsi, hal ini tidak berjalan sama sekali.

Dukungan yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi, kepala sekolah juga dapat mengirimkan guru ke Balai pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, sikap pendidik untuk dapat melaksanakan tugas jabatan yang dilandasi kepribadian dan kode etik, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan orientasi sikap dan semangat pengabdian dan berorientasi kepada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat dan menciptakan kesamaan misi, dinamika pola pikir, pengembangan sinergi, dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Kepala sekolah juga perlu memberikan motivasi kepada para bawahan karena motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keaktifan kerja, sehingga diharapkan para guru akan lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Siswanto (2012:119) mengemukakan bahwa: “Motivasi kinerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan bersama”. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui:

a. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

b. Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c. Disiplin

Melalui disiplin diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

d. Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari luar maupun yang datang dari lingkungan.

Dari berbagai faktor tersebut motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan pengemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Dengan demikian setiap permasalahan yang dihadapi oleh tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi. Pembagian tugas merupakan strategi yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusia lebih mengutamakan hubungan manusia dengan masing-masing tenaga kependidikan.

Pemanfaatan sarana prasarana dan penataan sekolah sangat berpengaruh terhadap kenyamanan seluruh warga yang ada di sekolah, hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja maupun prestasi belajar peserta didik sekolah, karena dengan diciptakannya suasana belajar yang nyaman di sekolah akan memberikan dampak yang baik terhadap keberlangsungan proses belajar mengajar di sekolah. Menurut Sagala (2013:88) bahwa "Kepala sekolah memberikan pelayanan yang optimal mengenai kebutuhan tugas guru dan personal sekolah lainnya

untuk memberikan layanan belajar kepada peserta didik oleh guru dan layanan teknis kependidikan oleh tenaga kependidikan". Apabila peserta didik merasa nyaman berada di sekolah maka peserta didik akan mudah untuk mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sekolah sehingga secara langsung peserta didik juga dapat meningkatkan prestasinya.

Pembinaan kompetensi pedagogik guru dapat dilakukan dengan cara membuat program pengembangan bagi guru itu sendiri untuk mengetahui keterampilan apa saja yang dimiliki oleh guru, karena kemampuan serta keterampilan yang dimiliki dari tiap- tiap guru sangatlah beragam dan berbeda. Sebagaimana Priansa (2014:34) mengemukakan bahwa: "Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru dan bertanggungjawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan saran dan prasarana." Untuk itu, sekolah perlu melakukan pembinaan kepada guru yang berprestasi baik akademik maupun nonakademik.

Kegiatan di atas harus ditunjang dengan partisipasi guru sebagai tutor bagi peserta didiknya dalam melakukan pembinaan serta dukungan serta partisipasi dari orang tua peserta didik juga sangat diperlukan. Karena dengan adanya dukungan dari orang tua peserta didik maka dapat diketahui bahwa orang tua juga mendukung atas program yang dilakukan oleh sekolah untuk membangun citra sekolah yang baik dan dapat mencapai tujuan pendidikan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan, implikasi dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian tentang manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh. Kesimpulan, implikasi dan saran secara rinci diuraikan berikut ini.

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Program kepala sekolah disusun setiap awal tahun ajaran bersama dengan guru, staf, komite, serta orang tua peserta didik dan membentuk TPS melalui musyawarah dalam rapat dewan guru dengan melibatkan seluruh guru dan pengawas pembina. Program-program peningkatan kompetensi pedagogik guru yang direncanakan sebagaimana tertulis dalam RKAS yaitu; mengadakan workshop, mengikutsertakan pelatihan-pelatihan, pembinaan guru dalam menyusun Modul Ajar , menyusun soal, kartu soal, kisi-kisi soal, menyiapkan instrumen evaluasi pembelajaran, membahas tentang PTK, melakukan supervisi kelas, kegiatan IHT .
2. Pelaksanaan program diawali dengan pembagian tugas dan wewenang sesuai dengan kemampuan dan tugasnya masing-masing serta mengadakan rapat untuk memberikan pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam menunjang pelaksanaan program sekolah adalah memberikan

reward berupa peningkatan nilai kinerja bagi guru yang baik kinerjanya dan diberikan *punishment* berupa menurunkan nilai kinerja dalam SKP guru.

3. Pelaksanaan evaluasi menggunakan instrumen atau pedoman pelaksanaan evaluasi. Namun, ada beberapa kegiatan belum tersedianya pedoman evaluasi, seperti pedoman evaluasi pelaksanaan workshop, pedoman evaluasi terhadap guru dalam melakukan PTK, dan pedoman kegiatan *in house training*. Hasil pelaksanaan evaluasi didokumentasikan dan disampaikan kepada guru baik secara individual maupun secara kelompok. Hasil evaluasi dijadikan sebagai tindak lanjut berupa mengadakan perbaikan apabila pelaksanaan belum mencapai secara maksimal dan menjadi program lanjutan pada tahun berikutnya.
4. Hambatan yang terjadi dalam upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru adalah kurangnya kegiatan workshop dan pelatihan, pelatihan sering dilakukan tentang Kurikulum Merdeka, banyaknya jam mengajar guru, kurang tegas Kepala Sekolah dalam menjalankan kedisiplinan dan peraturan, masih kurangnya motivasi guru-guru untuk menambah wawasan atau membaca buku, jurnal dan referensi lain, baik bidang umum maupun yang berkenaan dengan materi yang akan diajarkan pada peserta didik, dan masih ada guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya.

5.2 . Implikasi

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan kesimpulan, maka dapat dirangkum implikasi penting sebagai berikut:

1. Pembuatan program dengan melibatkan seluruh warga sekolah ini merupakan bentuk kepemimpinan yang memperhatikan sumberdaya manusia sebagai insan yang perlu dihargai. Kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru dalam penyusunan program, hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis dengan menumbuhkan dan mengembangkan kepentingan bersama dalam kebersamaan melalui kerja sama yang saling mengakui, saling menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu.
2. Pelaksanaan program yang menyentuh seluruh aktifitas guru adalah IHT. Dalam IHT guru membuat pengembangan silabus, perencanaan pembelajaran teknik penulisan soal dan evaluasi pembelajaran. Pelaksanaan IHT tidak dilaksanakan setiap tahun, meningkatkan kompetensi pedagogik guru, tidak hanya terbatas pada pelaksanaan IHT yang telah diprogramkan, tetapi melaksanakan program lain yaitu supervisi kelas, diskusi informal, seminar, mengikutsertakan guru penataran, MGMP, tindak lanjut dari IHT, melakukan supervisi terhadap guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.
3. Evaluasi yang dilaksanakan secara berkesinambungan akan membuka peluang bagi evaluator untuk membuat perkiraan (estimasi), apakah tujuan yang telah dirumuskan akan dapat dicapai pada waktu yang telah ditentukan, ataukah tidak, Apabila berdasar data hasil evaluasi itu diperkirakan bahwa tujuan tidak akan dapat dicapai sesuai dengan rencana, maka evaluator akan berusaha untuk mencari dan menemukan faktor-faktor penyebabnya, serta mencari dan menemukan jalan keluar atau cara-cara pemecahannya.

4. Hambatan-hambatan yang dihadapi dapat diatasi oleh kepala sekolah dengan cara memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

5.3. Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini anatar lain:

1. Perencanaan peningkatan kompetensi pedagogik guru sebaiknya dirumuskan untuk memecahkan masalah atau pelaksanaan pekerjaan di lingkungan suatu sekolah. Pemecahan masalah tersebut dilakukan dengan merumuskan langkah-langkah kegiatan untuk menemukan alternatif terbaik dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Langkah-langkah tersebut pada dasarnya merupakan kegiatan persiapan untuk menetapkan berbagai keputusan tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan melaksanakan keputusan-keputusan tersebut, diharapkan masalah-masalah sekolah dapat diselesaikan atau pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2. Pelaksanaan kompetensi pedagogik guru harus benar-benar dilaksanakan dengan baik dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Hal ini dapat menggunakan beberapa strategi, antara lain: mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-panataran untuk menambah wawasan, memberi kesempatan guru

untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam mengajar ke jenjang yang lebih tinggi, mencari biaya bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerja sama dengan masyarakat, dunia usaha atau kerja sama lain yang tidak mengikat, membimbing guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling, penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan analisis hasil

3. Dalam melaksanakan evaluasi tentang kompetensi pedagogik guru hendaknya dilakukan secara sistematis dan terstruktur yang melibatkan unsur input, proses dan output. Evaluasi pembelajaran menekankan pada penilaian karakteristik peserta didik, kelengkapan dan keadaan sarana dan prasarana pembelajaran, karakteristik dan kesiapan guru, kurikulum dan materi pembelajaran, strategi pembelajaran yang sesuai dengan mata pelajaran, serta keadaan lingkungan dimana pembelajaran berlangsung.
4. Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan dengan menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah perlu terus menerus melakukan perbaikan cara-cara yang telah dilakukan dalam meningkatkan kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik.

DAFTAR PUSTAKA

- Kemendikbudristek.2021.*Program sekolah penggerak*.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan kebudayaan, Riset, dan tehnologi, Republik Indonesia Nomor 26 / M/2022.
- Rahayu.R.,dkk.2022.*Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak*.
- Ahmad. F. Yasin. (2012). *Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah (studi kasus di MIN Malang I)*. Ejournal El-Qudwah UIN-Malang.
- Amtu, Onisimus. (2013). *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Anwar, Rosihan. (2017). *Pengaruh Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) terhadap Peningkatan Profesionalisme dan Kinerja Mengajar Guru SMA Negeri Kota Tasikmalaya*. Jurnal Administrasi Pendidikan 13, No. 1.
- Balqis, P., Ibrahim, N. U., & Ibrahim, S. (2015). *Kompetensi Pedagogik Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Pada SMPN 3 Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah, 2 No. 1.
- Budi, Bangun Setia. (2014). *Strategi Guru dalam Menghadapi Kurikulum 2013 di SMA Negeri 2 Surakarta*. Sosialitas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Sos Ant 4.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Visi Baru Manajemen Sekolah (Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik)*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Habibullah, Achmad. (2017). *Kompetensi Pedagogik Guru*. Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan 10, No. 3.
- Iskandar, Uray. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal Visi Ilmu Pendidikan 10, No. 1.
- Jamali, Arif dan Lantip Diat Prasajo. (2013). *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa Sma Muhammadiyah Kota Yogyakarta*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 1, No. 1: 8-21.
- Karweti, Engkay. (2010). *Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang*. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol 11, 2: 77-89.
- Khairul, Imtihan-STMIK Lombok. (2015). *Perencanaan Strategi Sistem Informasi Pendidikan Pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Lombok*. Jurnal Bianglala Informatika 3, No. 2.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

KISI-KISI PENELITIAN

No	Masalah	Aspek	Variabel	Indikator
1	2	3	4	5
1	Bagaimanakah program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 Banda Aceh?	Program sekolah	Program-program yang disusun oleh kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program-program yang disusun oleh kepala sekolah 2. Cara menyusun program 3. Waktu dilakukan penyusunan program 4. Pihak yang terlibat dalam penyusunan program 5. Penentuan program secara prioritas
2	Bagaimanakah pelaksanaan program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 Banda Aceh?	Pelaksanaan program kepala sekolah	kegiatan yang ditetapkan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pelaksanaan program 2. Keterlibatan stakeholder dalam pelaksanaan program 3. Implementasi kegiatan 4. Fasilitas/alat peraga/media pembelajaran yang tersedia 5. Pengelolaan fasilitas/ alat peraga/media pembelajaran 6. Upaya yang dilakukan dalam melengkapi fasilitas

				7. Kesesuai fasilitas/ alat peraga/media pembelajaran dan kebutuhan
3	Bagaimanakah hasil evaluasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 Banda Aceh?	Pelaksanaan evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persiapan evaluasi 2. Bentuk evaluasi 3. Analisis hasil evaluasi 4. Melakukan tindak lanjut 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat instrumen penilaian 2. Jadwal evaluasi 3. Siapa saja yang terlibat 4. Bentuk kegiatan 5. Melaksanakan evaluasi 6. Hasil evaluasi 7. Melakukan tindakan/tindak lanjut dari evaluasi
4	Hambatan-hambatan apa sajakah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 Banda Aceh?	Faktor penghambat	Hambatan-hambatan yang terjadi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor penyebab terjadinya hambatan 2. Hambatan-hambatan yang terjadi 3. Strategi kepala sekolah dalam mencari solusi terhadap hambatan yang terjadi 4. Solusi-solusi dalam mengeliminasi hambatan yang

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH

1. Bagaimana program kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
2. Apasaja program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
3. Bagaimana cara merumuskan program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
4. Bagaimana Bapak/Ibu menyusun renstra dalam mengembangkan sekolah yang berlandaskan kepada kebijakan pendidikan nasional?
5. Bagaimana pendekatan kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
6. Bagaimana cara yang bapak tempuh dalam merumuskan Visi dan Misi sekolah?
7. Bagaimana Bapak/Ibu menjalankan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?

8. Bagaimana bapak/ibu mengarahkan guru agar dapat menjalankan program yang telah direncanakan?
9. Bagaimana Bapak/Ibu menerapkan disiplin terhadap guru?
10. Bagaimana anda menginformasikan secara transparan kepada orang lain atas rencana atau proses pelaksanaan program yang akan dilaksanakan sekolah ini?
11. Bagaimana cara bapak menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif sesama guru?
12. Bagaimana bapak/ibu mengambil sikap dan tindakan terhadap guru yang bermasalah?
13. Bagaimana bapak menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui pengembangan pedagogik guru?
14. Bagaimana anda mengawasi guru pada tindakan kelas?
15. Sejauh mana anda mengevaluasi program mengajar guru?
16. Bagaimana cara anda menilai guru dalam menyusun Modul Ajar , mengajar dan menilai pembelajaran?
17. Bagaimana anda bekerjasama dengan guru, staf, komite dan orang tua siswa dalam memajukan sekolah?
18. Bagaimana cara anda menyelesaikan masalah yang terjadi antara guru dan guru dan antara siswa dengan siswa?
19. Bagaimana cara anda melaksanakan evaluasi dalam meningkatkan mutu pada sekolah yang anda pimpin?
20. Bagaimana cara anda melakukan tindak lanjut dari evaluasi tersebut?
21. Siapa saja yang anda libatkan dalam mencari solusi terhadap hasil evaluasi tersebut?
22. Hambatan-hambatan apa saja yang terjadi pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh dalam meningkatkan pedagogik guru?
23. Langkah apa yang harus ditempuh dalam meningkatkan kompetensi pedagogik di sekolah?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WAKIL KEPALA SEKOLAH

1. Bagaimana program kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
2. Apasaja program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
3. Bagaimana peran anda dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMP Negeri 2 dan SMP It Nurul Ishlah Banda Aceh ?
4. Bagaimana Bapak/Ibu menjalankan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
5. Bagaimana bapak/ibu mengarahkan guru agar dapat menjalankan program yang telah direncanakan?
6. Bagaimana Bapak/Ibu menerapkan disiplin terhadap guru?
7. Bagaimana cara bapak menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif sesama guru?
8. Bagaimana bapak menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui pengembangan pedagogik guru?
9. Bagaimana cara anda menilai guru dalam menyusun Modul Ajar , mengajar dan menilai pembelajaran?
10. Bagaimana kepala sekolah bekerjasama dengan guru, staf, komite dan orang tua siswa dalam memajukan sekolah?
11. Siapa saja yang anda libatkan dalam mencari solusi terhadap hasil evaluasi tersebut?
12. Hambatan-hambatan apa saja yang terjadi pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
13. Langkah apa yang harus ditempuh dalam meningkatkan kompetensi pedagogik di sekolah?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN GURU

1. Bagaimana peran anda dalam menyusun rencana peningkatan kompetensi guru?
2. Apakah ketua MGMP mendapatkan sosialisasi tentang rencana-rencana yang akan dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah?
3. Bagaimana peran anda dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah?
4. Apakah kepala sekolah menyusun rincian tugas guru secara tepat dan jelas?
5. Apakah kepala sekolah selalu memberikan bimbingan, arahan untuk memperbaiki kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran?
6. Apakah kepala sekolah selalu memberikan bimbingan, arahan untuk memperbaiki kemampuan guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran?
7. Apakah kepala sekolah mengarahkan guru untuk meningkatkan kemampuan mengajar dengan mengikuti diklat?
8. Apakah kepala sekolah mengarahkan guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi?
9. Apakah kepala sekolah melakukan observasi kelas?
10. Apakah kepala sekolah melakukan pertemuan dengan individual secara professional dengan guru?
11. Apakah kepala sekolah memberikan reward kepada guru-guru yang baik dalam mengajar?
12. Apakah kepala sekolah melakukan upaya untuk menyediakan fasilitas yang lengkap?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN PENGAWAS SEKOLAH

1. Bagaimana program kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
2. Apasaja program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
3. Bagaimana cara kepala sekolah merumuskan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
4. Bagaimana pendekatan kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan pedagogik guru SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
5. Bagaimana kepala sekolah menjalankan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
6. Bagaimana kepala sekolah mengarahkan guru agar dapat menjalankan program yang telah direncanakan?
7. Bagaimana anda menginformasikan secara transparan kepada orang lain atas rencana atau proses pelaksanaan program yang akan dilaksanakan sekolah ini?
8. Bagaimana kepala sekolah mengambil sikap dan tindakan terhadap guru yang bermasalah?
9. Bagaimana kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui pengembangan kompetensi pedagogik guru?
10. Sejauh mana anda mengevaluasi program mengajar guru?
11. Bagaiman cara anda menilai guru dalam menyusun Modul Ajar , mengajar dan menilai pembelajaran?
12. Bagaimana anda bekerjasama dengan guru, staf, komite dan orang tua siswa dalam memajukan sekolah?
13. Siapa saja yang dilibatkan dalam mencari solusi terhadap hasil evaluasi tersebut?
14. Hambatan-hambatan apa saja yang terjadi pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh dalam meningkatkan pedagogik guru?
15. Langkah apa yang harus ditempuh dalam meningkatkan kompetensi pedagogik di sekolah?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KETUA MGMP

1. Bagaimana peran anda dalam menyusun rencana peningkatan kompetensi guru?
2. Apakah ketua MGMP mendapatkan sosialisasi tentang rencana-rencana yang akan dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah?
3. Bagaimana peran anda dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah?
4. Apakah kepala sekolah menyusun rincian tugas guru secara tepat dan jelas?
5. Apakah kepala sekolah selalu memberikan bimbingan, arahan untuk memperbaiki kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran?
6. Apakah kepala sekolah selalu memberikan bimbingan, arahan untuk memperbaiki kemampuan guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran?
7. Apakah kepala sekolah mengarahkan guru untuk meningkatkan kemampuan mengajar dengan mengikuti diklat?
8. Apakah kepala sekolah mengarahkan guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi?
9. Apakah kepala sekolah melakukan observasi kelas?
10. Apakah kepala sekolah melakukan pertemuan dengan individual secara professional dengan guru?
11. Apakah kepala sekolah memberikan reward kepada guru-guru yang baik dalam mengajar?
12. Apakah kepala sekolah melakukan upaya untuk menyediakan fasilitas yang lengkap?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KOMITE SEKOLAH

1. Apakah anda dilibatkan dalam perencanaan program Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
2. Apasaja program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
3. Bagaimana cara kepala sekolah merumuskan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
4. Bagaimana pendekatan kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMP Negeri 2 dan SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh ?
5. Bagaimana kepala sekolah menjalankan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
6. Bagaimana kepala sekolah mengarahkan guru agar dapat menjalankan program yang telah direncanakan?
7. Bagaimana kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui pengembangan pedagogik guru?
8. Sejauh mana kepala sekolah mengevaluasi program mengajar guru?
9. Bagaimana anda bekerjasama dengan guru, staf, komite dan orang tua siswa dalam memajukan sekolah?
10. Siapa saja yang dilibatkan dalam mencari solusi terhadap hasil evaluasi tersebut?
11. Hambatan-hambatan apa saja yang terjadi pada SMP Negeri 2 SMP IT Nurul Ishlah Banda Aceh dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
12. Langkah apa yang harus ditempuh dalam meningkatkan kompetensi pedagogik di sekolah?

AUDIT TRAIL PENELITIAN

Pertanyaan	Responden	Jawaban Responden	Interpretasi
Bagaimanakah program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2 Banda Aceh?			
Bagaimana cara merumuskan program dan apa saja program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?	Kepala sekolah	Program kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMPN 2 B. Aceh secara rinci tidak termuat dan tertulis, namun telah masuk dalam peningkatan kompetensi guru SMPN 2 B. Aceh. Program kepek dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dengan mengikutsertakan pelatihan-pelatihan/penataran yang dilaksanakan oleh pihak manapun baik tingkat kota, provinsi, nasional atau internasional. Juga dengan workshop-workshop yang dilaksanakan di sekolah.	Perencanaan merupakan dari suatu fungsi man menghadapi lingkungan dinamis. Salah satu ma adalah melihat progr dijalankan untuk men tercapainya tujuan-tujuan akan datang.
Apasaja program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?	Kepala sekolah	Pada dasarnya seorang guru wajib memiliki kompetensi pedagogik yang berhubungan dengan kegiatan proses pembelajaran. Sehingga guru mampu mengelola pembelajaran, pemahaman terhadap peserta didik, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, pemanfaatan teknologi evaluasi pembelajaran, dan pengembangan peserta didik. Salah satu tugas saya selaku kepala sekolah adalah menyusun program-program atau kegiatan yang kiranya dapat meningkatkan atau mengembangkan kompetensi pedagogik tersebut	Perencanaan yang dil sekolah harus bersid perencanaan tersebut bis lingkungan eksternal dikarenakan faktor ekster terhadap pelaksanaan dilakukan organisasi, s sedikit banyak bisa diuba untuk apa perencanaan it
Bagaimana kepala sekolah merumuskan program dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?	Pengawas Sekolah	Kepala sekolah mengadakan IHT dalam menjalankan EDS dan mengadakan workshop dalam menyusun administrasi perangkat pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru	Penyusunan perencanaan kompetensi pedagogik g sekolah bersama dengan orang tua peserta didik. guru dan stafnya berkum sebuah forum untuk m saja yang dibutuhkan ol didik di sekolah
Bagaimana peran anda dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?	Wakil Kepala sekolah	Selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaan selalu dan sangat mendukung aspek peningkatan kompetensi pedagogik guru SMP Negeri 2 Banda Aceh yang dicanangkan kepala sekolah, memandang peserta didik sekarang ini di zaman globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang	Dalam melakukan peran sekolah dapat menyelek pengetahuan, fakta, ima masa yang akan d memvisualisasi dan m diinginkan, urutan kegia

		begitu pesat, maka guru sangat dituntut banyak perannya dalam membimbing peserta didik	perilaku dalam batas-batas yang akan digunakan dalam
Bagaimana peran dan tanggung jawab anda dalam mendukung program peningkatan kompetensi pedagogik?	Guru	Pada awal tahun ajaran baru, saya membuat rencana program pembelajaran untuk 1 kali atau 2 kali pertemuan, kemudian seiring waktu berjalan saya upayakan untuk membuat sampai satu semester. Kemudian kami membaca buku-buku referensi terbaru sesuai dengan tuntutan kurikulum merdeka dan buku-buku lainnya yang mendukung proses pembelajaran, mengikuti MGMP, membahas materi-materi sulit yang berkaitan dengan Kumer, menyusun soal, kartu soal, kisi-kisi soal, membahas tentang PTK, membaca jurnal-jurnal ilmiah dan membuka web di internet untuk mencari informasi tertentu	Perencanaan sebagai langkah tujuan akan memberikan tersebut, sehingga semua elemen-elemen dalam mengetahui dengan baik dicapai. Pada tahap perencanaan menentukan apa yang akan dikerjakan, siapa yang bagaimana mengerjakan
Apa yang anda lakukan terkait dengan pembelajaran?	Guru	Terkait dengan pembelajaran, kami melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, misalnya; mengajar siswa dengan serius dan tekun sehingga dapat menciptakan siswa yang berprestasi di bidang pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Bersama dengan kepala sekolah untuk menciptakan sekolah yang berprestasi, beretika dan bersih lingkungannya serta mencari informasi-informasi terbaru yang bisa meningkatkan prestasi siswa dan guru di sekolah.	Kegiatan-kegiatan sekolah oleh kepala sekolah, hal tahunan sekolah yang akan ajaran berikutnya. Pada beberapa kompetensi yang sekolah yaitu merencanakan bahan pengajaran, melakukan kegiatan belajar mengajar, pengelolaan kelas, media dan sumber pengajaran, penilaian prestasi siswa
Bagaimanakah pelaksanaan program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP			
Apa yang anda lakukan pada awal pelaksanaan program?	Kepala sekolah	Dalam mengarahkan guru sesuai program yang direncanakan adalah dengan memberikan pengarahan awal tentang program yang direncanakan, termasuk bagaimana melaksanakan apa tujuannya, bagaimana hasil yang ingin dicapai, seterusnya memandu dalam pelaksanaan dan pada akhirnya mengevaluasi kegiatan	Sebagai pemimpin pendidik sekolah mengorganisir personilnya yang baik situasi yang efektif, efisien kerjasama tim (<i>teamwork</i>) kepemimpinan, program siswa harus direncanakan dilaksanakan dan dievaluasi
Bagaimana anda melaksanakan kegiatan pelatihan?	Kepala Sekolah	Pelatihan guru selama ini kami hanya berharap dan berpangku pada Dinas Pendidikan dan lembaga lain. Biasanya Dinas mengundang satu orang pada setiap tahun atau dua tahun sekali. Karena undangan terbatas, maka saya berikan kesempatan kepada guru secara bergiliran	Kepala sekolah perlu guru mengikuti berbagai di tingkat gugus atau kelompok MGMP, musyawarah guru dan KKG, serta diskusi, penyediaan sumber belajar wawasan dan pengetahuan penghargaan kepada seluruh

			atas prestasi yang mereka akan terangsang kinerjanya
Bagaimana kepala sekolah melaksanakan kegiatan MGMP?	Wakil kepala sekolah	Kepala sekolah memiliki komitmen dalam menjalankan kegiatan MGMP dengan mewajibkan semua guru mengikuti program tersebut. Kepala sekolah menyediakan seluruh keperluan guru dalam kegiatan tersebut dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam kegiatan tersebut. Kegiatan dalam MGMP di samping menyusun program pembelajaran juga turut membahas masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran	Melalui kegiatan MGMP pengetahuan, pengalaman dalam melaksanakan menimbulkan keseriusan tugasnya sehari-hari di se guru-guru untuk mengik
Bagaimana motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah terkait dengan pelaksanaan program?	Guru	Sekolah memberikan penghargaan kepada guru berupa nilai kinerja yang baik sesuai dengan prestasi yang diraih oleh guru tersebut. Kepala sekolah juga mengarahkan kepada guru untuk selalu berusaha melaksanakan pembelajarn dengan optimal. Sebaliknya, bagi guru yang bermasalah akan diberikan nilai kinerjanya yang kurang baik	Pemberdayaan guru mer mempertinggi kecak mengembang PROFE merupakan suatu usaha kewenangan mengajar profesional. Supervisi merupakan layanan pem yang di berikan kepada kinerjanya. Sehingga ke profesional akan terwujud kebutuhan peserta didikn
Apa yang dilakukan oleh MGMP dalam pelaksanaan kegiatan terkait peningkatan kompetensi pedagogik guru?	Ketua MGMP	Kami mengusulkan kepada kepala sekolah untuk mengadakan pelatihan tentang PTK karena merasa masih banyak guru-guru yang belum mengenal dan belum melakukan PTK sama sekali di kelasnya, sehingga tujuan dari workshop ini adalah mengajak atau memotivasi guru yang masih enggan mengadakan penelitian karena berbagai alasan untuk dapat mengembangkan potensi siswa yang ada di kelasnya. Pelatihan ini juga mengajak teman-teman guru untuk melangkah kepada berbagai catatan yang setelah diolah dapat mewujudkan menjadi suatu penelitian yang berkualitas. Melaksanakan penelitian tentang apa yang sehari-hari dilakukan oleh seorang guru yang akhirnya dapat menghasilkan suatu karya yang disebut PTK. Dengan mengetahui potensi siswa, guru menjadi semakin dekat dengan para siswanya, dan terjadilah proses interaktif di antara guru dan siswa	Fungsi dan tanggung jaw pemimpin lembaga pe efektif apabila mamp kepemimpinannya mempengaruhi dan mer tingkah laku kelompok perlu memberika motiva karena motivasi merupak turut menentukan ke diharapkan para guru ak melaksanakan tugasnya.

Bagaimana peran kepala sekolah dalam mendukung kegiatan MGMP?	Ketua MGMP	Kepala sekolah juga ikut serta dalam kegiatan Musyawarah guru Mata Pelajaran (MGMP), disamping mengawasi kegiatan tersebut	Dengan mengaktifkan p sangat membantu guru-kemampuannya dalam Karena dengan ada kegia mempunyai peluang dal sebagai tenaga pendidik.
Bagaimana pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik guru menurut anda?	Komite sekolah	SMP Negeri 2 Banda Aceh dahulunya merupakan sekolah biasa yang mutunya relatif rendah, namun sekarang sudah menjadi sekolah lirikan orang-orang atau sudah menjadi sekolah favorit atau dengan kata lain sekolah penggerak dan menjadi sekolah model.	Kepala sekolah juga mengelola penyelenggara dan pembelajaran di operasional tugas pokok kegiatan menggali dan sumber daya sekolah kerangka pencapaian tuj dan efisien

Bagaimanakah hasil evaluasi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada SMP Negeri 2

Bagaimana cara anda melaksanakan evaluasi kegiatan di sekolah?	Kepala sekolah	Setiap kegiatan yang kita lakukan, kita tetap melakukan evaluasi. Namun, kami menyadari kadang-kadang pelaksanaan evaluasinya masih terdapat kendala, misalnya kurang komprehensif dan waktu relatif singkat. Kemudin hasil evaluasi tersebut kita sampaikan kepada guru bersangkutan dan secara kelompok melalui kegiatan rapat dan diskusi. Harapannya, guru dapat mengetahui kelemahannya dan dapat memperbaikinya	Evaluasi merupakan suatu menganalisis, dan mengguna menetapkan keluas individu. Evaluasi pendi penilaian dalam mengum untuk menentukan taraf di dalam pendidikan gun suatu tujuan baik untuk p
Apa tujuan anda melaksanakan kegiatan evaluasi terkait kompetensi pedagogik guru?	Kepala sekolah	Tujuan kami melaksanakan evaluasi tersebut adalah untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan program yang telah kami rencanakan dan telah kami laksanakan. Dari hasil evaluasi, kami mengkaji kekurangan, kelebihan, kekuatan dan peluang serta penyebab terjadinya serta dapat menentukan solusi yang tepat dalam setiap permasalahan.	Evaluasi pendidikan n bagi siswa/peserta peno manajemen. Dengan a didik dapat mengetahui i yang telah digapai selan Pada kondisi dimana yang memuaskan maka a berupa suatu stimulus, n lebih meningkatkan prest
Tindak lanjut apa yang anda lakukan terkait hasil pelaksanaan kegiatan terkait kompetensi pedagogik guru?	Kepala sekolah	Dalam rangka menentukan tindak lanjut program peningkatan kompetensi pedagogik guru, maka terlebih dahulu saya mengidentifikasi dan mengenali kelemahan serta kekurang pelaksanaan kegiatan itu sendiri. Kemudian menganalisis kekuatan/potensi dan program pembinaan sekolah, baik dari program, faktor-faktor yang mempengaruhinya dan upaya perbaikan	Kegiatan evaluasi dimaksudkan untuk me penyempurnaan usaha. didahului oleh kegiata mungkin; sebab untuk terlebih dahulu harus d diperbaiki, dan mengapa Kegiatan evaluasi yang tolak untuk perbaikan ad artinya sama sekali

Tindak lanjut apa yang kepala sekolah lakukan terkait hasil pelaksanaan kegiatan terkait kompetensi pedagogik guru?	Wakil kepala sekolah	Hasil evaluasi pembelajaran dari pelaksanaan program akan kami jadikan sebagai indikator keberhasilan pendidikan dan bimbingan di sekolah. Hasil evaluasi tersebut ditindak lanjuti dengan membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan.	Bagi pendidik, eval memberikan kepastian at diri pendidik tersebut, kiranya usaha yang telah telah membawa hasil, se memiliki pedoman atau p guna menentukan langka dipandang perlu, dilakuk
Bagaimana cara kepala sekolah melaksanakan kegiatan evaluasi kegiatan terkait kompetensi pedagogik guru?	Guru	Seluruh kegiatan sekolah dilakukan evaluasi oleh kepala sekolah. Kami hanya diberitahukan saja tentang akan dilaksanakan evaluasi. Kami melihat dalam melaksanakan evaluasi kepala sekolah tidak semua kegiatan membawa pedoman atau instrumen pelaksanaan evaluasi, sehingga kami juga kurang tahu indikator apasaja yang menentukan keberhasilan sebuah program sekolah. Hasil evaluasi disampaikan dengan cara memanggil guru secara bergiliran untuk diberikan pengarahan melalui kegiatan rapat rutin yang diikuti oleh semua personel sekolah pada setiap akhir semester	Evaluasi yang berkesinambungan akan evaluator untuk membu apakah tujuan yang tela dicapai pada waktu yang tidak, Apabila berdasar diperkirakan bahwa tu dicapai sesuai dengan r akan berusaha untuk m faktor-faktor penyebab menemukan jalan k pemecahannya.

Hambatan-hambatan apa sajakah yang dihadapi oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik 2 Banda Aceh?

Hambatan apa saja yang dialami guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?	Kepala Sekolah	Peserta yang diundang untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh dinas sangat terbatas dan biasanya satu atau dua guru yang diundang. Hal ini menyebabkan tidak meratanya guru mendapatkan materi pelatihan yang sama. Hambatan yang terjadi dalam peningkatan pedagogik guru di SMPN 2 Banda Aceh adalah kurangnya workshop dan pelatihan. Jika adapun lebih banyak isinya kampanye tentang Kumer bukan dikaitkan atau materinya tentang pedagogik yang praktis (kejadian di lapangan).	Kepala sekolah hendak menjaga jarak dengan p agar mereka dapat m permasalahan yang dihad tugasnya sebagai tena umumnya kepala seko gabungan antara pemba manusiawi. Pembagian yang lebih mengutam dilaksanakan dengan tenaga kependidikan, s manusia lebih mengutan dengan masing-masing t
Bagaimana sebenarnya permasalahan yang dihadapi guru tentang jumlah jam pelajaran guru?	Kepala Sekolah	Apabila guru tersebut bisa memenuhi kewajiban 24 jam mengajar perminggu maka dia berhak mendapatkan tunjangan sertifikasi guru 100 % kali gaji pokoknya. Bila guru tersebut tidak bisa memenuhi jam mengajar 24 jam perminggu, misalnya hanya bisa 20 jam perminggu atau kurang maka jumlah jam tersebut dibagi 24 jam mengajar kali gaji pokoknya sehingga bila misalnya hanya 20 jam mengajar perminggu berarti tunjangan	Bagi guru yang mata pihak sekolah wajib penataan dan pemerataa Jika masih terdapat g memenuhi beban menga muka per minggu, pem dilakukan melalui pembelajaran/pembimbi

		sertifikasi guru yang diperolehnya sebesar 20/24 X 100 X gaji pokoknya. Dengan demikian maka guru bersertifikat walau tidak bisa memenuhi kewajiban 24 jam mengajar perminggu masih tetap bisa mendapat tunjangan sertifikasi guru walau jumlahnya berkurang. Kondisi ini lebih bijak dan bisa mendukung peningkatan kualitas pendidikan terutama di pedesaan. Dan yang lebih penting lagi adalah guru tidak perlu lagi stres mencari 24 jam mengajar perminggu	
Hambatan apa saja yang dialami guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?	Wakil Kepala Sekolah	Dalam keberadaannya guru nampaknya dihadapkan dengan kenyataan adanya permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran siswa yang menyebabkan siswa kurang bisa berprestasi secara maksimal. Banyak penyebab yang menjadi kendala, yang diantaranya adalah penggunaan metode yang kurang tepat untuk membentuk siswa yang terampil	Kepala sekolah sebagai strategi yang tepat profesional tenaga kepe Menciptakan iklim se memberi nasehat kepada dorongan kepada seluruh dan seterusnya. Kepala berusaha menanamka meningkatkan sedikitn pembinaan mental, pem fisik, pembinaan artistik.
Apa saran anda terkait peningkatan kompetensi pedagogik guru?	Pengawas sekolah	Disamping yang telah diutarakan sebelumnya juga jam sertifikasi wajib tidak perlu 24 jam. Kalau begini guru tidak punya cukup waktu untuk menyegarkan kembali ilmu mendidik yang telah diperolehnya untuk mengajar saja guru sudah lelah, lemas, fikiranpun tak jalan. Tidak usah diharap banyak untuk hasil yang lebih baik, baik saja belum tentu	Melalui disiplin diharap secara efektif dan meningkatkan produkti strategi yang dapat di dalam membina disiplin adalah membantu para te mengembangkan pola pe standar perilakunya, da aturan yang telah disepak

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Rahmaniah dilahirkan di Sabang pada tanggal 20 Juli 1969 yang merupakan anak ke empat dari tujuh bersaudara dari ayah Almarhum Ibnu Hadjar dan ibu Asniar Pendidikan yang pernah dilalui SD Negeri 2 sabang Kecamatan Suka Karya Kota Sabang , tamat tahun 1980. Kemudian melanjutkan pada SMP Negeri 1 Sabang dan tamat tahun 1983 , dan melanjutkan SMA Negeri 1 Sabang tamat tahun 1986. Kemudian melanjutkan Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Unsyiah jurusan Olahraga pada tahun 1989 dan tamat tahun 1992 dan mahasiswa Magister Penjamin Mutu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas UBBG tahun 2023 sampai sekarang. Pengalaman kerja sebagai tenaga pengajar di SMP Negeri 4 Sabang sejak tahun 1993 sampai 2001. Guru di SMP Negeri 9 Banda Aceh sejak tahun 2001 sampai 2010, Guru di SMP Negeri 16 Banda Aceh tahun 2010 sampai tahun 2018, Kepala Sekolah di SMP Kartika tahun 2018 sampai tahun 2020, Kepsek SMP Negeri 18 Banda Aceh tahun 2020 sampai sekarang.

PENGESAHAN TIM PENGUJI

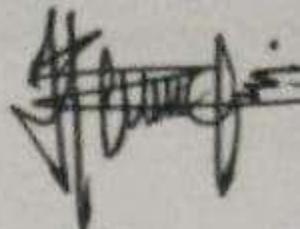
JUDUL TESIS

Tesis ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan
Tim Penguji Tesis Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Bina Bangsa Getsempena

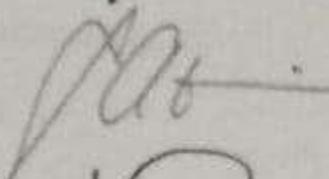
Banda Aceh, 4 September.2024

Tanda Tangan

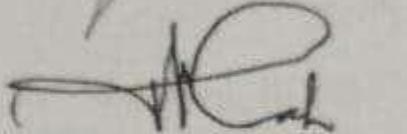
Anggota I : Dr. Aklamuddin, M.Pd
NIDN. 1301018601

(

Anggota II : Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

(

: Dr. Rita Novita, M.Pd
NIDN. 0101118701

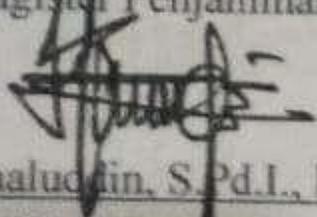
(

: Dr. Rahmattullah, M.Si
NIDN. 01010372

(

Menyetujui,

Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

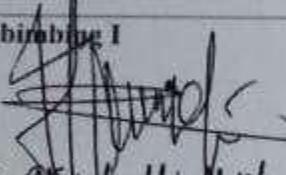
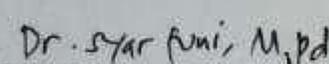
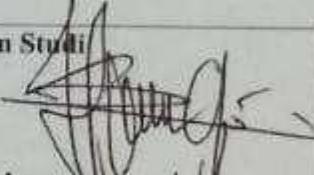
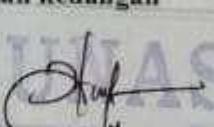
Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Bina Bangsa Getsempena


Dr. Syarfuni, M.Pd.
NIDN. 0128068203

FORM SERAH TERIMA
SKRIPSI, TESIS (HARD/SOFT COPY)
BEBAS BIAYA ADMINISTRASI DAN BEBAS PUSTAKA
LULUSAN UNIVERSITAS BINA BANGSA GETSEMPENA

NAMA : Rahmaniah
 NIM : 22116011
 PROGRAM STUDI : S2. PMP
 TAHUN MASUK : 2022
 TGL YUDISIUM : 13 NOV. 2024
 TANGGAL WISUDA :
 JUDUL SKRIPSI / TESIS : Manajerial Kepala Sekolah
 dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru
 pada sekolah penggerak SMP. NKM
 Banda Aceh.
 NO HP : 085260249424

(mohon nomor HP diisi dengan benar
Untuk komunikasi antara kampus dan alumni)

Pembimbing I  Dr. Akmaluddin, M.Pd. TGL : 7-10-2024	Pembimbing II  Dr. Syarifuni, M.Pd. TGL : 7-10-2024	Program Studi  Dr. Alimuddin, M.Pd. TGL : 7-10-2024
Dinas/Instansi Penelitian  Rahmaniah TGL : 9-12-2024	Perpustakaan TGL :	Bagian keuangan  Ar Ridha, SE TGL :

Mengetahui,
Ketua Program Studi
 Dr. Akmaluddin M.Pd.

Banda Aceh,
Mahasiswa
 Rahmaniah
 NIM. 22116011

LEMBAR PENGESAHAN

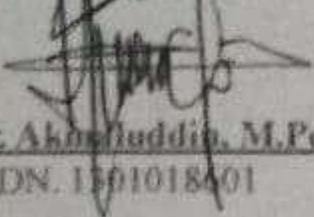
RAHMANIAH

Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh

Tesis ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Tesis Program Magister Studi Penjaminan Mutu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bina Bangsa Getsempena

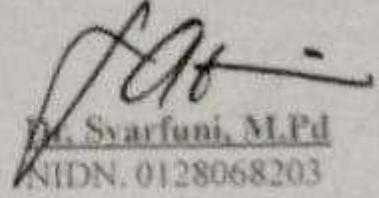
Banda Aceh, Sabtu, 20 Juli 2024

Pembimbing I,



Dr. Akmaluddin, M.Pd
NIDN. 1301018601

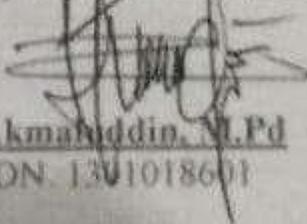
Pembimbing II,



Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

Menyetujui,

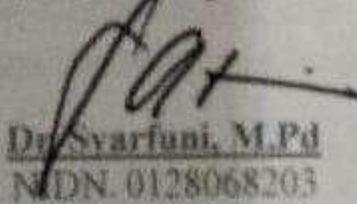
Ketua Program Studi
Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin, M.Pd
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Bina Bangsa Getsempena



Dr. Syarfuni, M.Pd
NIDN. 0128068203

PROVINSI ACEH
KOTA BANDA ACEH

NIK : 1171056007690001

Nama : RAHMANIAH
Tempat/Tgl Lahir : SABANG, 20-07-1969
Jenis kelamin : PEREMPUAN Gol. Darah : O
Alamat : JL. TIMUR 6 NO. 24
RT/RW : 000/000
Kel/Desa : PANTERIEK
Kecamatan : LUENGBATA
Agama : ISLAM
Status Perkawinan : KAWIN
Pekerjaan : GURU
Kewarganegaraan : WNI
Berlaku Hingga : SEUMUR HIDUP



KOTA BANDA ACEH
05-05-2021

Rahmania