

Peningkatan Kinerja Guru dalam Pembelajaran Melalui Pola Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng, Kabupaten Manggarai

Fredrikus Djelahu Maigahoaku*

Abstract

The aim of this study is to improve the science of school based management interest and outcomes using a Transformational Leadership model to manage the performance of teachers on school. This study was done at a secondary school SMP St. FransiskusXaveriusRuteng in Manggarai regency. The kind ofthis study is an action research in school and were done in two circle of acts. This study involved the principal, the teachers, and some students as informant and participant. The data collecting techniques were interview, observation, questioners, and document study.

The results of the study have shown that before the transformational leadership wasapplied, there were 52,65% low performance teachers in pedagogic, professional, personality, and social ability. Daily routine activity with no creativity and innovationwere found as the roots main problems and also the weakness of principal leadership. On the first circle actions there were four actions as the solutions to overcome the problem; 1) teacher self-evaluation, 2) application of transformational leadership, 3)

*Dosen STIPAS St. Sirilus Ruteng

strengths capacity and capability of teaching and learning, and 4) peer evaluation for teachers. On the second circle the actions were focused on communication and human relationships among the teacher and their principal. The solutions were conducted by the principal through a transformational leadership model; 1) idealized influence, 2) intellectual stimulation, 3) inspirational motivation, 4) charisma, and 5) individual consideration.

The results of applying transformational leadership model were the increase of teacher performance on pedagogic; on the first circle 78,90% and on the second circle 84,20%. Performance on professional on the first circle 77,60% and on the second circle 83,30%. Performance on personality; on the first circle 77,70% and on the second circle 83,20%. Performance on social; on the first circle 77,80% and on the second circle 83,70%. The results recommend the principal of secondary school SMP St. Fransiskus Xaverius Ruteng to apply the transformational leadership model to conduct some activities on the school life and would improve the teacher performance.

Keywords: performance, learning, transformational, leadership, the headteacher, and SMP Santu Fransiskus.

Pendahuluan

Dunia pendidikan di Indonesia belum mampu secara optimal memenuhi tuntutan dunia kerja akan sumber daya manusia yang terdidik, kompeten dan bermutu. Hal ini tampak pada output pendidikan yang tidak mampu bersaing di pasar kerja internasional. Mutu pendidikan yang rendah menjadi salah satu pemicu utama rendahnya mutu SDM Indonesia saat ini. Pencarian akar persoalan ini diarahkan ke sekolah sebagai satuan tingkat pendidikan yang paling kecil dalam sistem pendidikan nasional. Di sekolah kinerja guru dapat dijadikan “kambing hitam” penyebab timbulnya persoalan mutu pendidikan yang rendah. Hal ini dengan mudah disimpulkan sebab gurulah yang bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses belajarnya. Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang paling bertanggung jawab atas mutu output pendidikan.

UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas), mengamanatkan perubahan dalam proses pendidikan di Indonesia untuk melahirkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang relevan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan masyarakat. Amanat tersebut dituangkan dalam kebijakan pembaruan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan menjadi Kurikulum 2013. Kebijakan ini merupakan salah satu langkah strategik dalam rangka implementasi perubahan proses pendidikan di Indonesia. Menurut Mulyasa, dalam proses pelaksanaan pembaruan pendidikan tersebut guru merupakan faktor yang sangat penting. Karena itu upaya pembaruan proses pendidikan perlu memberikan perhatian yang serius pada peningkatan kemampuan profesional guru yang tercermin dalam kinerjanya yang tinggi.¹

Pemerintah telah memberikan perhatian serius terhadap kinerja guru di sekolah yaitu upaya peningkatan kemampuan profesional guru melalui kebijakan sertifikasi guru (Permendiknas, no.18 tahun 2007)². Namun seiring berjalannya waktu, kinerja guru yang sudah lulus proses sertifikasi sudah semakin membaik, terutama dalam kelengkapan administrasi sesuai dengan tuntutan proses sertifikasi. Kelengkapan tersebut membantu proses perencanaan pembelajaran para guru sehingga dapat menjadi dasar dalam melaksanakan pembelajaran di kelas secara bermutu. Namun tidak sedikit pula para guru yang terjebak dalam kesibukan menyiapkan kelengkapan administrasi sertifikasi sampai lupa bahkan mengabaikan proses pembelajaran itu sendiri. Pada titik inilah peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat penting dan strategis. Keefektifan peran kepala sekolah tersebut sangat ditentukan oleh kemampuannya menerapkan suatu pola kepemimpinan yang tepat untuk mempengaruhi para guru menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam pembelajaran di kelas bersama para peserta didik.

Kinerja guru yang rendah berpengaruh pada hasil belajar para peserta didik. Rooijackers menegaskan bahwa prestasi belajar peserta

1 Mulyasa (2009). *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, hal 4-6.

2 Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Pemuda dan Olahraga RI Nomor 18, Tahun 2007, tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan melalui Penilaian Portofolio*.

didik yang terukur dalam perolehan nilai ujian, 95 % disebabkan oleh cara kerja para guru dalam proses pembelajaran.³ Sejalan dengan gagasan ini, Kupermintz menegaskan, *“Student test score gains have been proposed recently as a measure of the educational ‘value-added’ contributed by teachers and school to students learning”*.⁴ Gagasan-gagasan ini menunjukkan bahwa guru berperan penting dalam proses belajar para siswa dan hasil belajar siswa yang terukur dalam nilai ujian mencerminkan kualitas kerja guru dalam mendidik para siswa. Karena itu rentang peringkat berdasarkan data nilai Ujian Nasional bisa menjadi salah satu indikator adanya persoalan dalam proses pendidikan, terutama persoalan rendahnya kinerja guru yang membuat rata-rata kelulusan para siswa berada di bawah standar kelulusan nasional.

Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir pencapaian rata-rata nilai Ujian Nasional para peserta didik SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng mengalami kecenderungan terus menurun. Kenyataan ini ditemukan dalam pengolahan data kelulusan yang dipresentasikan dalam rapat dewan guru pada akhir semester I yang lalu.

Tabel 1. Rata-rata Hasil Ujian Nasional SMP Katolik St. Fransiskus Xaverius Ruteng⁵

Tahun Pelajaran	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris	Matematika	IPA
2013/2014	77,50	62,60	48,30	52,90
2014/2015	87,70	65,00	54,70	62,70
2015/2016	80,84	62,86	48,81	59,44
2016/2017	77,99	58,10	37,42	55,24
2017/2018	71,93	48,19	42,43	45,52

Sumber: Kantor sekretariat SMP Katolik St. Fransiskus Xaverius Ruteng

3 Rooijakkers, Ad. (1993). *Mengajar dengan Sukses; Petunjuk untuk Merencanakan dan Menyampaikan Pengajaran*. (Alih Bahasa: Soenoro dan H. Susmadi) Jakarta: PT Grasindo, hal 3.

4 Kupermintz, Haggai. (2003). Teacher effects and teacher effectiveness: a validity investigation of the tennessee value added assessment system. *Journal educational evaluation and policy analysis*, Vol. 25, No. 3, Thn. 2003, hal. 287.

5 Data rata-rata hasil Ujian Nasional dalam 5 tahun terakhir ini diolah dari data yang diterima dari kantor sekretariat SMP Katolik St. Fransiskus Xaverius Ruteng, pada bulan agustus 2019.

Data ini dapat menggambarkan tingkat keberhasilan kinerja para pelaku pendidikan di SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng kian menurun. Dapat diduga bahwa mutu proses pembelajaran kurang mampu menyiapkan siswa dengan baik. Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang turut berperan dalam kecenderungan tersebut. Meskipun beberapa guru di SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng telah memperoleh predikat Guru Sertifikasi, tapi belum cukup membantu motivasi para guru untuk selalu membuat kemajuan dalam tugasnya.

Tidak dapat disangkal bahwa program sertifikasi guru tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja guru. Para guru membutuhkan dukungan kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Wahyudi, kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah dapat tumbuh dan berkembang oleh dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai *leader* dan sebagai *manager*. Di satu sisi, kepala sekolah berperan sebagai seorang pemimpin (*leader*) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta mampu mendorong proses transformasi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan sebagai manajer, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.⁶

Berdasarkan wawancara awal peneliti dengan kepala sekolah SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng, RD. Ferdinandus Usman, Pr., S.Fil, terungkap adanya masalah kinerja guru yang kurang optimal. Hal ini tampak jelas dalam pengelolaan pembelajaran yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut evaluasi, tidak dilaksanakan dengan baik. Pengajaran yang berorientasi penyelesaian materi dan kurang focus pada penguasaan kompetensi peserta didik. Para guru cenderung membuat dokumen perencanaan pembelajaran hanya untuk memenuhi syarat administrasi dan tidak dilaksanakan dalam proses pembelajaran. Dokumen tersebut tidak pernah direview, sehingga tidak terjadi perubahan dalam pola mengajar. Hal ini melahirkan situasi stagnan dan guru menjadi malas berinovasi apalagi berkreasi.

6 Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta, hal 29-36

Pola kepemimpinan kepala sekolah kurang mampu memberikan dorongan dan motivasi bagi para guru untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Kepala sekolah lebih mengutamakan kompromi dan cenderung lambat dalam bertindak. Rencana dan target waktu penyelesaian tugas sering diulur-ulur oleh guru dan kepala sekolah tidak mampu memberikan tindakan kepemimpinan yang benar. Kepala sekolah cenderung membiarkan dan akibatnya para guru tidak serius dalam tugas-tugasnya bahkan cenderung menjadi minimalis dalam bekerja. Suasana kerja secara keseluruhan menjadi lesu dan tidak ada kemajuan berarti.

Berdasarkan wawancara dan pengamatan awal tersebut maka dapat diduga bahwa akar persoalan menurunnya prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh menurunnya kinerja guru dan menurunnya kinerja guru dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng yang kurang efektif memberdayakan potensi mutu kinerja para guru. Karena itu pola kepemimpinan kepala sekolah perlu diubah dengan menerapkan pola kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang selalu memotivasi para guru untuk selalu mengupayakan kemajuan (progress) melalui semangat kerja yang diwarnai inovasi dan kreasi yang berkesinambungan antara perencanaan, aksi, evaluasi, refleksi, dan keberanian berinovasi dan mengkreasi hal-hal baru dalam tugas keguruannya.

Kinerja Guru

Bernardin dan Rusel mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.⁷ Dalam hal ini kinerja dipandang dari segi tujuan, yaitu hasil atau prestasi kerja yang sesuai dengan tuntutan standar tertentu sebagai alat ukurnya dan kurun waktu yang telah ditetapkan.

⁷ Achmad S. Ruky. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, hal. 15

Dalam konteks pekerjaan seorang guru, kinerja guru berkaitan erat dengan hasil pelaksanaan tugas-tugas seorang guru. Menurut Moh. Uzer Usman ada tiga tugas guru yang utama yaitu tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. 1) Tugas guru sebagai profesi meliputi; aktivitas mendidik yaitu meneruskan dan mengembangkan dalam diri peserta didik nilai-nilai hidup sosial masyarakat; aktivitas mengajar yaitu meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan penguasaan teknologi; aktivitas melatih yaitu mengembangkan keterampilan-keterampilan dalam diri peserta didik. 2) Tugas guru di sekolah dalam bidang kemanusiaan adalah menjadi orang tua kedua bagi para peserta didiknya. Sebagai orang tua di sekolah, guru harus mampu menjadi panutan dan teladan bagi para peserta didik, guru harus mampu mendorong dan membangkitkan motivasi belajar dalam diri peserta didik. 3) Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan adalah mencerdaskan kehidupan masyarakat.⁸

Dari uraian ini tampak bahwa kinerja guru pada dasarnya adalah keseluruhan hasil pekerjaan seorang guru yang diwujudkan secara terukur dalam menjalankan ketiga matra tugasnya secara profesional. Hasil pekerjaan tersebut berupa perilaku dan hasil kerja yang ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas utamanya mendidik dan mengajarkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kepada para peserta didik dalam pengorganisasian dan pengelolaan kelas secara profesional melalui fungsi kemampuan dan motivasi menjalankan tugas keguruannya secara profesional sesuai aturan dan standar kompetensi yang berlaku.

Konsep Manajemen Kinerja Guru

Kinerja guru akan berjalan efektif dan efisien, bila dikelola dalam suatu manajemen kinerja yang sistematis. Menurut Jones J., dkk manajemen kinerja di sekolah dikembangkan sebagai sebuah proses berkesinambungan (*on going process*) yang ditujukan pada perbaikan kinerja para guru melalui merumuskan tujuan-tujuan strategik ke dalam

⁸ Moh. Uzer Usman. (2008). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 6-7.

target-target yang spesifik, mengelola proses kinerja secara sistematis, dan mendukung kinerja dan pengembangan staf. Proses tersebut membutuhkan komunikasi yang jelas dan terbuka antara kepala sekolah dan para guru.⁹

Jadi manajemen kinerja guru pada organisasi sekolah merupakan usaha sistematis mengelola kinerja para guru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya baik secara individu maupun kelompok dan meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan sebagai suatu sistem yang padu dalam meraih tujuan pendidikan.

Ruang Lingkup Manajemen Kinerja Guru

Menurut Jones J. dkk. cakupan kegiatan manajemen kinerja guru di sekolah meliputi; 1) tahap perencanaan yaitu membuat kesepakatan bersama setiap guru tentang tujuan dari setiap peran yang dipercayakan kepadanya, hasil-hasil utama yang diharapkan. Menentukan kemampuan-kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh guru, menentukan tindakan-tindakan yang perlu dan tahapannya untuk meningkatkan kinerja guru menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung suatu kegiatan yaitu dengan menganalisa pengetahuan dan kemampuan guru (kompetensi guru) dan memastikan kesesuaian dengan pemberian tugas mengajar para peserta didik dalam rangka mewujudkan tujuan instruksional mata pelajaran, institusional sekolah, dan tujuan pendidikan nasional. Menetapkan target waktu untuk meraih suatu perubahan yang diharapkan. 2) tahap monitoring, yaitu memberi dukungan secara berkesinambungan melalui pemantauan kemajuan dan komitmen para guru dalam kegiatan observasi pembelajaran di kelas, diskusi formal dan informal bersama para guru, memeriksa perencanaan individual setiap guru, dan melakukan analisis atas hasil tes yang dilakukan oleh guru. 3) tahap evaluasi yaitu membuat kesepakatan bersama guru tentang waktu evaluasi. Para guru dan kepala sekolah harus memberi perhatian

⁹ Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S., (2006). *Developing Effective Teacher Performance*. London: Paul Chapman Publishing, hal 76.

penyediaan waktu yang cukup luas dalam melakukan evaluasi. Evaluasi bertolak dari hasil evaluasi diri setiap guru untuk menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan masalah yang dihadapi guru.¹⁰ Ketiga tahap tersebut merupakan inti kegiatan pengelolaan (manajemen) kinerja para guru di sekolah.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Siagian produktivitas kerja dan prestasi kerja antara satu individu dengan individu lainnya dalam suatu organisasi berbeda-beda. Walaupun mereka bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Ada yang bersikap minimalis dan sudah puas jika melakukan tugasnya dengan hasil yang sekadar memenuhi standar minimal.¹¹ Demikian pun dalam organisasi sekolah terdapat perbedaan produktivitas dan prestasi kerja antara guru yang satu dengan guru lainnya meskipun mereka bekerja pada sekolah yang sama. Hal ini bisa menunjukkan adanya perbedaan tingkat kinerja guru.

Menurut Gibson, et al., perbedaan itu disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Gibson, et al. menegaskan “...an employee's behavior is complex because it's affected by a number of environmental variables and many different individual factors, experiences, and events.”¹² Maksudnya perilaku seorang individu merupakan hal yang kompleks sebab hal itu dipengaruhi oleh sejumlah variabel lingkungan dan banyak faktor perbedaan antara individu, pengalaman, dan peristiwa. Selanjutnya Gibson membedakan pengaruh faktor lingkungan, 1) kerja, seperti desain pekerjaan (*job design*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan peraturan organisasi (*policies and rules*), 2) non-kerja, seperti keluarga (*family*), kondisi ekonomi (*economics*). Faktor perbedaan individu, seperti kemampuan

10 *Ibid.*, hal 77-80.

11 Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta, hal 16-17

12 Gibson, James L, et al. (2003). *Organizations Behavior Structure Processes*. New York: McGraw-Hill/Irwin, hal. 90

dan keterampilan (*abilities and skill*), gender dan ras (*gender dan race*), latar belakang keluarga (*family background*). Factor perbedaan psikologis, seperti kepribadian (*personality*), persepsi (*perception*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan belajar (*learning capacity*) yang dapat mempengaruhi perilaku seorang karyawan dan menghasilkan perbedaan kinerja antara setiap karyawan.¹³ Faktor-faktor tersebut memberi pengaruh terhadap kinerja guru dan perlu diperhatikan dalam pengelolaan kinerja guru di sekolah.

Kinerja Guru dalam Pembelajaran

Kinerja guru dalam pembelajaran meliputi aspek-aspek yang dapat diukur dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan inisiatif. Kualitas kerja ditunjukkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas keguruan sesuai perencanaan dan prosedur yang berlaku untuk mencapai target dalam tujuan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran (*instructional planning*) tersebut meliputi 1) Pembuatan Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem), Silabus, RPP, dan Kisi-kisi Soal yang harus disetujui dan disahkan oleh kepala sekolah sebelum diterapkan di kelas bersama siswa. 2) Proses pembelajaran di kelas sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan tertulis dalam Silabus dan RPP. 3) butir-butir soal dalam evaluasi formatif dan sumatif siswa sesuai dengan Kisi-Kisi Soal dan telah dibuat validasi atas butir-butir soal tersebut. 4) semua siswa mencapai kriteria ketuntasan minimal yang ditetapkan sekolah.

Kuantitas kerja ditunjukkan dalam berapa banyak pekerjaan yang tertulis dalam perencanaan pembelajaran dapat diselesaikan. Pekerjaan tersebut antara lain 1) menyelesaikan naskah desain Prota, Prosem, Silabus secara lengkap sebelum memasuki tahun pelajaran yang baru. 2) menyelesaikan naskah RPP sesuai jumlah Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar dalam satu tahun pelajaran. 3) Dalam seminggu melaksanakan paling kurang 24 jam pelajaran.

Ketepatan waktu pelaksanaan ditunjukkan dalam kesesuaian alokasi waktu dalam perencanaan dan penggunaannya dalam pelaksanaan. Hal

¹³ *Ibid.*

ini antara lain tampak dalam, 1) memulai dan mengakhiri pembelajaran setiap hari pada waktunya. 2) Menyelesaikan setiap pokok bahasan dalam pembelajaran sesuai alokasi waktu yang telah direncanakan setiap semester. 3) melakukan evaluasi formatif dan sumatif sesuai jadwal yang ditetapkan sekolah pada awal tahun pelajaran.

Kehadiran ditunjukkan dalam partisipasi aktif dalam setiap kegiatan sekolah. Hal ini antara lain tampak dalam, 1) menghadiri dan mengisi dengan kegiatan pembelajaran setiap jam pelajaran sesuai jadwal pelajaran harian. 2) menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam setiap pertemuan para guru di sekolah. 3) menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan atau diskusi para guru yang dilaksanakan di sekolah. Inisiatif ditunjukkan dalam memberikan waktu dan tenaga dengan rela untuk menyelesaikan suatu tugas di luar jam sekolah. Hal ini tampak antara lain dalam, 1) menyelesaikan tugas sekolah sampai tuntas meskipun di luar jam sekolah atas kemauan sendiri. 2) menggunakan hasil evaluasi pembelajaran untuk memperbaiki proses pembelajaran secara kreatif.

Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah

Menurut Gibson, et al (2003: 299) kepemimpinan adalah, “*An attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goals. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in group.*”¹⁴ Kutipan ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu-individu meraih tujuan. Kepemimpinan terjadi saat seorang pemimpin kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi sesamanya yang lain dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge “*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.*”¹⁵ Maksudnya bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian

14 Gibson (2003), *Op.Cit.*, hal. 299.

15 Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational behavior*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc, hal. 356.

suatu visi atau serangkaian tujuan. Dalam konteks sekolah, peran dan fungsi kepemimpinan tersebut dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah.

Peran dan fungsi kepemimpinan tersebut dapat terlaksana dengan baik bila seorang kepala sekolah memiliki beberapa kemampuan atau keahlian yang mendukung kepemimpinannya. Menurut Katz dan Kahn seorang kepala sekolah harus memiliki keahlian atau keterampilan manajerial, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill*, dan *technical skills*. a) *Technical skills* (keterampilan teknik), yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi. b) *Human skills* (keterampilan relasi manusiawi), yaitu: keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan relasi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala sekolah menciptakan rasa saling menghormati, menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan masukan, serta keterampilan memotivasi dan membangun semangat. c) *Conceptual skills* (keterampilan konseptual), yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan konsep-konsep teoretis tentang visi dan misi sekolah, kurikulum, teori-teori belajar dan proses belajar mengajar pada umumnya.¹⁶ Keahlian manajerial tersebut merupakan kompetensi utama yang harus dikuasai dan diimplementasikan oleh seorang kepala sekolah.

Menurut Wuradji (2009: 106-107) kepemimpinan pendidikan ke depan membutuhkan fungsi kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan secara simultan dengan pendekatan kepemimpinan lainnya di lembaga pendidikan. Sebab pengembangan pendidikan dewasa ini, selain harus disesuaikan dengan kondisi atau konteks situasi organisasi sekolah, juga membutuhkan moralitas yang tinggi, motivasi yang kuat, dan komitmen yang kuat dari para guru, peserta didik, kepala sekolah, serta stakeholder lainnya untuk selalu mengembangkan budaya mutu secara terprogram, sistematis, dan berkesinambungan. Komitmen

16 Wuradji. (2009). *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformational)*. Yogyakarta: Gama Media, hal. 100-101.

tersebut dapat dibangun melalui *shared values* dan *shared vision* organisasi sekolah yang dikembangkan oleh kepala sekolah melalui pendekatan kepemimpinan transformational.¹⁷

Menurut Bass dan Avolio terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan transformational¹⁸. Pertama, *Idealized influence*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki idealisme yang tinggi, visi yang jelas, dan kesadaran akan tujuan yang jelas (*having a clear vision and sense of purpose*). Kepala sekolah memiliki visi pendidikan yang jelas, dan mampu mensosialisasikannya kepada para guru dan semua warga sekolah. Kepala sekolah memahami tujuan sekolah dan mampu mewujudkannya. Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*confidence*) dalam diri para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya.

Kedua, *Inspirational motivation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengilhami dan selalu memberi semangat kepada para guru, pegawai, dan semua warga sekolah lainnya untuk berprestasi. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menempatkan diri sebagai orang yang patut diteladani. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan prinsip kebersamaan dalam menangani beban tugas. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengekspresikan harapan-harapan yang jelas dan mendemonstrasikan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Ketiga, *Intellectual stimulation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengarahkan para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya dengan selalu menggunakan pertimbangan rational (nalar). Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang selalu mendorong dan membuka peluang timbulnya kreativitas dan inisiatif baru, ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu.

Keempat, *Individualized consideration*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan fokus perhatian pada individu dan

¹⁷ Ibid., 106-107.

¹⁸ Husaini Usman. (2008). *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 323.

kebutuhan pribadinya. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendengarkan dengan seksama dan membuat pertimbangan berdasarkan kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja, prestasi, dan karir para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya.

Sebelumnya Bass (Husaini Usman, 2008: 323) menambahkan dimensi *charima*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi para pengikutnya dengan ikatan-ikatan emosional yang kuat sehingga menimbulkan rasa kagum dan segan kepada pribadi pemimpinnya, mampu membangkitkan motivasi yang kuat untuk selalu bekerja keras, kesadaran akan kehidupan berorganisasi; menghormati dan merasa memiliki (*sense of belonging*) dan merasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*) terhadap organisasi.¹⁹

Prosedur Penelitian

Penelitian Tindakan Sekolah ini akan dilakukan menurut prosedur berikut,

1. Persiapan Penelitian

Pada tahap ini peneliti melakukan kajian awal atas masalah yang hendak diteliti yaitu kondisi kinerja guru SMP Fransiskus Xaverius Ruteng dalam pembelajaran, mengkaji teori-teori tentang kinerja guru dan pola kepemimpinan transformasional, dan membuat proposal penelitian, serta menyusun kisi-kisi instrumen penelitian.

2. Siklus Penelitian:

a. Siklus I :

Perencanaan

- Evaluasi kondisi awal kinerja guru dalam pembelajaran
- Sosialisasi pola kepemimpinan transformasional
- Penetapan kriteria dan target-target pencapaian kinerja guru dalam pembelajaran.

¹⁹ *Ibid.*

Pelaksanaan dan Observasi

- Kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan transformasional dalam memotivasi dan menggerakkan para guru bekerja sesuai kriteria dan target.
- Observer mengamati dan mendokumentasikan perilaku dan interaksi kepala sekolah dan para guru sesuai format observasi serta memberikan skor

Refleksi

- Evaluasi kondisi kinerja guru dalam pembelajaran setelah penerapan tindakan dalam siklus I.
- Merefleksikan temuan dan merumuskan tindakan-tindakan perbaikan untuk dilaksanakan dalam siklus II.

b. Siklus II:

Perencanaan

- Merumuskan desain tindakan perbaikan sesuai temuan dan refleksi dalam siklus I.
- Menyiapkan format pengamatan sesuai rencana tindakan dalam siklus II.

Pelaksanaan dan Observasi

- Kepala sekolah membangun relasi team work dan membangun motivasi.
- Kepala sekolah menanamkan nilai-nilai inovasi dan kreativitas dan mendorong perubahan pola pikir dan pola sikap serta pola kerja para guru.
- Para guru mengikuti tuntunan kepala sekolah dan mulai menguasai perubahan pola kerja dan bisa meningkatkan kinerja kerjanya.
- Observer mengamati dan mendokumentasikan perilaku dan interaksi kepala sekolah dan para guru sesuai format observasi serta memberikan skor

Refleksi

- Evaluasi kondisi kinerja guru dalam pembelajaran setelah penerapan tindakan dalam siklus II.
- Merefleksikan temuan dan merumuskan tindakan-tindakan perbaikan untuk dilaksanakan dalam siklus III dan seterusnya jika ternyata kinerja guru belum mencapai indikator sukses yang telah ditetapkan..

c. Tahap akhir:

- Kinerja para guru meningkat menjadi 85%. Persentase kinerja tersebut diperoleh melalui pengukuran kuantitatif dengan menggunakan instrumen evaluasi diri dan instrumen pengamatan.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul adalah data kualitatif. Data ini akan dikuantifikasi dengan cara diberi skor untuk setiap butir pernyataan dalam instrumen evaluasi diri dan setiap butir pernyataan dalam instrumen pengamatan. Jika baik sekali diberi skor 4, baik diberi skor 3, kurang diberi skor 2, dan sangat kurang diberi skor 1. Jika tidak ada diberi skor 0. Data tersebut selanjutnya dianalisis dengan teknik statistik deskriptif untuk mengetahui skor maksimal ideal, skor minimal ideal, dan rata-rata ideal. Selanjutnya data tersebut dibandingkan dengan skor data empiris. Selanjutnya untuk mengetahui berapakah persentase keefektifan tindakan berupa pola kepemimpinan transformational untuk mengubah kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran menjadi lebih baik, hasil analisis data empiris tersebut dibandingkan dengan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan pada bab II yaitu sebesar 85% dari skor maksimal ideal.

Pembahasan Hasil Temuan

1. Kinerja guru SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng tahun pelajaran 2018/2019 dalam pembelajaran dan faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan di SMP St. Fransiskus Ruteng, ditemukan indikasi kian menurunnya kualitas mutu pendidikan di lembaga tersebut yang tampak dalam kecenderungan pencapaian skor rata-rata Ujian Nasional yang terus menurun dalam 5 tahun terakhir. Salah satu penyebab utama munculnya fenomena tersebut adalah lemahnya kinerja para guru dalam mengajar, melatih, membimbing, dan mendidik para peserta didik. Hal ini berkaitan erat dengan tingkat penguasaan kompetensi guru. Dalam penelitian awal, ditemukan bahwa sebelum diberi tindakan berupa penerapan pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah, terdapat 10 orang guru (52,65%) dari 19 orang guru yang diteliti masuk dalam kategori sangat kurang sampai dengan cukup baik dalam kinerja kelengkapan dokumen rencana pembelajaran.

Dalam pemaparan hasil evaluasi diri para guru berkaitan dengan kinerja pedagogiknya tampak bahwa sebagian besar elemen yang dievaluasi berada dalam kategori baik. Skor tiap butir instrument berada dalam rentang 78,90% sampai dengan 83,04% dari skor maksimal (100%). Sedangkan kinerja profesionalnya sebagian besar elemen yang dievaluasi berada dalam kategori baik. Skor tiap butir instrument berada dalam rentang 77,60% sampai dengan 83,17% dari skor maksimal (100%). Kinerja kepribadiannya sebagian besar elemen yang dievaluasi berada dalam kategori baik. Skor tiap butir instrument berada dalam rentang 77,70% sampai dengan 79,99% dari skor maksimal (100%). Kinerja sosialnya sebagian besar elemen yang dievaluasi berada dalam kategori baik. Skor tiap butir instrument berada dalam rentang 77,80% sampai dengan 79,77% dari skor maksimal (100%). Sebelum dilakukan tindakan dalam siklus 1, kondisi kinerja para guru dalam 4 ranah kompetensi tersebut belum mencapai kriteria 85,00% seperti yang diidealkan dalam hipotesis tindakan penelitian ini. Semua elemen kompetensi yang diukur menunjukkan kinerja atau performance di bawah skor idealnya.

Beberapa factor pendukung yang sudah berkembang di lembaga pendidikan SMP St. Fransiskus Ruteng antara lain terdapat terdapat

9 orang guru (47,35%) dari 19 orang guru yang diteliti yang masuk dalam kategori baik sampai dengan sangat baik dalam membuat dokumen perencanaan pembelajaran secara lengkap. Selain itu dalam evaluasi diri sebelum tindakan pada siklus 1 pada ranah kinerja kepribadian, berkaitan dengan elemen sikap berpikir positif terhadap kemampuan peserta didik diperoleh skor persentase pencapaian sebesar 80,90% dan masuk dalam kategori sangat baik.

Faktor penghambat berkembangnya kinerja para guru, terutama oleh factor adanya suasana kerja yang terjebak dalam rutinitas tanpa adanya kreativitas atau inovasi tertentu dalam kinerja atau performa unjuk kerja para guru. Suasana itu diperparah oleh adanya sikap minimalistis dalam melakukan pekerjaannya. Hambatan ini berpengaruh pada kinerja para guru dalam pencapaian mutu kompetensinya. Dalam evaluasi diri pada kompetensi pedagogic, berkaitan dengan ketepatan waktu untuk memulai dan mengakhiri pelajaran skornya sebesar 78,30% dan termasuk dalam kategori kurang. Selain itu, berkaitan dengan kemampuan memanfaatkan media teknologi dalam proses pembelajaran skornya sebesar 63,50% dan masuk dalam kategori sangat kurang.

2. Pola kepemimpinan kepala sekolah SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng tahun pelajaran 2018/2019 terhadap para guru sebelum penerapan tindakan pada siklus 1 dan 2 dan factor-faktor pendukung dan penghambatnya.

Berdasarkan hasil penelitian awal yang diperoleh melalui wawancara dengan guru senior yang telah lama mengabdikan di lembaga SMP St. Fransiskus, terungkap bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung kurang tegas, dan kurang mampu memberi dorongan atau motivasi yang kuat bagi para guru untuk bekerja keras menampilkan kinerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang demikian membuat para guru tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras. Para guru cenderung minimalis dalam bekerja. Performa kepemimpinan seperti ini terutama ditunjukkan oleh kepala sekolah

pada periode yang lalu, sebelum kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang (Rm. Ferdinandus Usman, S.Fil). Pola kepemimpinan tersebut sangat kuat mewarnai iklim atau suasana kerja pada lembaga SMP St. Fransiskus Ruteng dan membelenggu para guru dalam sikap minimalis tanpa kreativitas dan inovasi dalam melakukan pekerjaannya sebagai guru. Tampak jelas adanya jarak yang sangat besar antara tuntutan peran strategis seorang kepala sekolah dan di sisi lain realitas implementasinya dalam mengelola lembaga pendidikan SMP St. Fransiskus Ruteng.

Faktor pendukung yang sudah berkembang tampak dalam kinerja para guru yang meskipun terjebak dalam rutinitas dan sikap minimalis, tetapi tetap memiliki kesetiaan untuk mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam kurikulum 2013. Para guru tetap setia dalam tugas rutinnya di bawah kepemimpinan kepala sekolah, baik yang periode lalu maupun yang memimpin sekarang ini. Faktor penghambat terutama pada gaya kepemimpinan yang ditampilkan kepala sekolah pada periode yang lalu. Gaya kepemimpinan yang terlalu kompromistis, terlalu menekankan relasi yang baik dan nyaman, cenderung lari dari konflik atau beda pendapat. Gaya kepemimpinan seperti ini cenderung lemah dan tidak mampu memotivasi para guru untuk berkreasi dan berinovasi.

3. Penerapan pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng pada semester 1 tahun pelajaran 2019/2020 sebagai upaya meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng.

Dalam penelitian tindakan sekolah di SMP St. Fransiskus Ruteng yang dilakukan dalam siklus 1 dan 2 selama semester 1 tahun pelajaran 2019/2020, peneliti bersama kepala sekolah dan beberapa guru senior merancang beberapa tindakan berupa kegiatan-kegiatan yang dikelola dengan menggunakan pola kepemimpinan transformasional dan mengukur sejauh mana efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja

guru dalam pembelajaran yang direfleksikan dalam pencapaian persentase skor kinerja dalam 4 ranah kompetensi guru. Dalam siklus 1 diterapkan tindakan 4 tindakan yang dikelola dengan pola kepemimpinan transformasional yaitu, evaluasi diri tahap 1 bagi para guru, sosialisasi pola kepemimpinan transformasional, penguatan kapasitas perencanaan dan evaluasi pembelajaran bagi para guru, dan evaluasi diri tahap 2 bagi para guru.

Penerapan tindakan berupa evaluasi diri bagi para guru dengan menggunakan standar penilaian dengan acuan norma (PAN), menunjukkan bahwa kepala sekolah tampaknya berhasil meyakinkan para guru tentang kondisi kinerja yang ada saat ini dalam 4 ranah kompetensi guru yang diukur dalam evaluasi diri tersebut. Melalui pemaparannya, kepala sekolah menjalankan peran *idealized influence* yaitu menunjukkan kepada para guru adanya jarak antara kondisi kinerja para guru saat ini dengan idealisme kinerja para guru yang seharusnya. Selain itu melalui pemaparan ini kepala sekolah juga menjalankan peran *intellectual stimulation* yaitu melakukan evaluasi diri melalui proses pengumpulan data dan analisa yang ilmiah dan meyakinkan bagi para guru. Berdasarkan hasil evaluasi diri ini, kepala sekolah memiliki kewibawaan ilmiah di hadapan para guru untuk mulai mendorong perubahan-perubahan dalam 4 ranah kompetensi guru. Kepala sekolah mampu memotivasi (*inspirational motivation*) dan mengajak para guru untuk terus berbenah diri. Para guru tampaknya memahami dan berkomitmen untuk berkinerja lebih baik lagi. Pada titik ini kepala sekolah menjalankan peran *charisma* yaitu pengaruh kewibawaan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya menjalankan berbagai pekerjaan yang diinginkannya. Kegiatan evaluasi diri bagi para guru yang dikelola dengan pola kepemimpinan transformasional mampu secara efektif membantu para guru dalam memahami situasi dan kondisi kinerjanya saat ini dan menjadikannya titik mulai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Kegiatan kedua yang dilakukan dalam siklus 1 adalah kegiatan sosialisasi pola kepemimpinan transformasional. Dalam kegiatan ini, kepala sekolah berhasil memberikan gagasan dan teladan perubahan mulai dari dirinya sendiri. Kepala sekolah mulai menerapkan salah satu elemen penting dalam pola kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*. Kepala sekolah mulai membangun suatu kebiasaan atau pola baru dalam pendekatan kepemimpinannya. Kepala sekolah tampaknya memiliki keyakinan bahwa keefektifan penerapan pola kepemimpinan transformasional akan ditentukan juga oleh pemahaman para anggotanya tentang pola kepemimpinan tersebut. Pada titik ini kepala sekolah memberikan *inspirational motivation* untuk membangkitkan motivasi dalam diri para guru untuk mulai berubah ke arah yang lebih baik dalam berkinerja. Kegiatan sosialisasi gagasan tentang pola kepemimpinan transformational yang dikelola dengan pola kepemimpinan transformasional mampu secara efektif membangun kesadaran dan motivasi bagi para guru untuk terus berjuang meningkatkan kinerjanya.

Kegiatan ketiga yang dilakukan dalam penelitian tindakan pada siklus 1 adalah penguatan kapasitas (*workshop*) perencanaan dan evaluasi pembelajaran. Dalam kegiatan ini kepala sekolah, melalui arahan yang tepat pada awal kegiatan, mampu membangkitkan motivasi dan komitmen para guru untuk terlibat secara penuh dalam semua proses kegiatan. Kepala sekolah menggunakan kemampuan *idealized influence* dengan memberikan idealisme tentang arah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) lembaga sesuai visi dan misi. Pada kesempatan itu kepala sekolah juga menggunakan kemampuan *intellectual stimulation* dengan menyinggung berbagai data ilmiah yang menggambarkan kondisi nyata kinerja para guru yang kurang optimal. Selama proses pelatihan, kepala sekolah menggunakan kemampuan *individual consideration* dengan memberikan perhatian kepada para guru selama proses dan hadir di tengah para guru untuk memberikan teladan partisipasi aktif dan kreatif dalam mengikuti kegiatan penguatan kapasitas guru tersebut.

Kehadiran aktif kepala sekolah di tengah para guru selama kegiatan berlangsung mampu membangkitkan inspirasi yang memotivasi para guru untuk terlibat secara aktif (*inspirational motivation*). Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah dalam mendampingi para guru dalam kegiatan penguatan kapasitas guru dalam perencanaan dan evaluasi pembelajaran mampu mendorong secara efektif partisipasi aktif para guru dan meningkatkan pemahaman dan keterampilan para guru dalam mengembangkan dokumen rencana pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.

Kegiatan berikutnya yang diterapkan sebagai tindakan sekolah dalam penelitian ini adalah pendampingan pribadi bagi para guru dengan capaian persentase kinerja yang rendah berdasarkan evaluasi diri para guru. Pada kegiatan ini kepala sekolah mampu menggunakan *intellectual stimulation* yaitu dengan menganalisis data kinerja para guru secara ilmiah untuk mengidentifikasi guru dengan kinerja yang kurang optimal. Selain itu kepala sekolah juga menggunakan kemampuan *individual consideration* untuk memberikan perhatian secara pribadi terkait beberapa kesulitan yang menghambat para guru dalam mengembangkan kinerjanya secara optimal. Dalam pendampingan secara pribadi kepala sekolah mampu menjalankan peran *charisma* yaitu kewibawaan sebagai seorang pembimbing yang menunjukkan sikap menerima setiap guru apa adanya dan bersedia berjalan bersama para guru dalam proses membimbing kinerja para guru. Tindakan ini berhasil membantu beberapa guru yang kinerja rendah untuk mengembangkan kemampuannya agar mencapai kinerja yang lebih tinggi.

4. Keefektivan pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Santu Fransiskus Xaverius Ruteng selama semester 1 tahun pelajaran 2019/2020

Dalam proses penerapan tindakan sekolah yang dilakukan dalam penelitian ini, keefektivan pola kepemimpinan transformasional juga

dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah baik dalam siklus 1 maupun siklus 2. Kepala sekolah mampu menerapkan secara simultan perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif pada setiap langkah kegiatan. Kemampuan tersebut memberikan pengaruh pada keefektivan penerapan pola kepemimpinan transformasional. Efektivitas penerapan elemen *idealized influence* didukung oleh perilaku instruktif yang sangat kuat ditonjolkan terutama pada kegiatan sosialisasi evaluasi diri, sosialisasi penerapan pola kepemimpinan partisipatif pada siklus 1 dan pada kegiatan mengidentifikasi berbagai kekurangan dan kelemahan beberapa guru yang berkinerja rendah pada siklus 2. Efektivitas penerapan elemen *intellectual stimulation, inspirational motivation, dan individual consideration* didukung oleh perilaku konsultatif dan partisipatif yang sangat kuat ditonjolkan terutama pada saat pelaksanaan kegiatan penguatan kapasitas perencanaan dan evaluasi pembelajaran pada siklus 1 dan pada saat kegiatan pendampingan secara pribadi beberapa guru yang memiliki kinerja kerja yang kurang optimal. Efektivitas penerapan elemen *charisma* didukung oleh perilaku delegatif yang ditonjolkan terutama pada saat para guru diberi kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan berbagai dokumen perencanaan dan evaluasi pembelajaran sesuai mata pelajaran yang menjadi bidang keahlian para guru tersebut.

Keefektivan pola kepemimpinan transformational kepala sekolah tampak dalam beberapa perubahan yang ditunjukkan para guru setelah memperoleh tindakan sekolah baik dalam siklus 1 maupun siklus 2 yang diukur melalui 4 ranah kompetensi guru dan kelengkapan dokumen pembelajaran yang dimiliki para guru. Dalam pengukuran kinerja guru tahap 1 dan tahap 2 pada siklus 1 terjadi perubahan yaitu meningkatnya skor rata-rata persentase pencapaian kinerja pada pengukuran tahap 2. Berdasarkan perhitungan standar penilaian dengan acuan norma, maka standar penilaian untuk evaluasi tahap 2 mengalami kenaikan pada semua ranah kompetensi yang diukur dalam evaluasi diri tahap 2.

Untuk kompetensi pedagogic, skor rata-rata persentase pencapaiannya pada evaluasi tahap 1 sebesar 78,90% dan pada tahap 2 naik menjadi 84,20%. Demikian juga kenaikan pada standar penilaiannya. Standar penilaian dengan predikat baik sampai dengan sangat baik pada evaluasi diri tahap I yaitu 78,90 – 100, sedangkan pada tahap II menjadi lebih tinggi yaitu 84,20 – 100. Untuk kompetensi professional, skor rata-rata persentase pencapaiannya pada evaluasi tahap 1 sebesar 77,60% dan pada tahap 2 naik menjadi 83,30%. Demikian juga kenaikan pada standar penilaiannya. Standar penilaian dengan predikat baik sampai dengan sangat baik pada evaluasi diri tahap I yaitu 77,60 – 100, sedangkan pada tahap II menjadi lebih tinggi yaitu 83,30 – 100. Untuk kompetensi kepribadian, skor rata-rata persentase pencapaiannya pada evaluasi tahap 1 sebesar 77,70% dan pada tahap 2 naik menjadi 83,20%. Demikian juga kenaikan pada standar penilaiannya. Standar penilaian dengan predikat baik sampai dengan sangat baik pada evaluasi diri tahap I yaitu 77,70 – 100, sedangkan pada tahap II menjadi lebih tinggi yaitu 83,20 – 100. Untuk kompetensi sosial, skor rata-rata persentase pencapaiannya pada evaluasi tahap 1 sebesar 77,80% dan pada tahap 2 naik menjadi 83,70%. Demikian juga kenaikan pada standar penilaiannya. Standar penilaian dengan predikat baik sampai dengan sangat baik pada evaluasi diri tahap I yaitu 77,80 – 100, sedangkan pada tahap II menjadi lebih tinggi yaitu 83,70 – 100. Peningkatan skor rata-rata persentase pencapaian kinerja guru pada 4 ranah kompetensi dan peningkatan standar penilaiannya menunjukkan adanya perubahan berupa peningkatan kinerja para guru dalam pembelajaran. Berbagai tindakan sekolah yang dilakukan dengan pola kepemimpinan transformasional pada siklus 1 sungguh efektif dalam mendorong terjadinya peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran.

Penutup

Berdasarkan kajian atas hasil penelitian tindakan sekolah (*school action research*) melalui penerapan pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di SMP St. Fransiskus Ruteng dapat disimpulkan beberapa hal berikut,

Sebelum dilakukan tindakan dalam siklus 1 semua elemen kompetensi yang diukur menunjukkan kinerja atau performance belum optimal dan berada di bawah skor idealnya. Kendala utama yang ditemukan dalam fenomena kecenderungan penurunan rata-rata hasil Ujian Nasional SMP St. Fransiskus dalam 5 tahun terakhir adalah rendahnya kinerja guru dalam pembelajaran. Kelemahan ini kian meluas dan berpengaruh kepada hasil belajar peserta didik dan kurang ditangani oleh kepala sekolah dengan pendekatan pola kepemimpinan yang tepat dan efektif. Karena itu dibutuhkan upaya tindakan berupa penerapan suatu pola kepemimpinan kepala sekolah yang bisa mendorong terjadinya perubahan perilaku para guru dalam 4 ranah kompetensinya.

Penerapan tindakan sekolah melalui pendekatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam siklus 1 dan 2 yaitu dengan kelima elemen intinya, terutama elemen *individual consideration*, *intellectual stimulation*, dan *inspirational stimulation*. Hasilnya menunjukkan adanya peningkatan kinerja para guru di SMP St. Fransiskus Ruteng dalam pembelajaran.

Daftar pustaka

- Achmad S. Ruky. (2006). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Bacal, Robert. (2002). *Performance management*. (Alih bahasa: Surya Dharma dan Yanuar Irawan). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Depdiknas. (2003). *Undang-Undang RI nomor 20, tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Pemuda dan Olahraga RI Nomor 18, Tahun 2007, tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan melalui Penilaian Portofolio*.
- E. Mulyasa.(2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- E. Mulyasa. (2009). *Implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan kemandirian guru dan sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson, James L, et al. (2003). *Organizations behavior structure processes*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen; teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S., (2006). *Developing effective teacher performance*. London: Paul Chapman Publishing
- Kupermintz, Haggai. (2003). Teacher effects and teacher effectiveness: a validity investigation of the tennessee value added assessment system. *Journal educational evaluation and policy analysis*, Vol. 25, No. 3, Thn. 2003.
- Moh. Uzer Usman. (2008). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational behavior*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rooijakkers, Ad. (1993). *Mengajar dengan sukses; petunjuk untuk merencanakan dan menyampaikan pengajaran*. (Alih Bahasa: Soenoro dan H. Susmadi) Jakarta: PT Grasindo.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan kepala sekolah; tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Bandung: Alfa Beta.
- Wibowo. (2008). *Manajemen kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wuradji. (2009). *The educational leadership (kepemimpinan transformational)*. Yogyakarta: Gama Media.