

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
GURU DI SMP PLUS AL KAUTSAR MALANG**

Tesis

Oleh  
Zahrotul Jamilah  
NIM 210106210033



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2024**

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
GURU DI SMP PLUS AL KAUTSAR MALANG**

Tesis  
Diajukan kepada  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister  
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH  
ZAHROTUL JAMILAH  
NIM 210106210033

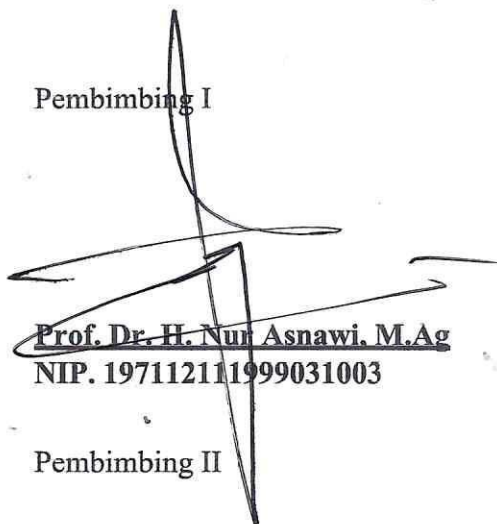
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2024**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Naskah Tesis dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang” yang disusun oleh Zahrotul Jamilah (210106210033) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam Sidang Ujian Tesis.

Batu, November 2023

Pembimbing I



**Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag**  
NIP. 197112111999031003

Pembimbing II



**Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag**  
NIP. 196603111994031007

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**  
NIP. 198010012008011016

## LEMBAR PENGESAHAN

Naskah Tesis dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang” yang disusun oleh Zahrotul Jamilah (210106210033) ini telah diuji pada tanggal 20 Desember 2023.

Dewan Penguji,



**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**  
NIP. 198010012008011016

Penguji Utama



**Dr. Samsul Susilawati, M.Pd**  
NIP. 19760619700501

Ketua Penguji

**Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag**  
NIP. 19711217999031003

Pembimbing I

**Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag**  
NIP. 196603111994031007

Pembimbing II

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana



**Prof. Dr. H. Walidmurni, M.Pd., Ak.**  
NIP. 196903032000031002

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zahrotul Jamilah

NIM : 210106210033

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang

Menyatakan bahwa Tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam Tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam Tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai aturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 07 Desember 2023  
Hormat saya



Zahrotul Jamilah  
210106210033

## MOTTO

*“Fortis Fortuna Adiuvat”*  
Keberuntungan berpihak pada yang berani

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ  
“Maka apabila engkau telah selesai dari sesuatu urusan, tetaplah bekerja keras  
untuk urusan yang lain”  
(Q.S Al-Insyirah; 7)

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

*Alhamdulillahirabbil'aalamiin*

Atas rahmat dan ridho Allah SWT serta berkah shalawat baginda Nabi Muhammad SWT, dengan sepenuh hati tesis ini telah selesai disusun.

Tesis ini penulis persembahkan untuk :

Kedua orang tua penulis yang sudah merawat, mengasuh, mendidik, mendukung, dan selalu mendoakan penulis. Dari situlah keberanian, keyakinan, dan kekuatan penulis bermula, selalu ada, bermuara, dan terus berlipat ganda.

## ABSTRAK

Jamilah, Zahrotul. 2023. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : (1) Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. (2) Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag.

**Kata kunci :** Strategi, Kinerja, Kepala Sekolah, Guru, Lembaga Pendidikan

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di lembaga Pendidikan memegang peran dan tanggungjawab penting dalam menentukan kualitas Pendidikan. Untuk mewujudkan lembaga Pendidikan yang berkualitas diperlukan adanya strategi. Strategi yang baik tentu harus diiringi dengan kerjasama yang baik untuk dapat mewujudkan tujuan Pendidikan. Guru sebagai salah satu sumber daya memiliki peran penting yang bergesekan langsung dengan proses pendidikan harus memiliki kinerja yang baik. Sehingga dalam hal ini kepala sekolah membutuhkan strategi yang baik. SMP Plus Al Kautsar Malang merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta terbilang masih baru tetapi sudah terakreditasi A. Peneliti menemukan beberapa program unggulan yang erat kaitannya dengan peran guru dan kinerja guru. Asumsi dasar peneliti adalah lembaga pendidikan yang sudah memiliki nilai unggul tentu didukung dengan kualitas kepemimpinannya. Kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar Malang tentu tidak terlepas dari strategi yang digunakan untuk dapat membangun dan meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu penelitian ini fokus pada: 1) Kinerja guru selama ini, 2) Strategi kepala sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, 3) Dampak strategi kepala sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan serta menganalisis fokus penelitian tersebut.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Peneliti ingin mengetahui secara langsung dan lebih dalam terkait strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang dengan mengkaji fenomena yang nyata. Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sebagai pengamat penuh atau instrument kunci. Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data primer yaitu kepala sekolah dan guru serta data sekunder yaitu dokumen sekolah atau arsip berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Sedangkan analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan model Miles and Huberman meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi data. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan uji kredibilitas dan uji *confirmability*.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Adanya perbedaan kualitas kinerja guru sebelum dan sesudah adanya strategi yang digunakan, 2) Kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar menggunakan tiga strategi sebagai ujung tombak untuk membangun kinerja guru yaitu komunikasi, layanan, dan



keteladanan. Program turunan dari strategi tersebut adalah motivasi pagi, pembinaan, supervisi, lembar nilai kinerja pegawai, raport guru, layanan digital, dan budaya sekolah. Strategi yang ada dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik terutama guru dan dikawal serta diawasi langsung oleh *stakeholder* sekolah. Kendala yang dihadapi dalam implementasi strategi tersebut berupa kendala teknis dan kendala individu. Strategi yang ada di evaluasi secara berkala oleh kepala sekolah baik secara pelaksanaan ataupun pencapaian. 3) Strategi yang digunakan berdampak baik dalam peningkatan kinerja guru. Hal tersebut dilihat dari tidak ditemukannya guru yang memperoleh *punishment* karena menurunnya kinerja sesuai dengan standart yang dimiliki sekolah.

## ABSTRACT

Jamilah, Zahrotul. 2023. *Principal's Strategy in Improving Teacher Performance at SMP Plus Al Kautsar Malang*. Thesis. Islamic Education Management Master's Study Program, Postgraduate, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor: (1) Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. (2) Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag.

**Keywords:** Strategy, Performance, Principals, Teachers, Educational Institutions

As the highest leader in an educational institution, the principal holds an important role and responsibility in determining the quality of education. To create a quality educational institution, a strategy is needed. A good strategy must, of course, be accompanied by good cooperation to realize educational goals. Teachers, as a resource, have an essential role directly related to the educational process and must perform well. So in this case the school principal needs a good strategy. SMP Plus Al Kautsar Malang is a private educational institution that is relatively new but has received accreditation. Researchers found several superior programs closely related to the role of teachers and teacher performance. The basic assumption of researchers is that the quality of their leadership indeed supports educational institutions that already have excellent values. SMP Plus Al Kautsar Malang's principal is inseparable from the strategies used to build and improve teacher performance. Therefore, this research focuses on: 1) Teacher performance so far. 2) Principal strategies are carried out to improve teacher performance. 3) The impact of the principal strategy carried out to improve teacher performance. This research aims to reveal and analyze the focus of the study.

This research was conducted using a qualitative approach with a phenomenological type of research. Researchers want to know directly and in more depth the strategies school principals use to improve teacher performance at SMP Plus Al Kautsar Malang by studying natural phenomena. In this research, the presence of the researcher as a full observer or critical instrument. This research uses two data sources, namely primary data, namely school principals and teachers, and secondary data, namely school documents or archives related to the

investigation. Data collection techniques used observation, interviews, and documentation studies. Meanwhile, data analysis in this research was carried out using the Miles and Huberman model, including data collection, condensation, presentation, and verification. Checking the validity of the data is carried out using credibility tests and tests of confirmability.

The results of this research show that: 1) There is a difference in the quality of teacher performance before and after the strategies used, 2) The principal of SMP Plus Al Kautsar uses three strategies as the spearhead to build teacher performance, namely communication, service, and example. Derived programs from this strategy are morning motivation, coaching, supervision, employee performance score sheets, teacher reports, digital services, and school culture. The existing strategies are implemented by the entire academic community, especially teachers, and are supervised and supervised directly by stakeholders in the school. The obstacles faced in implementing this strategy include technical challenges and individual barriers. Existing strategies are evaluated periodically by the school principal in terms of implementation and achievement. 3) The strategies used have a good impact on improving teacher performance. This can be seen from the lack of teachers who received punishment because their performance had decreased according to the school's standards.

## مستخلص البحث

زهرة الجميلة، ٢٠٢٣، استراتيجية مدير المدرسة في زيادة أداء المعلم في المدرسة المتوسطة زائد "الكوثر" مالانج، رسالة الماجستير، إدارة التربية الإسلامية لكلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفة الأولى : الأستاذ، الدكتور، نور أسنوي الماجستير، الحاج، المشرفة الثانية : الدكتور، إمام مسلمين الماجستير، الحاج.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية، أداء، مدير المدرسة، المعلم، المدرسة

كان مدير المدرسة يعتبر القائد الأعلى في المؤسسة التعليمية يحمل دورا هاما ومسؤولية في تحديد جودة التعليم. ولتحقيق وإنشاء مؤسسة تعليمية له جودة عالية، هناك حاجة إلى استراتيجية. ومن الواضح يصلح استراتيجية بالتعاون بين مدير المدرسة وكل من كان في المدرسة ليوحد غرض التعليم. وعلى المعلم له أداء صالح لأنه شخص مهم في دور التعليم. ففي هذه الحالة، يحتاج المدير الى احسن الاستراتيجية. كان المدرسة المتوسطة زائد "الكوثر" مالانج هو المدرسة الجديدة و ليس المدرسة الحكومية ولكنها حصلت على درجة الاعتماد "أ". ووجد الباحث أرقى البرنامج يرتبط تاما بصورة المعلم وأدائه. وعلى أساس ظنّ الباحث، أنّ المؤسسة التعليمية الفاخر لها جودة لرتاسته. وكان مدير المدرسة المتوسطة زائد "الكوثر" مالانج له استراتيجية، يستعمله لتحسين أداء المعلم. لذلك، هذا البحث يتجه الى، (١) أداة المعلم منذ الماضي حتى الآن (٢) استراتيجية مدير المدرسة في تحسين أداة المعلم (٣) آثار استراتيجية مدير المدرسة في تحسين أداة المعلم، ويغرض هذا البحث ليظهر و يحلّل اولائك الأغراض للبحث.

تم إجراء هذا البحث باستخدام منهج نوعي مع نوع البحث الظاهري. يريد الباحثون أن يعرفوا بالباشر وبأعمق الى الاستراتيجيات التي يستخدمها مدير المدرسة لتحسين أداء المعلمين في المدرسة المتوسطة زائد "الكوثر" مالانج من خلال دراسة الظواهر الحقيقية. وفي هذا البحث وجود الباحث كمراقب كامل أو أداة رئيسية. يستخدم هذا البحث مصدرين للبيانات، هما البيانات الأولية، وهي مدير المدرسة والمعلمين، والبيانات الثانية، وهي الوثائق المدرسية أو الأرشيفات المتعلقة بالبحث الذي تم إجراؤه. تم تنفيذ تقنيات جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلات ودراسات التوثيق. تم إجراء تحليل البيانات في هذا البحث باستخدام نموذج "مايلز وهوبرمان" بما في جمع البيانات، وتكثيف البيانات، وعرض البيانات، والتحقق من البيانات. يتم التحقق من صحة البيانات باستخدام اختبارات المصادقية واختبارات التأكيد.

وأظهرت نتائج هذا البحث ما يلي: (١) توجد اختلافات في جودة أداء المعلم قبل وبعد الاستراتيجيات المستخدمة. (٢) يستخدم مدير المدرسة المتوسطة زائد "الكوثر" مالانج ثلاث استراتيجيات كراس حربة لبناء أداء المعلم، وهي

التواصل والخدمة والقدوة. البرامج المشتقة من هذه الإستراتيجية هي التحفيز الصباحي والتدريب والإشراف وأوراق نتائج أداء الموظفين وبطاقات تقارير المعلم والخدمات الرقمية والثقافة المدرسية. يتم تنفيذ الاستراتيجية الحالية من قبل المجتمع الأكاديمي بأكمله، وخاصة المعلمين، ويتم الإشراف عليها مباشرة من قبل أصحاب المصلحة في المدرسة. ومن العوائق التي تواجه في تنفيذ هذه الإستراتيجية هو العوائق الفنية والعوائق الفردية. يتم تقييم الاستراتيجيات الحالية دوريا من قبل مدير المدرسة من حيث التنفيذ والإنجاز. (٣) الاستراتيجيات المستخدمة لها أثر جيد في تحسين أداء المعلم. ويمكن ملاحظة ذلك من حقيقة عدم وجود المعلمين المعاقبين.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam yang maha pengasih tak pernah pilih kasih dan juga maha penyayang. Alhamdulillah penulis panjatkan puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta ridhonya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al kautsar*” ini dengan penuh kekuatan dan keyakinan.

Shalawat dan salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabat beliau yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang, dari zaman kebodohan menuju zaman yang berkeadaban.

Penulisan tesis ini ditujukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar akademik pada program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Selain itu juga sebagai wujud partisipasi penulis dalam membangun kerangka berfikir serta menganalisis konsep keilmuan yang telah penulis dapatkan di bangku kuliah.

Ucapan terimakasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu serta mendukung penulisan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Kedua orang tua penulis, Ibu Srifaatun dan Bapak Nursadi yang sudah memberikan kesempatan, dukungan, dan doanya yang tak pernah putus

sehingga penulis bisa menempuh jenjang pendidikan ini sampai pada penyelesaian penulisan tesis ini.

2. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Prof. Dr. Wahid Murni, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Bapak Dr. Muhammad Amin Nur, M.Pd selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Bapak Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku dosen pembimbing 1 yang sudah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing serta mengarahkan penulis dalam penulisan tesis ini
7. Bapak Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag selaku dosen pembimbing 2 yang sudah berkenan mengarahkan dan membimbing penulis dalam penulisan tesis ini
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalamannya sehingga dapat membentuk kualitas akademik penulis serta selalu termotivasi untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas.

9. Bapak Imam Safi'I, M.Pd selaku kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar yang sudah menerima, mengizinkan, dan membantu penulis untuk dapat menyelesaikan penelitian pada penulisan tesis ini
10. Ibu Fitri, Ibu Novita, dan civitas akademik SMP Plus Al Kautsar yang sudah menerima dan membantu penulis dalam penulisan tesis ini
11. Ibu Prof. Dr. Hj. Mufidah Ch, M.Ag selaku ibu ideologis penulis yang dukungannya tak pernah terhenti serta selalu mengajarkan keberanian, kekuatan dalam menjalani proses untuk hal-hal baik
12. Mahasiswa MMPI 2021 khususnya kelas A yang telah menjadi teman seperjuangan dalam menyelesaikan studi pada jenjang pendidikan ini.
13. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung, orang-orang terdekat penulis yang selalu menyalurkan energi positif. Terimakasih, atas dukungan dan doa yang selalu dirapal sehingga penulis mampu dan sampai pada penulisan tesis ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa kesempurnaan hanya milik Allah SWT, oleh karena itu penulis mengakui bahwa tulisan ini jauh dari sempurna. Penulis berusaha menuliskanya dengan penuh keyakinan dan kapasitas yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan dan perbaikan tesis ini kedepan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan turut menyumbang kontribusi ilmu pengetahuan.

Malang, 21 November 2023

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ixx</b>
<b>مستخلص البحث</b> .....	<b>xii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	<b>xixx</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Penelitian Terdahulu .....	10
F. Definisi Istilah .....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>17</b>
A. Arti Penting Kinerja Guru .....	17
B. Strategi Peningkatan Kinerja .....	26
C. Strategi Kepala Sekolah.....	31
D. Kerangka Berpikir.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>40</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	40

B. Kehadiran Peneliti.....	41
C. Latar Penelitian .....	41
D. Data dan Sumber Data Penelitian .....	42
E. Pengumpulan Data.....	44
F. Analisis Data .....	45
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	46
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	48
B. Paparan Data .....	48
C. Temuan Penelitian .....	87
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>91</b>
A. Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar .....	91
B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar.....	93
C. Dampak Strategi Kepala Sekolah yang dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Guru.....	99
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>102</b>
A. Kesimpulan.....	102
B. Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>105</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>109</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Jumlah Siswa SMP Plus Al Kautsar.....	8
Tabel 1.2 Kajian Terdahulu.....	10
Tabel 3.1 Identifikasi Fokus Penelitian dengan Data dan Sumber Data.....	40

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	37
Bagan 5.1 Hasil Penelitian.....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Survey.....	109
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	110
Lampiran 3 Surat Keterangan Penelitian.....	111
Lampiran 4 Instrumen Penelitian.....	112
Lampiran 5 Hasil Studi Dokumentasi.....	117
Lampiran 6 Struktur Organisasi.....	123
Lampiran 7 Data Pendidik & Tenaga Kependidikan.....	124
Lampiran 8 Format Lembar Nilai Kinerja Pegawai.....	128
Lampiran 9 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi No.14 Th. 2009.....	138

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan tentu sangat berperan dalam menentukan kualitas mutu lembaga pendidikan kedepannya. Kepala sekolah memiliki tugas serta tanggung jawab dalam proses pengelolaan sekolah. Hal tersebut seperti yang tercantum dalam peraturan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia No 58 Tahun 2017 bab 2 bagian II tentang tugas pokok kepala sekolah yaitu melaksanakan tugas managerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melaksanakan supervisi pada pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>1</sup> Oleh karena itu dibutuhkan strategi untuk dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Syaiful Sagala menyatakan bahwa strategi merupakan rencana komprehensif yang menyatukan semua sumber daya serta ketrampilan yang memiliki tujuan jangka panjang.<sup>2</sup> Sedangkan strategi dalam dunia pendidikan yang dikatakan oleh Wina Sanjaya diartikan sebagai rencana yang berisi kegiatan yang telah direncanakan untuk dapat mencapai tujuan Pendidikan tertentu.<sup>3</sup>

Selain itu, kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di Sekolah harus mampu menciptakan kondisi yang kondusif, progresif, melakukan berbagai inovasi

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomer 58 Tahun 2017

<sup>2</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik*, (Surabaya: 2004), 137.

<sup>3</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 125.

dan juga memiliki strategi untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai dengan salah satu indikator kompetensi kepala sekolah yang terdapat pada peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 yaitu kepala sekolah menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, mengelola guru dan juga staf untuk pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal.<sup>4</sup> Berdasarkan hal di atas dapat dikatakan bahwa strategi kepala sekolah merupakan rencana atau cara yang dilakukan oleh kepala sekolah yang di optimalisasikan diberbagai aspek untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhidin Arifin, dkk<sup>5</sup> menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki strategi yang efektif untuk mengatur dan mengarahkan bawahan- bawahannya, selain itu kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah menjadi urgensi untuk dapat meningkatkan kualitas sekolah yang di pimpinnya.

Akan tetapi strategi yang bagus tanpa adanya kerjasama yang baik hasilnya akan akan sulit untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan. Dalam hal tersebut, kepala sekolah tentu saja perlu melibatkan beberapa pihak lain yang ada di lingkungan sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang optimal. Hal tersebut juga mengacu pada indikator

---

<sup>4</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>5</sup> Muhiddin Arifin, dkk. "Urgensi Kompetensi Kepemimpinan bagi Kepala Sekolah dan Madrasah," *Al afkar* (Vol. 5, No. 3)

kompetensi kepala sekolah yang sudah dipaparkan diatas dan juga kompetensi lainnya.

Bedasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti ada beberapa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar Malang dalam meningkatkan kinerja guru untuk menunjang tercapainya tujuan Pendidikan yang dituangkan dalam beberapa program unggulan yang dimiliki oleh sekolah tersebut. Kepala sekolah sendiri memiliki pembinaan mingguan khusus secara rutin yang diberikan pada guru, selain itu juga ada jam motivasi yang dilakukan tiga kali dalam satu minggu secara intensif. Pembinaan yang diberikan pada guru untuk meningkatkan kinerjanya juga dilakukan oleh pihak Yayasan dan pengawas sekolah.

Guru sebagai sumber daya yang ada di lembaga pendidikan sangat erat kaitanya dengan proses pendidikan. Kinerja seorang guru juga ikut serta memiliki peran yang besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Maksimal atau tidaknya kinerja guru juga berkaitan atau tidak terlepas dari strategi kepala sekolah yang dilakukan. Mulyasa mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu unjuk kerja yang manifestasinya dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerja sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimiliki.<sup>6</sup> Sedangkan kinerja guru seperti yang dipaparkan oleh Supardi yaitu keadaan yang menunjukkan kemampuan guru dalam menunaikan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya

---

<sup>6</sup> Mulyasa, E. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 135



aktivitas guru di dalam atau selama proses pembelajaran.<sup>7</sup>

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Alya Adelia, dkk menunjukkan bahwa kinerja seorang guru yang tidak bagus dapat menyebabkan proses pembelajaran terganggu karena tanggung jawabnya tidak sekedar memberi ilmu pengetahuan tetapi jugamenanamkan nilai-nilai, membimbing, dan memberi arahan pada proses pembelajaran.<sup>8</sup> Hal tersebut dapat menjadi penghambat tercapainyatujuan Pendidikan. Selain itu data dari UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM)* report 2016 menunjukkan bahwa kualitas guru di Indonesia menempati ukuran ke-14 dari 14 negara berkembangyang ada di dunia. Sedangkan pada tahun 2020/2021 badan pusat statistik menunjukkan terdapat sebanyak 2,91 juta guru yang layak mengajar.

Dari fakta penelitian dan data tersebut peneliti berpikiran bahwa untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas selain pengelolaan lembaga pendidikan yang baik dan efektif oleh seorang kepala sekolah juga yang tidak kalah penting adalah kualitas dari kinerjaguru. Jika lembaga pendidikan tersebut sudah memiliki nilai yang unggul maka langkah yang dilakukan oleh pemimpinnya sudah cukup baik begitu juga kinerja gurunya, hanya saja perlu untuk ditingkatkan, dikembangkan, atau cukup untuk dipertahankan. Berdasarkan uraian tersebut maka perlu strategi untuk dapat meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>7</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), 54

<sup>8</sup> Alya Adelia Safrina Putri Yunus, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar", *Jurnal BASICED*

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar memprioritaskan tiga hal dalam meningkatkan kinerja guru yaitu layanan, komunikasi, dan keteladanan. Selain itu juga ada raport Pendidikan guru yang diberikan tiap semester untuk dapat mengetahui kinerja guru dan kaitanya dengan *reward*. Oleh karena itu kepala sekolah dan guru harus berjuang bersama untuk dapat mencapai tujuan pendidikan. Sebagai pengambil keputusan tingkat atas, kepala sekolah memegang kunci kesuksesan berhasil tidaknya tujuan pendidikan yang sudah ada dapat terwujud. Kepala sekolah perlu melakukan langkah strategis untuk dapat meningkatkan, mengembangkan, atau mempertahankan sumber daya yang ada terutama yang juga memiliki peran besar adalah guru.

Kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar berdasarkan survey awal yang dilakukan oleh peneliti bisa dikatakan cukup baik. Kedekatan emosional yang dibangun antar guru mampu mempermudah menemukan kesulitan yang dihadapi saat pembelajaran di kelas sehingga target-target yang tidak tercapai dapat di diskusikan untuk mencari solusi bersama.

Selain itu, kedisiplinan seorang guru juga mempengaruhi kinerjanya. Guru di SMP Plus Al Kautsar cukup disiplin dalam kehadiran dan administrasi. Hal tersebut dapat dilihat saat guru melakukan absen kedatangan yang juga sekolah memiliki aturan sendiri untuk melakukannya dengan tertib dan disiplin. Selain itu hal-hal yang bersifat administratif seperti perencanaan pembelajaran dikerjakan dan dilakukan dengan baik

oleh guru.

SMP Plus Al Kautsar Malang merupakan salah satu sekolah yang berada dalam naungan yayasan pelita hidayah yang terbilang usianya masih muda karena baru berdiri pada tahun 2010. Akan tetapi hal tersebut tidak menjadikan alasan sekolah ini untuk terus mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas dan mencapai tujuan Pendidikan yang dituangkan dalam beberapa program unggulan serta dibuktikan dengan tercapainya nilai akreditasi A dan juga berbagai prestasi yang diraih oleh sekolah maupun siswanya.

Hasil survey awal yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan ada beberapa program unggulan yang dimiliki oleh SMP Plus Al Kautsar Malang yang menjadi ciri khas dan menarik dari sekolah tersebut. Program unggulan yang pertama yaitu *Multiple intelligence researchs*, program tersebut sebagai dasar pelayanan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik, dalam hal ini dilakukan riset secara berkala dan berulang untuk dapat menemukan tipe kecerdasan siswa sebagai dasar pengelompokkan kelas untuk dapat memudahkan pengelolaan kegiatan pembelajaran, gaya mengajar guru disesuaikan dengan gaya belajar peserta didik. Pada program tersebut sekolah menggunakan instrument dari Lembaga mitra untuk melakukan riset pada siswa, selain itu juga *interview* dilakukan tidak hanya pada siswa akan tetapi juga pada orangtua. Orang tua dilibatkan dalam program ini untuk mengetahui apa yang dialami oleh siswa memang benar adanya. *multiple intelligence researchs* ini kaitanya

dengan pemetaan kecerdasan di satu kelas, jadi ada beberapa rumpun kecerdasan di satu kelas yang sama. Serta metode pembelajaran serta strategi pembelajaran yang dilakukan. Selain itu juga untuk dapat mengetahui bakat dan minat siswa.

Program unggulan yang kedua adalah tahfidz qur'an, *dimana Al-Quran* sebagai dasar menimba ilmu dan adanya program tahfidz quran, pada program ini ada kelas khusus yaitu dinamakan kelas turjuman yang programnya adalah mempelajari terjemahan ayat al-quran, terjemahan lafadz al-quran, asbabunnuzul, dan asbabul wurud. Untuk kelas yang bukan turjuman mereka dibekali dengan ilmuntajwid dan ada target hafalan untuk semua siswa yaitu juz 30, juz 1, dan juz 2 yang disesuaikan dengan kemampuan siswa masing-masing.

Program unggulan yang ketiga yaitu *Bilingual*, program ini juga disebut dengan kemampuan berbicara menggunakan bahasa asing dimana siswa dibiasakan untuk dapat memahami dan menggunakan bahasa asing yang diupayakan atau dibiasakan dari hal-hal yang sederhana. Seperti contohnya yaitu bahasa Inggris yang diasah melalui pembelajaran *english day* dan tes standar *cambridge assesment english*, kemudian ada juga pembiasaan bahasa daerah atau *Javanese day*.

Program unggulan yang keempat yaitu literasi digital, program tersebut sebagai sarana penguasaan teknologi, dalam hal ini diterapkan *blended learning* yang dipilih karena peran guru dan teknologi bersifat tidak saling bisa menggantikan serta mengakomodasi berbagai kebutuhan

cara belajar peserta didik.

Program-program unggulan yang dimiliki oleh SMP Plus Al Kautsar sangat erat kaitannya dengan proses pembelajaran yang salah satu aktor utamanya adalah seorang guru. Tentu saja ada dan berlangsungnya program tersebut tidak lepas dari strategi kepala sekolah yang dilakukandan juga kinerja guru. Berdasarkan uraian diatas dan fenomena yang peneliti temukan, peneliti sangat tertarik untuk mengkaji secara mendalam strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang.

**Tabel 1.1 Jumlah Siswa SMP Plus Al Kautsar**

<b>TAHUN</b>	<b>LAKI-LAKI</b>	<b>PEREMPUAN</b>	<b>JUMLAH</b>
2018/2019	140	63	203
2019/2020	133	102	235
2020/2021	102	102	204
2021/2022	72	81	153
2022/2023	57	51	108

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka fokus pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja guru selama ini di SMP Plus Al Kautsar Malang?

2. Bagaimana strategi kepala sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang?
3. Bagaimana dampak strategi kepala sekolah yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengungkapkan dan menganalisis kinerja guru selama ini di SMP Plus Al Kautsar Malang
2. Menganalisis strategi yang dilakukan Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang
3. Mengungkapkan dampak dari strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi pada lembaga pendidikan khususnya dalam strategi kepala sekolah yang direncanakan, diimplementasikan, dan dievaluasi untuk meningkatkan kinerja guru. Selain itu juga penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu referensi strategi kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja guru disamping strategi-strategi yang sudah dimiliki lembaga pendidikan masing-masing.

## 2. Secara praktis

Bagi sekolah yang diteliti, penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan serta bahan evaluasi untuk dapat mengembangkan strategi kepala sekolah dan kinerja guru. Bagi peneliti sendiri penelitian ini dapat menambah informasi dan pengetahuan lebih dalam terkait strategi kepala sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.

## E. Penelitian Terdahulu

Peneliti banyak memperoleh banyak referensi dari berbagai pihak termasuk menelaah beberapa hasil penelitian yang memiliki persamaan baik dari variabel ataupun konteks yang sama akan tetapi dengan objek yang berbeda dengan penelitian ini. Dari penelitian tentang strategi kepala sekolah dan kinerja guru yang ada, diperoleh beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Rulitawati<sup>9</sup> mengungkapkan bahwa kinerja guru berhasil ditingkatkan melalui model kinerja manajemen. Model pengelolaan kinerja guru dilaksanakan untuk memenuhi keberhasilan kinerja guru serta faktor-faktor lainnya. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanjaka Yekti<sup>10</sup> mengungkapkan bahwa strategi kepala sekolah yang digunakan dituangkan dalam perencanaan, keteladanan, internalisasi nilai, serta pembiasaan. Dampak dari strategi tersebut berhasil peningkatan pada tujuan strategi.

---

<sup>9</sup> Rulitawati, *Model Pengelolaan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Di Provinsi Sumatera Selatan*, Disertasi, (Jambi : UIN Sulthan Thaha Saifuddin, 2020)

<sup>10</sup> Sanjaka Yekti, *Strategi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Religius di SD Negeri Pandanwangi 1 Malang*, Tesis, (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2020)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Syaifi<sup>11</sup> mengungkapkan bahwa strategi kepala sekolah yang digunakan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu dengan peningkatan kedisiplinan, memberikan keteladanan, pengawasan, dan melakukan supervisi. Dalam penelitian tersebut lebih mengungkapkan kendala yang dihadapi beserta solusinya. Kendala tersebut berkaitan dengan infrastruktur dan pengawasan yang diatasi dengan memberikan teguran. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asyiqul Mujahadah<sup>12</sup> yang juga meneliti terkait strategi kepala sekolah. Penelitian mengungkapkan bahwa strategi kepala sekolah yang digunakan yaitu dengan membuat perencanaan, program khusus, dan juga mengikuti kegiatan pengembangan *skill*. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indira Septianty<sup>13</sup> mengungkapkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Susilawati<sup>14</sup> *et al* mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak dilakukan menggunakan strategi kepala sekolah, akan tetapi melalui model

---

<sup>11</sup> M. Syaifi, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sman 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan*, Tesis (Palangkaraya : IAIN Palangkaraya, 2017)

<sup>12</sup> Asyiqul Mujahadah, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Holistik Intregatif di Sekolah Dasar (SD) Muslim Cendekia Batu-Jawa Timur*, Tesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2022)

<sup>13</sup> Indira Septianty R, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan negeri (SMKN) 2 Kota Bengkulu*, Tesis (Bengkulu : IAIN Bengkulu, 2016)

<sup>14</sup> Susilawati et al, *Implementation Of Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in State Junior High Schools*. International Journal of Educational Research & Social Sciences, 2022



kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama juga dilakukan oleh Saepul Palah<sup>15</sup> *et al* yang fokus pada strategi kepala sekolah. Pada penelitian tersebut mengungkapkan strategi kepala sekolah yang digunakan adalah dengan mengoptimalkan manajemen strategi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan juga faktor pendukung serta penghambat.

Heriana Hartiwi<sup>16</sup> *et al* dalam hasil penelitiannya bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh sertifikasi guru dan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu memperhatikan kebutuhan guru agar kinerjanya stabil serta tujuan pendidik tercapai. Thomas Van Waeyenberg<sup>17</sup> dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja guru akan baik jika guru menganggap manajemen kinerja sebagai hal yang utama sehingga dapat mengatasi tugas dan tanggungjawab mereka dengan baik. Sedangkan Ani Dwi Astuti<sup>18</sup> *et al* dalam penelitiannya terkait strategi kepala sekolah menyebutkan bahwa ada empat strategi yang digunakan yaitu keteladanan, pembiasaan terhadap penanaman karakter, integrasi, dan penguatan karakter oleh kepala sekolah. Akan tetapi strategi tersebut tujuannya adalah untuk menanamkan karakter.

---

<sup>15</sup> Saepul Palah *et al*, *Principal Strategic Management In Improving The Quality Of Education*. International Journal of Educational Research & Social Sciences, 2022

<sup>16</sup> Heriana Hartiwi *et al*, *The Effect of Certified Teacher And Principal Leadership Toward Teachers Performance*. International Journal of Educational Review, Vol. 2, Edisi 1, 2020, h. 83

<sup>17</sup> Thomas Van Waeyenberg *et al*, *Performance Management And Teacher Performance: The Role Of Affective Organizational Commitment And Exhaustion*. The International Journal Of Human Resource Management, April 2020

<sup>18</sup> Ani Dwi Astuti *et al*, *The Strategy Of Principal In Instilling Religious Character In Muhammadiyah Elementary School*. The European Education Researcher, 2020

Tabel 1.2 Kajian Terdahulu

NO	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rulitawati. 2020. <i>Model Pengelolaan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Di Provinsi Sumatera Selatan</i> . Disertasi UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi	Penelitian tentang cara meningkatkan kinerja guru	Penelitian mencari model pengelolaan untuk meningkatkan kinerja guru
2.	Sanjaka Yekti. 2020. <i>Strategi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius di SD Negeri Pandanwangi 1 Malang</i> . Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Penelitian tentang strategi kepala sekolah	Penelitian menganalisis strategi kepala sekolah dalam rangka perwujudan budaya religius
3.	M. Syaifi. 2017. <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sman 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan</i> . Tesis IAIN Palangkaraya	Penelitian mengkaji tentang strategi kepala sekolah dan kinerja guru	Penelitian fokus mengkaji tentang strategi dan kendala kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru beserta cara mengatasinya
4	Asyiqul Mujahadah. 2022. <i>Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Holistik Intregatif Di Sekolah Dasar (SD) Muslim Cendekia Batu-Jawa Timur</i> . Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Penelitian yang mengkaji terkait strategi kepala sekolah	Penelitian fokus pada strategi dalam pengembangan profesionalisme guru

5.	Indira Septianty R. 2016. <i>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan negeri (SMKN) 2 Kota Bengkulu</i> . Tesis IAIN Bengkulu	Penelitian mengkaji terkait kinerja guru	Penelitian fokus pada kepemimpinan serta iklim sekolah pada kinerja guru
6.	Susilawati, et al. 2022. <i>Implementation Of Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in State Junior High Schools</i> . International Journal of Educational Research & Social Sciences	Penelitian yang mengkaji terkait cara meningkatkan kinerja guru	Penelitian fokus pada indikator model kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah untuk dapat menoptimalkan kinerja guru
7.	Saepul Palah, et al. 2022. <i>Principal Strategic Management In Improving The Quality Of Education</i> . International Journal of Educational Research & Social Sciences	Penelitian yang mengkaji terkait manajemen strategi kepala sekolah	Penelitian fokus pada strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen strategis yang mempengaruhi mutu pendidikan
8.	Heriana Hartiwi, et al. 2020. <i>The Effect of Certified Teacher And Principal Leadership Toward Teachers Performance</i> . International Journal of Educational Review	Penelitian yang mengkaji terkait kinerja guru	Penelitian fokus pada kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh sertifikasi guru dan kepemimpinan kepala sekolah
9.	Thomas Van Waeyenberg, et al. 2020. <i>Performance Management And Teacher Performance: The Role Of Affective Organizational Commitment And Exhaustion</i> . The International Journal Of Human Resource Management.	Penelitian yang mengkaji terkait kinerja guru	Penelitian fokus pada peningkatan kinerja guru melalui manajemen kinerja yang dapat memperbaiki komitmen dan mengurangi kelelahan
10.	Ani Dwi Astuti, et al. 2020. <i>The Strategy Of Principal In Instilling Religious Character In Muhammadiyah Elementary School</i> . The European Education Researcher.	Penelitian yang mengkaji terkait strategi kepala sekolah	Penelitian fokus pada strategi kepala sekolah yang dilakukan untuk menamakan karakter religius di sekolah sekaligus kepala sekolah menjadi peran

			sentral dalam menanamkan hal tersebut.
--	--	--	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas. Posisi penelitian ini adalah fokus pada strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar yang mengungkapkan kondisi kinerja guru sebelum dan sesudah adanya strategi kepala sekolah, strategi yang digunakan, dan juga dampak dari strategi yang digunakan untuk kinerja guru. Hal tersebut belum pernah ditemukan pada penelitian terdahulu baik pada aspek topik atau aspek objek yang sama.

#### **F. Definisi Istilah**

Definisi istilah ini diperlukan bagi pembaca untuk dapat mengetahui dan memberikan pemahaman terkait maksud dan batasan dari penelitian pada fokus penelitian yang diinginkan oleh peneliti.

##### 1. Strategi kepala sekolah

Dalam hal ini berkaitan dengan alat atau perencanaan yang cukup luas yang akan dilakukan oleh kepala sekolah. Tentu saja berkaitan dengan ide-ide yang dimiliki serta cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam merencanakan strategi dan sampai pada proses pengimplementasian ide-ide dan cara-cara tersebut.

##### 2. Kinerja guru

Kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam hal ini mencakup bagaimana kompetensi guru yang

ada, guru sebagai pendidik, guru dalam proses pembelajaran, dan guru sebagai seorang administrator.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Arti Penting Kinerja Guru**

##### **1. Pengertian**

Kinerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang berarti tampilan kerja, unjuk kerja, dan wujud kerja. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>19</sup> Secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan.<sup>20</sup>

Kinerja atau *performance* merupakan Eksekusi operasi dari suatu proses atau metode untuk bertindak dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Eksekusi berjalan beriringan didefinisikan sebagai prestasi, produk kerja atau prestasi kerja. Faktanya kinerja adalah konstruksi. Representasi memiliki arti lain mengatakan tidak hanya hasil pekerjaan, tetapi juga bagaimana caranya proses kerja berlangsung. Secara sederhana, kinerja dapat dipahami sebagai kinerja seseorang dalam penampilan, tindakan, dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014)

<sup>20</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 144

<sup>21</sup> Mulyasa, E. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 135

Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam menyelesaikan tugas-tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab terhadap siswa yang diasuhnya dengan cara meningkatkan prestasi belajar siswa. Oleh karena itu, kinerja guru bisa diartikan sebagai keadaan yang menunjukkan kemampuan guru dalam menunaikan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya aktivitas guru di dalam atau selama proses pembelajaran.<sup>22</sup> Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran.

Kinerja guru berkaitan dengan aktivitas atau perilaku yang dilakukannya guru dalam hubungannya dengan proses belajar mengajar untuk mencapai hasil atau tujuan. Penampilan guru terlihat aspek yang berbeda dari sudut pandang guru dan siswa. Dari sudut pandang siswa misalnya, metode di mana siswa diminta untuk bertindak, keterampilan atau gerakan yang diajarkan dalam kondisi yang terkendali melalui pembelajaran, tidak seperti dari sudut pandang guru tentang bagaimana guru memberikan instruksi ketika memberikan instruksi aspek tersebut bagi siswa. Oleh karena itu dalam pembelajaran kinerja ini lebih terkait dengan interaksi tenaga dengan siswa, antara siswa dengan siswa lain, atau antar siswa dengan media pendidikan.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja

---

<sup>22</sup> Supardi, *Kinerja Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 54

guru adalah perilaku kerja yang sesuai dengan nilai, tugas dan fungsi sebagai guru baik dalam melakukan perencanaan pembelajaran maupun dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kinerja guru bertujuan untuk mencapai atau mewujudkan tujuan pendidikan yang tidak lepas dari membimbing dan mendidikan peserta didiknya.

## 2. Tugas Guru

Tugas serta tanggungjawab guru antara lain yaitu untuk dapat menciptakan suasana atau proses pembelajaran yang dapat memotivasi siswa untuk selalu belajar dengan baik. Seperti yang tercantum pada peraturan Menteri negara pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi bahwa tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada Pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, Pendidikan dasar, dan Pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.<sup>23</sup>

Selain itu, Shilphy mengatakan bahwa tugas-tugas guru diantaranya adalah:<sup>24</sup>

### a. Bidang profesi

Meliputi mendidik yang merupakan melanjutkan dan mengembangkan kehidupan dan nilai-nilai kehidupan, kemudian

---

<sup>23</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Pasal 5 Ayat 1

<sup>24</sup> Shilphy A Octavia, *Sikap dan Kinerja Guru Profesional*, (Sleman : Budi Utama, 2019), 26



mengajar yang berarti meneruskan Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih yaitu mengembangkan keterampilan yang dimiliki peserta didik.

- b. Bidang kemanusiaan
- c. Bidang kemasyarakatan

Pendapat lain dikemukakan oleh Peters yang dikutip oleh Sudjana, bahwa tugas dan tanggung jawab guru yaitu:

- a. Guru sebagai pengajar

Dalam hal ini guru lebih menekankan pada tugas untuk merencanakan dan melaksanakan pengajaran

- b. Guru sebagai pembimbing

Dalam hal ini guru memberikan tekanan pada tugas serta memberikan bantuan pada siswa untuk memecahkan masalah yang dihadapi

- c. Guru sebagai administrator

Sebagai administrator kelas, hakikatnya guru merupakan jalinan antara pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya.

Sebagai pekerja profesional, terdapat beberapa tugas dan fungsi guru yang dirumuskan oleh P2TK direktorat jenderal pendidikan tinggi departemen pendidikan nasional yang dikutip oleh Mohamad

Mustari, yaitu:<sup>25</sup>

a. Mendidik, mengajar, membimbing, dan melatih

1) Sebagai pendidik

Guru harus dapat mengembangkan potensi atau kemampuan dasar, mengembangkan kepribadian, memberikan keteladanan, dan menciptakan suasana pendidikan yang kondusif bagi peserta didik.

2) Sebagai pengajar

Guru harus merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang mendidik, menilai proses dan hasil belajar

3) Sebagai pembimbing

Guru harus dapat mendorong berkembangnya perilaku positif dalam pembelajaran dan membimbing peserta didik untuk dapat memecahkan masalah dalam pembelajaran

4) Sebagai pelatih

Guru harus dapat melatih ketrampilan yang diperlukan dalam pembelajaran serta membiasakan peserta didiknya untuk dapat berperilaku positif pada pembelajaran

b. Membantu pengelolaan dan pengembangan program sekolah

1) Sebagai pengelola program

Guru harus dapat membantu secara aktif dalam

---

<sup>25</sup> Muhamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*. (Depok : Grafindo, 2014), 146

menjalinhubungankerja sama antara sekolah dan masyarakat

2) Sebagai pengembang program

Guru harus dapat membantu pengembangan program pendidikan sekolah dan hubungan kerjasama intra sekolah

3) Mengembangkan keprofesionalan

Sebagai tenaga profesional, guru seharusnya melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampun profesionalnya

Selain itu dalam melaksanakan tugas profesional , guru juga memiliki kewajiban sebagaimana yang termuat dalam undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa guru berkewajiban:<sup>26</sup>

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni
- c. Bertindak objektif dan tidak diskrimintaif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan

---

<sup>26</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20 Tentang Guru dan Dosen

kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika

- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa

### 3. Indikator Kinerja Guru

Kinerja seorang guru dapat dilihat dari kompetisinya saat melaksanakan tugas-tugasnya::

- a. Merencanakan proses belajar mengajar
- b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
- c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar
- d. Menguasai bahan pelajaran.<sup>27</sup>

Sedangkan Supardi mengatakan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi:

- a. Kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran
- b. Kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran
- c. Kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi
- d. Kemampuan dalam melaksanakan penilaian hasil belajar
- e. Kemampuan dalam melaksanakan program pengayaan dan remedial.<sup>28</sup>

Guru sebagai seseorang yang memiliki kinerja profesional

---

<sup>27</sup> Didi Pianda, *Kinerja Guru*. (Sukabumi : CV Jejak, 2018), 18

<sup>28</sup> Supardi, *Kinerja Guru, Edisi 1*(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 18-19

harusnya melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kinerja yang berkaitan dengan perencanaan dan melakukan desain pembelajaran
- b. Merumuskan tujuan pembelajaran
- c. Membuat perangkat pembelajaran seperti program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, dan kriteria ketuntasan minimum
- d. Merencanakan penilaian
- e. Kinerja yang berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran
- f. Menggunakan metode pembelajaran
- g. Menggunakan media pembelajaran
- h. Menggunakan alat pembelajaran
- i. Menggunakan bahan pengajaran
- j. Melaksanakan evaluasi dalam proses pembelajaran

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Pada tiap organisasi atau sekolah dapat dipastikan bahwa guru pasti memiliki karakter yang beragam, sehingga kinerjanya pun berbeda-beda. kepala sekolah harus memahami perbedaan yang ada dan berusaha memaksimalkan kinerja guru. Dalam beberapa organisasi khususnya sekolah, kinerja guru merupakan faktor terpenting yang

menentukan keberhasilan organisasi.

Dalam sebuah organisasi seorang pegawai atau pada lembaga pendidikan adalah guru, terdapat tiga faktor yang berkaitan dengan kinerja:<sup>29</sup>

a. Faktor kemampuan

Pada hal ini tentu saja terkait dengan bakat dan minat yang dimiliki oleh seseorang atau dalam lembaga pendidikan adalah guru

b. Faktor usaha

Pada faktor ini dipengaruhi oleh masalah sumber daya manusia seperti motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan

c. Faktor dukungan

Pada faktor ini meliputi pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

a. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)

b. Pendidikan

c. Keterampilan

d. Manajemen Kepemimpinan

e. Tingkat penghasilan

---

<sup>29</sup> Robert L, Malthis dan John H Jackson, *Human Resources Management, Edisi Bahasa Indonesia oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie Manajemen Sumber daya Manusia Edisi 9* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 83

- f. Gaji dan kesehatan
- g. Jaminan sosial
- h. Iklim kerja
- i. Sarana prasarana
- j. Teknologi
- k. Kesempatan Berprestasi.<sup>30</sup>

Malthis & Jackson memaparkan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru):<sup>31</sup>

- a. Kemampuan
- b. Usaha
- c. Dukungan

Kinerja = kemampuan x usaha x dukungan

## **B. Strategi Peningkatan Kinerja**

### **1. Pengertian**

Strategi menjadi sebuah alat, cara, dan Langkah untuk dapat mencapai tujuan sebuah organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan capaian target atau sasaran yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi, strategi diperlukan untuk dapat mengelola kinerja dari sumber daya yang ada yaitu pegawai.<sup>32</sup> Strategi peningkatan kinerja diperlukan sebagai wujud rencana jangka Panjang

---

<sup>30</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) cet. V

<sup>31</sup> Jasmani & Mustofa, Syaiful, *Supervisi Pendidikan: Trobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2013), 159

<sup>32</sup> Yulanda Lestari, *Strategi Peningkatan Kinerja Pemerintah Kecamatan di Kabupaten Kuantan Singingi*, JOM FISIP Vol.6 Edisi II, Juli-Desember 2019, h. 5

yang dilakukan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.

Pendapat lain disampaikan oleh Moekijat bahwa peningkatan kinerja merupakan suatu usaha untuk memperbaiki pelaksanaan kinerja saat ini atau yang akan datang sehingga pelaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi lebih efisien.<sup>33</sup> Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa strategi peningkatan kinerja merupakan cara yang dilakukan oleh suatu instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai agar tujuan instansi tersebut dapat tercapai.

Strategi peningkatan kinerja ini adalah proses eksekusi oleh pimpinan untuk dapat membangun dan meningkatkan kinerja karyawan (guru) baik dari aspek pengetahuan, kompetensi, ataupun *skill* sehingga tujuan yang ada dalam organisasi tersebut dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Dalam Lembaga Pendidikan dapat diartikan bahwa strategi peningkatan kinerja menjadi suatu alat yang dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja guru atau karyawan dengan tujuan tujuan Pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai

## 2. Karakteristik

Menurut Mangkunegara, ada beberapa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi yaitu:<sup>34</sup>

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil serta menanggung resiko yang dihadapi

---

<sup>33</sup> Yulanda Lestari, *Strategi Peningkatan Kinerja Pemerintah Kecamatan di Kabupaten Kuantan Singingi*, JOM FISIP Vol.6 Edisi II, Juli-Desember 2019, h. 5

<sup>34</sup> Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Aditama, 2000),



- c. Mempunyai tujuan yang realistis
- d. Mempunyai rencana kerja yang menyeluruh dan memperjuangkan untuk mewujudkan tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit pada seluruh kegiatan kerja
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah dipogramkan

### 3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sebuah proses penilaian kemajuan pada pencapaian tujuan serta sasaran yang ditentukan.<sup>35</sup> Indikator-indikator kinerja menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja. Selain itu ada juga beberapa cara yang dipertimbangkan untuk pengukuran kinerja.<sup>36</sup>

- a. Kuantitas

Pada bagian ini berkaitan dengan banyaknya jumlah yang perlu untuk dicapai.

- b. Kualitas

Pada bagian ini berkaitan dengan mutu yang dihasilkan dalam melaksanakan kinerja. Lebih jelasnya yaitu untuk mencerminkan kepuasan atau seberapa baik yang diselesaikan

- c. Ketepatan waktu

Pada bagian ini berkaitan dengan kesesuaian penyelesaian dari waktu

---

<sup>35</sup> Robertson, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*, (Surabaya. Media Sahabat Cindekia, 2002), 115

<sup>36</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2001), 154

yang telah direncanakan

Pedapat lain terkait pengukuran kinerja disampaikan oleh Wirawan<sup>37</sup>, ia memaparkan bahwa dalam mengukur kinerja ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan:

a. Kuantitatif

Kuantitatif dalam hal ini yaitu seberapa banyak yang dilakukan dengan menghitung banyaknya kinerja yang harus dicapai

b. Kualitatif

Kualitatif dalam hal ini yaitu seberapa baik, dengan melihat kelengkapan hasil yang harus dicapai. Kriteria ini dilihat melalui manfaat, efektivitas, serta batas kesalahan yang diperbolehkan

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam hal ini dilihat dari dimulainya pelaksanaan tugas dan penyelesaian tugas

d. Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Dalam hal ini penggunaan sumber sebagai indikator jika pelaksanaan kinerja diharuskan untuk menggunakan sumber dalam jumlah tertentu

e. Cara melakukan pekerjaan

Pada hal ini dihunakan jika standar kinerja ada pada kontak, sikap, dan perilaku personal dijadikan sebagai faktor penentu keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan

---

<sup>37</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 69

f. Efek atau upaya

Pada hal ini, pengukuran diwujudkan sebagai hasil akhir yang diharapkan atau sebuah dampak dari apa yang dikerjakan

g. Metode pelaksanaan

Pada hal ini jika standar yang digunakan adalah undang-undang, *standart operational procedur*, metode, serta peraturan untuk penyelesaian tugas

h. Standar sejarah

Standar yang menghubungkan antara standar masa lalu dan sekarang, lebih rendah atau lebih tinggi

i. Standar nol

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi apapun pada Lembaga Pendidikan, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator serta tugas guru yang harus dipenuhi dengan melakukan penilaian kinerja guru. Penilaian kinerja guru merupakan penilaian dari tiap butir tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir kepegangannya dan jabatannya.<sup>38</sup> Penilaian kinerja guru digunakan untuk mengukur ketercapaian kinerja guru.

## C. Strategi Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata bahasa Yunani yaitu *stratego* yang merupakan gabungan dari kata *staratus* atau tentara, dan *ego* atau

---

<sup>38</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Pasal 1 Ayat 8 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

pemimpin.<sup>39</sup> Strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* ini berarti umum, akan tetapi di Yunani kuno biasa disinggung sebagai pejabat negara yang mempunyai berbagai macam kemampuan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang tindakan potensial yang memerlukan keputusan manajemen puncak dan sejumlah besar sumber daya perusahaan atau organisasi dalam jumlah yang besar.<sup>40</sup> Strategi digunakan untuk memenuhi kesejahteraan dalam jangka panjang serta berorientasi pada masa depan. Tentu saja strategi memiliki berbagai konsekuensi serta multifungsi yang tetap membutuhkan pertimbangan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

Strategi juga diistilahkan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin tingkat atas yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>41</sup> Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya.<sup>42</sup>

Pendapat lain dikemukakan oleh Syaiful Sagala bahwa strategi

---

<sup>39</sup> Brison, John M, *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), 25

<sup>40</sup> Fred R, David, *Manajemen strategis, edisi sepuluh*, (Jakarta: Selemba Empat, 2006), 16-17

<sup>41</sup> Stephanie & K. Marrus, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. (yang tertulis di dalam Pratama Aurellia Dewi Anggita, Leonard Adrie Manafe. *Entrepreneur : Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 2 No 2, Juli 2021), 296

<sup>42</sup> Sesra Budio, "Strategi Manajemen Sekolah," *Jurnal Menata*, (Volume 2, No. 2, Juli Desember 2019), 9

adalah rencana komprehensif yang menyatukan semua sumber daya dan ketrampilan yang memiliki tujuan jangka panjang yaitu memenangkan kompetisi.<sup>43</sup>

Pada dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan method or activities designed a particular educational goal* yang artinya bahwa strategi sebagai rencana yang berisi kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>44</sup> Penerapan strategi pada pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran menjadi keharusan yang tidak dapat diabaikan karena didalam kegiatannya, lembaga pendidikan melakukan proses yang berlangsung dan berkelanjutan sehingga memerlukan cara-cara yang jitu untuk mencapai tujuan.<sup>45</sup>

Dari beberapa pengertian strategi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah perencanaan yang cukup besar, luas, dan terintegrasi satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan. Orientasi dari strategi adalah masa depan yang artinya sangat mempengaruhi kemajuan suatu organisasi yang juga tidak lepas dengan berbagai pertimbangan faktor internal dan faktor eksternal.

Pada lembaga pendidikan, strategi menjadi hal yang sangat fundamental sebagai salah satu langkah atau cara yang akan dilakukan oleh pemimpin lembaga untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang

---

<sup>43</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik*, (Surabaya: ALFABETA, 2004), 137.

<sup>44</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 125.

<sup>45</sup> Mohammad Saroni, *Analisis & Strategi Meningkatkan daya saing sekolah*, (Jogjakarta: ArRuzz Media, 2017), 246.

sudah ditentukan. Hal tersebut tentu saja dilakukan untuk mempertahankan eksistensi, meningkatkan kualitas, dan mencapai keunggulan lembaga pendidikan. Pemimpin lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya.

## **2. Strategi Kepemimpinan**

Strategi kepemimpinan merupakan seorang pemimpin yang menggunakan metode atau pendekatan strategis yang dirancang untuk membawa perubahan pada suatu perusahaan atau organisasi, menerapkan strategi dengan kualitas kepemimpinan yang efektif agar karyawan memahami tujuan perusahaan serta tantangan yang akan dihadapi.<sup>46</sup> Strategi kepemimpinan sangat menarik karena hal tersebut menyangkut dengan kualitas suatu organisasi yang dipimpinya.

Seorang pemimpin yang tidak efektif dalam menjalankan strateginya akan berpengaruh pada kinerja bawahannya yang nantinya juga berpengaruh pada kinerja organisasi atau perusahaan yang akan menghasilkan kualitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pada Lembaga Pendidikan, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki strategi untuk dapat melakukan perubahan

---

<sup>46</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), 114

pada Lembaga Pendidikan yang dipimpin guna menciptakan Lembaga Pendidikan yang berkualitas. Selain itu kepala sekolah juga harus mampu menjalankan strategi yang dilakukan dengan efektif sehingga tujuan Pendidikan dapat tercapai.

### 3. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kepala merupakan pimpinan, sedangkan sekolah merupakan sebuah lembaga pendidikan tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kepala diartikan sebagai ketua atau pimpinan pada suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan sekolah merupakan sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>47</sup>

Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>48</sup> Kepala sekolah tidak bisa diduduki oleh orang-orang yang tanpa pertimbangan, pengangkatan kepala sekolah ditentukan melalui berbagai prosedur persyaratan. Pada hakikatnya kepala sekolah merupakan pejabat formal karena pengangkatannya melalui proses serta prosedur yang didasarkan atas peraturan yang

---

<sup>47</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, (Jakarta: Perum balai pustaka, 1988), 420

<sup>48</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 83

berlaku.<sup>49</sup>

Kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap kelancaran juga keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.<sup>50</sup> Kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat, kemampuan serta keterampilan- keterampilan untuk memimpin lembaga pendidikan.<sup>51</sup>

Setiap pemimpin sekolah menghadapi tantangan pelaksanaan pembangunan pendidikan secara terarah, terencana dan terus menerus. Kepala sekolah adalah pemimpin utama yang mempengaruhi dan menentukan kemajuan sekolah, keterampilan manajemen, komitmen, dan fleksibilitas memenuhi kewajiban mereka.

#### **4. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah**

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah tentu saja dituntut untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan kepemimpinan pada lembaga pendidikan dengan semaksimal mungkin. Fungsi utama seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar agar guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik untuk

---

<sup>49</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Remaja Gravindo Persada, 2011), 83-85.

<sup>50</sup> Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 168

<sup>51</sup> Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 38.



meningkatkan mutu pendidikan. Padahal keberhasilan sekolah terutama didasarkan pada hasil kerja kemampuan dan efisiensi kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya.

Ada lima fungsi kepala sekolah menurut Kyte dalam Marno:<sup>52</sup>

- a. Memiliki tanggung jawab terhadap keselamatan, kesejahteraan, perkembangan siswa yang ada di lingkungan sekolah
- b. Memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan serta kesejahteraan profesi guru
- c. Memiliki kewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga untuk para siswa dan guru yang memungkinkan untuk dilakukan melalui pengawasan resmi lainnya
- d. Memiliki tanggung jawab untuk mendapatkan bantuan yang maksimal dari sesama institusi pembantu
- e. Memiliki tanggung jawab untuk *membranding* siswa terbaik melalui berbagai cara

Selain itu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam menjalankan peranya sudah seharusnya juga berusaha memperhatikan serta mempraktekan fungsi kepemimpinan yang ada pada sekolah, yaitu:

- a. Kepala sekolah harus memperlakukan sama pada orang-orang

---

<sup>52</sup> Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet. II Bandung: Refika Aditama 2014), 34.

- yang menjadi bawahannya untuk menghindari terjadinya diskriminasi. Oleh karena itu harus menciptakan kebersamaan antara guru, staf, dan siswa
- b. Kepala sekolah seharusnya selalu memberikan saran atau arahan kepada guru, staf, dan siswa untuk dapat menumbuhkan semangat dan kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugasnya
  - c. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memenuhi dan memberikan dukungan yang diperlukan oleh guru, staf, dan siswa untuk dapat mencapai tujuan pendidikan
  - d. Kepala sekolah memiliki peran untuk dapat menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan
  - e. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah

Kepala sekolah harusnya dapat memberikan penghargaan serta pengakuan yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.<sup>53</sup>

Pendapat lain dikemukakan oleh Saefullah terkait dengan tugas dan fungsi pemimpin yang juga perlu diperhatikan oleh

---

<sup>53</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada), 106-109.

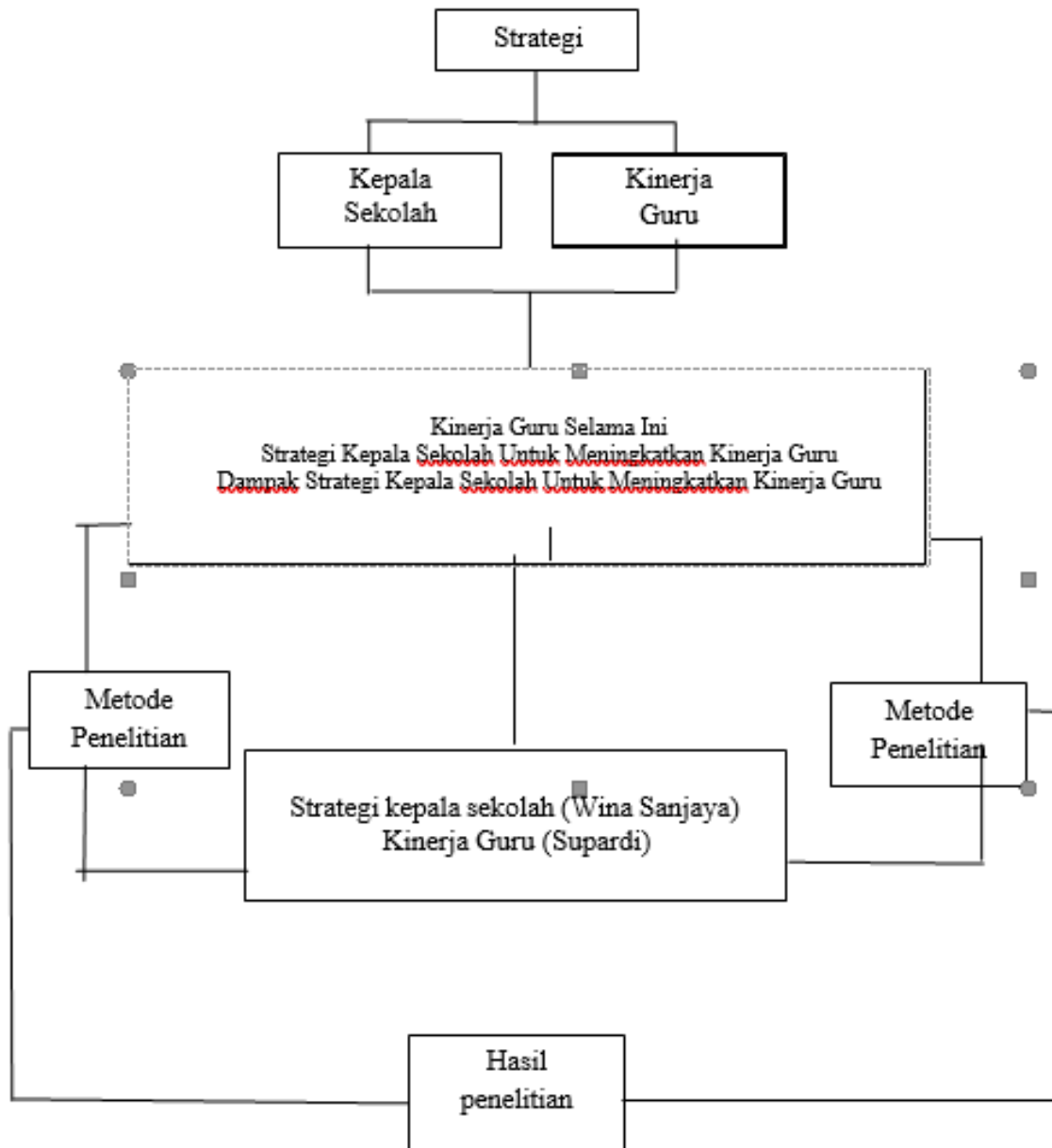
kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu:<sup>54</sup>

- a. Pemimpin bertugas untuk menyelenggarakan atau melaksanakan organisasi, yaitu sebagai eksekutif manajemen
- b. Pemimpin bertugas sebagai penanggung jawab kemajuan dan kemunduran organisasi
- c. Pemimpin merupakan pengelola organisasi
- d. Pemimpin memiliki keahlian dalam mengatur organisasi
- e. Pemimpin sebagai penguasa yang berwenang mendelegasikan tugas-tugas pada bawahannya
- f. Pemimpin sebagai perencana kegiatan
- g. Pemimpin sebagai pengambil keputusan
- h. Pemimpin sebagai konseptor
- i. Pemimpin sebagai penentu kesejahteraan bawahannya
- j. Pemimpin adalah pemberi *reward* atau imbalan
- k. Pemimpin sebagai representasi kelompoknya
- l. Pemimpin pemegang utama harmonisasi antar pegawai
- m. Pemimpin pembentuk kerjasama antar pegawai
- n. Pemimpin sebagai suri tauladan

---

<sup>54</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 167

#### D. Kerangka Berpikir



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengetahui fenomenaterkait dengan apa yang dilakukan oleh subjek penelitian terkait strategiyang dilakukan, hambatan yang dialami dimana melihat SMP Plus Al Kautsar Malang yang memiliki berbagai program unggulan dan sudah terakreditasi A.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif karena peneliti ingin mengetahui secara langsung dan mengetahui lebih dalam strategi yang dilaukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di melihat SMP Plus Al Kautsar Malang. Oleh karena itu peneliti ingin mendapatkan data secara langsung dari lapangan secara jelas, terperinci, dan berinteraksi secara langsung dengan obyek yang diteliti sehingga dapat memahami peristiwa yang ada di lapangan.

Pada dasarnya penelitian kualitatif ini mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, diungkapkan dalam bentuk kata-kata berdasarkan pengumpulan data dan analisis datayang diperoleh dari situasi yang dialami.<sup>55</sup>

Metode penelitian yang digunakan adalah fenomenologi, karena

---

<sup>55</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2019).

peneliti merasa bahwa metode penelitian ini mampu mengungkapkan hal yang spesifik sehingga dapat memberikan informasi serta pemahaman yang luas dan mendalam, fenomenologi juga mempunyai sifat yang luwes dalam metode pengumpulan data. Fenomenologi ini diarahkan untuk mempelajari bagaimana individu secara subjektif dapat merasakan pengalaman serta memberikan makna dari fenomena tersebut.

### **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian ini peneliti hadir sebagai pengamat penuh dan utama karena peneliti yang merencanakan penelitian, memahami peristiwa yang akan diteliti, melaksanakan penelitian, mencari informasi dengan mengumpulkan data penelitian, menganalisis data penelitian yang diperoleh sampai membuat laporan hasil penelitian. Peneliti akan terjun ke lapangan dan wajib hadir secara langsung di lokasi penelitian untuk mencari informasi yang ada di lapangan secara mendalam sehingga mendapatkan data sesuai dengan yang ada di lapangan.

### **C. Latar Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di SMP Plus Al Kautsar Malang yang terletak di jalan Lingkar Blimbing Indah Nomor 2-7 Araya Blimbing. Lokasi tersebut berada didalam kompleks perumahan Blimbing Indah (Araya). Letak lokasi tersebut cukup strategis yang juga dekat dengan terminal bus dan angkutan kota atau umum sehingga aksesnya cukup mudah.

#### D. Data dan Sumber Data Penelitian

Pada penelitian ini seluruh karakteristik yang mengetahui dan berhubungan dengan strategi kepala sekolah serta peningkatan kinerja guru menjadi subjek penelitian. Oleh karena itu, peneliti memerlukan berbagai sumber data. Ada dua data yang dibutuhkan yaitu data primer atau data utama yang meliputi sumber data kepala sekolah, waka kurikulum, dan guru. Sedangkan data yang kedua yaitu data sekunder atau data pendukung yang meliputi sumber data seperti dokumen sekolah atau arsip yang berkaitan dengan penilaian kinerja guru.

**Tabel 3.1 Identifikasi Fokus Penelitian dengan Data dan Sumber Data**

No	Fokus Penelitian	Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data	Tema Wawancara/Peristiwa/Isi Dokumen
1.	Kinerja guru selama ini di SMP Plus Al Kautsar	Wawancara: 1. Kepala Sekolah	a. Kondisi kinerja guru sebelum adanya strategi b. Kondisi kinerja guru setelah adanya strategi
		Observasi 1. Kondisi kinerja guru	a. Interaksi antar guru b. Hasil-hasil kinerja guru
2.	Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar	Wawancara: 1. Kepala sekolah 2. Guru	a. Ide-ide dalam strategi b. Perencanaan strategi c. Pihak yang terlibat dalam Menyusun strategi

	<p>Wawancara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah</li> <li>2. Guru</li> <li>3. Siswa</li> <li>4. Wali murid</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. pelaksanaan ide-ide untuk meningkatkan kinerja guru</li> <li>b. Pelaksanaan strategi</li> <li>c. Pengorganisasian strategi</li> <li>d. Indikator kinerja guru yang ada di lokasi</li> <li>e. Standar kualitas kinerja guru di lokasi</li> </ol>
	<p>Observasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan pelaksanaan strategi</li> <li>2. Kegiatan penilaian kinerja guru</li> <li>3. Indikator kinerja guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Interaksi kepala sekolah dan guru</li> <li>b. Tugas yang diberikan kepala sekolah yang dilakukan guru</li> <li>c. Proses penilaian kinerja guru</li> <li>d. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran</li> <li>e. Proses perencanaan pembelajaran</li> <li>f. Pelaksanaan pembelajaran</li> <li>g. Penguasaan metode dan model pembelajaran</li> <li>h. Penguasaan materi pelajaran</li> <li>i. Kemampuan komunikasi dalam pembelajaran dan lingkungan sekolah</li> <li>j. Kemampuan evaluasi pembelajaran</li> <li>k. Pelaksanaan kinerja guru</li> <li>l. Motivasi kinerja guru</li> <li>m. Pendisiplinan kinerja guru</li> <li>n. Respon guru dalam menjalankan tugas-tugasnya</li> </ol>



		Dokumentasi: 1. Lembar hasil penilaian kinerjaguru 2. Dokumen hasil asesmen sekolah (rapor pendidikan) 3. Dokumen rapor kinerja guru	a. Pelaksanaan kinerja guru b. Motivasi kinerja guru c. Pendisiplinan kinerja guru d. Respon guru dalam menjalankan tugas-tugasnya
3.	Dampak strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar	Wawancara: 1. Kepala sekolah 2. Guru	a. Pencapaian strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja b. Hambatan yang dialami c. Potensi yang dimiliki d. Proses evaluasi strategi

### E. Pengumpulan Data

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, oleh karena itu peneliti sebagai instrumen kunci akan turun langsung ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data. Teknik yang dilakukan pada pengumpulan data yaitu:

#### a. Observasi

Dalam hal ini peneliti akan turun ke lapangan dan terlibat secara langsung untuk mengamati secara langsung yang berkaitan dengan pelaku, ruang, waktu, tempat, kegiatan, dan peristiwa. Yang perlu diamati oleh peneliti adalah hal-hal yang sangat relevan dan data dibutuhkan.

b. Wawancara

Peneliti akan melakukan wawancara untuk memperoleh informasi serta mengumpulkan data dari sumber data

c. Studi dokumentasi

Pengumpulan data menggunakan dokumen dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang ada dan memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan serta memiliki keakuratan yang tinggi.

## F. Analisis Data

Analisis data peneliti menggunakan analisis data model Miles and Huberman. Menurut Miles and Huberman<sup>56</sup> analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas hingga datanya sudah jenuh. Langkah analisis yang dilakukan adalah dengan melakukan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi.

Ada beberapa langkah analisis data model Miles and Huberman, diantaranya:<sup>57</sup>

a. Pengumpulan data (*data collection*)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kegiatan pengumpulan data dilakukan

---

<sup>56</sup> Sugiono, Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2019), h.321

<sup>57</sup> Maathew B. Milles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. (United States of America : SAGE Publications)

berhari-hari atau berbulan-bulan sehingga data yang diperoleh banyak dan bervariasi.

b. Kondensasi data (*data condensation*)

Kondensasi data lebih pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, pengabstrakan serta mentransformasi data yang muncul dari catatan yang ada di lapangan, hasil wawancara, dokumen, dan bahan lainya .

c. *Conclusion drawing/verification*

Dalam hal ini peneliti akan menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi. Dalam langkah ini, peneliti akan menarik kesimpulan dari data yang sudah didapat dari lokasi penelitian. kesimpulan ini merupakan temuan baru yang diharapkan mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal atau mungkin berkembang setelah penelitian di lapangan.

## **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Setelah menganalisis data, maka peneliti akan melakukan pengecekan keabsahan data untuk menguji data yang diperoleh. Pengecekan keabsahan data akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Uji kredibilitas

Uji kredibilitas atau derajat kepercayaan akan dilakukan dengan:

a. Perpanjangan pengamatan

Peneliti akan kembali ke lapangan untuk pengamatan atau wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui ataupun yang

baru

b. Meningkatkan ketekunan

Dalam hal ini peneliti akan melakukan pengamatan dengan lebih cermat dan berkesinambungan

c. Triangulasi

Triangulasi atau pengecekan data dari berbagai sumber akan dilakukan oleh peneliti dengan cara triangulasi sumber yaitu mengecek beberapa data yang diperoleh dari sumber data, triangulasi teknik yaitu mengecek data dengan sumber yang sama tapi dengan teknik yang berbeda, dan triangulasi waktu yaitu mengecek data dengan waktu dan situasi yang berbeda

2. Uji *confirmability*

Dalam hal ini peneliti akan menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Jika hasil penelitian tersebut merupakan fungsi dari proses yang dilakukan maka penelitian dikatakan memenuhi standar *confirmability*.

**BAB IV**  
**PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

**A. Deskripsi Objek Penelitian**

**1. Profil Sekolah**

Nama Sekolah	:	SMP Plus Al-Kautsar Malang
No Statistik	:	202056103142
NPSN	:	20570708
Propinsi	:	Jawa Timur
Kota	:	Malang
Kecamatan	:	Blimbing
Desa/Kelurahan	:	Pandanwangi
Jalan dan Nomor	:	Jl. Lingkar Blimbing Indah No. 2-7
Araya		
Telepon / Faximili	:	0341-481142 / 0341-481152
Kode Pos	:	65126
Daerah	:	Perkotaan
Status Sekolah	:	Swasta
Akreditasi	:	A
Akte Yayasan	:	2006 No. C. 2209 HT 01.002
Surat Kelembagaan	:	422/3240/3.3/35.73.307/2016
Tanggal	:	28 Juli 2016
Penerbit SK	:	Dinas Pendidikan Kota Malang

Nomor Kemenhum : C-2209.HT.02. TH. 2006

Tanggal : 28 September 2016

Tahun Berdiri : 2010

Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi

Bangunan Sekolah : Milik sendiri

Lokasi Sekolah

- Jarak Ke Pusat Kecamatan : 2 Km
- Jarak Ke Pusat Otda : 5 Km
- Terletak Pada Lintasan : Kota

Organisasi Penyelenggara : Yayasan Pelita Hidayah Malang

## **2. Visi dan Misi SMP Plus Al Kautsar**

### **a. Visi:**

Terwujudnya lulusan sekolah yang beriman, berilmu, dan beramal shaleh, unggul dalam prestasi dan memiliki daya saing dalam bidang IPTEK serta peduli dan berbudaya lingkungan

### **b. Misi:**

- Menanamkan keyakinan, aqidah agama, serta akhlak mulia melalui pengalaman ajaran agama
- Mewujudkan proses pembelajaran sekolah ramah anak (SRA) sehingga setiap siswa dapatt berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki
- Mendorong, membantu dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minatnya, sehingga

dapat dikembangkan secara lebih optimal dan memiliki daya saing yang tinggi baik dalam prestasi akademik maupun non akademik

- Meningkatkan penguasaan ketrampilan dalam mengenali potensi lokal untuk pengembangan produk yang bernilai global
- Menanamkan kebiasaan berfikir logis dan berperilaku ilmiah yang kritis kreatif, inovatif, dan mandiri (cerdas intelektual/olah pikir)
- Meningkatkan potensi fisik dan menanamkan disiplin, sportifitas, serta kesadaran hidup bersih dan sehat (cerdas kinestetis/olah raga)
- Meningkatkan sikap berbudi pekerti luhur melalui pembiasaan terprogram (cerdas sosial/ olah rasa) dengan kegiatan yang dapat mengurangi produksi sampah (reduse)
- Menanamkan kesadaran peduli dan berbudaya lingkungan melalui pendidikan lingkungan hidup dengan kegiatan mengganti pemakaian barang yang lebih ramah lingkungan (replace)
- Menanamkan kesadaran peduli dan berbudaya lingkungan melalui pendidikan lingkungan hidup dengan kegiatan penanaman kembali tanaman yang sudah hilang (replant)
- Menumbuhkembangkan budaya warga sekolah dalam upaya perlindungan terhadap lingkungan dan sumber daya alam

- Menumbuhkembangkan budaya warga sekolah dalam upaya pelestarian terhadap lingkungan dan sumber daya alam
- Menumbuhkembangkan budaya warga sekolah dalam upaya pencegahan kerusakan dan pencemaran lingkungan dan sumber daya alam

### **3. Tujuan SMP Plus Al Kautsar**

Menciptakan dan mengantarkan generasi muhammadi yang mampu menghadapi persaingan di era global yang memiliki keunggulan, keimanan, dan ketaqwaan, akhlak terpuji, mahir dalam bidang IPTEK serta mampu memnumbuhkembangkan budaya dan kepedulian untuk melindungi, melestarikan, dan mencegah terjadinya kerusakan lingkungan dan pencemaran lingkungan dan sumber daya alam.

## **B. Paparan Data**

### **1. Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang**

Kinerja guru menjadi hal yang paling berpengaruh terhadap kualitas lembaga pendidikan. Untuk dapat membangun dan mencapai kinerja guru yang baik tentu diperlukan strategi. Kinerja guru memiliki peran penting untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan serta mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...saat pertama kali saya ditugaskan sebagai kepala sekolah, ada beberapa hal yang saya rasakan kemudian saya pelajari. Dimana hal-hal tersebut menjadi acuan saya untuk melakukan inovasi dan merumuskan strategi. Hal-hal tersebut tidak terlepas dari kinerja



guru yang ikut serta mempengaruhi kualitas pendidikan...”<sup>58</sup>

Situasi dan kondisi yang ada di lingkungan sekolah ikut serta membangun kinerja. Lebih lanjut kepala sekolah menyampaikan bahwa :

“...pada saat itu rasa individualitas guru masih melekat, senioritas masih cukup kuat sehingga tidak tercipta komunikasi yang luwes antar guru. Situasi sekolah yang tidak begitu kondusif, dimana hal tersebut juga dikarenakan wujud keteladanan dan pelayanan yang diberikan oleh sekolah terutama guru tidak begitu efektif...”<sup>59</sup>

Berangkat dari berbagai situasi dan kondisi yang ada, kepala sekolah juga menyadari bahwa hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja guru. pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...tentu saja hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja seorang guru. Bukan berarti kinerja guru tidak ada sama sekali, tapi masih belum tewujudkan atau belum mencapai standart yang ada. Karena hal tersebut, pada akhirnya apa yang menjadi tugas-tugas guru juga seringkali terabaikan. Seperti pembuatan rencana pembelajaran, silabus, program tahunan, program semester, pelaksanaan pembelajaran yang tidak begitu efektif, percontohan keteladanan yang masih jauh dari sekolah yang basisnya Islam...”<sup>60</sup>

Kepala sekolah menyadari bahwa ada banyak hal yang dinormalisasi justru menyebabkan tidak meningkatnya kinerja guru. Pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

---

<sup>58</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>59</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>60</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

“...pada saat itu guru-guru kurang menyadari, bahwa apa yang seharusnya mereka lakukan dan kerjakan itu juga penting. Segala hal yang harusnya dilakukan seperti pembuatan perencanaan pembelajaran seringkali dianggap hanya sebagai pelengkap karena yang lebih penting adalah pelaksanaannya. Pada kenyataannya pelaksanaan yang baik harus diiringi pula dengan perencanaan yang baik. Hal-hal seperti itulah yang juga menjadikan kinerja guru tidak mengalami peningkatan...”<sup>61</sup>

Kondisi kinerja guru yang ada ikut serta mendorong kepala sekolah untuk menggunakan strategi yang dapat merubahnya. Pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...situasi dan kondisi kinerja guru pada saat itu memicu saya untuk menggunakan strategi yang dapat membangun kinerja guru. Komunikasi, layanan, dan keteladanan menjadi ujung tombak saya dalam membangun kinerja guru...”<sup>62</sup>

Kinerja guru sebelum dan sesudah adanya strategi yang diterapkan tentu saja akan berbeda. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...melalui tiga strategi yang saya usung dan saya terapkan. Ada perubahan-perubahan kinerja guru yang baik. Akan tetapi memang hal tersebut tidak singkat. Membutuhkan waktu yang lumayan lama, kurang lebih satu tahun hal-hal tersebut dapat tertata dengan lebih rapi dan berjalan sesuai dengan yang kita sepakati...”<sup>63</sup>

Lebih lanjut kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...saat ini kinerja guru yang ada sudah cukup baik jika dibandingkan dengan sebelum adanya strategi yang diterapkan. Hal tersebut bisa dilihat dari berjalannya program-program strategi dan juga beberapa hasil penilaian kinerja guru...”<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

<sup>62</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>63</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

<sup>64</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

Perubahan kinerja guru tersebut nampak pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti menjumpai komunikasi yang dibangun antar guru cukup luwes. Peneliti juga menemukan hasil rekap supervisi guru yang indikator-indikatornya sudah tercapai. Selain itu juga, peneliti menemukan hasil penilaian kinerja yang sudah memenuhi bobot minimal.<sup>65</sup>

## **2. Strategi Kepala Sekolah yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang**

Strategi merupakan suatu alat atau bentuk dari perencanaan yang digunakan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lembaga pendidikan tentu saja diperlukan strategi agar proses pelaksanaan Pendidikan berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu juga strategi berperan untuk dapat mencapai tujuan Pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam lembaga Pendidikan, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin tentu saja harus memiliki strategi yang digunakan untuk dapat mencapai tujuan lembaga Pendidikan tersebut serta menciptakan lembaga Pendidikan yang berkualitas. Menciptakan lembaga yang berkualitas tentu saja tidak terlepas dari kualitas SDM didalamnya. Guru sebagai SDM yang juga sangat berpengaruh dalam proses pelaksanaan Pendidikan tentu saja dibutuhkan kompetensi yang berkualitas. Oleh karena itu, kepala sekolah seharusnya memiliki strategi untuk terus dapat meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>65</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

### a. Proses perencanaan strategi kepala sekolah

Berbagai strategi yang akhirnya digunakan oleh kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar juga berkaitan dengan peningkatan kinerja guru. Tentu saja penggunaan strategi tersebut melewati beberapa proses terlebih dahulu. Proses perumusan strategi dimulai dari siapa yang memiliki ide-ide strategi, siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan, sampai pada penetapan strategi yang digunakan. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah bahwa:

“...strategi ini menjadi perantara dari kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Yayasan untuk dapat dilakukan di masing-masing unit. Ide terkait dengan strategi ini saya sendiri yang merumuskan tentunya menangkap dari program global yang dimiliki oleh Yayasan. Saya juga yang memutuskan untuk melakukan strategi ini. Selanjutnya dalam proses implementasi dikawal bersama-sama baik dari pendidik maupun tenaga pendidik. Seluruh civitas di sekolah ini ikut terlibat dan mengawal implementasi dari program strategi yang ada...”<sup>66</sup>

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa ide strategi dalam peningkatan kinerja guru berangkat dari beberapa hal, sebagaimana dalam pernyataan hasil wawancara berikut:

“...selain kebijakan atau keinginan Yayasan untuk mewujudkan sekolah yang menjadi dambaan masyarakat ikut serta menjadi latar belakang munculnya ide tersebut, saya juga mempelajari lingkungan dan menangkap beberapa hal yang saya masukkan pada bagian strategi. Proses perumusan strategi yang ada saya lakukan sendiri yang kemudian diusung saat rapat bersama Yayasan untuk ditetapkan...”<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>67</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

Lebih lanjut, kepala sekolah menyampaikan pada saat wawancara dengan peneliti bahwa:

“...peralihan kepemimpinan dalam sebuah lembaga tentu saja membawa dampak dalam kebijakan organisasi. Ada banyak hal baru yang harus ditata oleh pemimpin yang baru karena setiap orang tentu memiliki tujuan yang lebih baik. Selain itu, iklim organisasi juga harus berubah. Pada saat itu saya melihat ada titik kejenuhan pada beberapa hal sehingga apa yang menjadi *icon* di Yayasan kita terlihat banyak yang hilang...”<sup>68</sup>

Terkait dengan proses perumusan strategi, hal yang berbeda disampaikan oleh kepala bagian pengembangan pembelajaran SMP Plus Al Kautsar pada saat wawancara bahwa:

“...proses perumusan strategi dilakukan oleh kepala sekolah sendiri dengan tetap menyelaraskan program-program yang dimiliki oleh Yayasan. Keterlibatan kita hanya hal-hal tertentu dalam strategi tersebut, yaitu untuk pengawalan dan pengawasan strategi yang dilakukan...”<sup>69</sup>

Lebih lanjut hal yang sama disampaikan oleh kepala bagian tata usaha pada saat wawancara, bahwa:

“...dalam proses perumusan strategi memang murni kepala sekolah sendiri yang melakukan. Akan tetapi bukan berarti kita tidak dilibatkan sama sekali dalam strategi ini. Sebagai tenaga pendidik kita dilibatkan dalam hal-hal tertentu seperti pengawalan dan pengawasan strategi yang digunakan...”<sup>70</sup>

Paparan data diatas merupakan penjelasan terkait proses perumusan strategi kepala sekolah dimana hal tersebut dilakukan saat awal periode kepemimpinan atau sebagai bentuk dari

---

<sup>68</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

<sup>69</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S,Pd, Kabag pengembangan pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>70</sup> Novita Anggraini, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

perencanaan strategi. Oleh karena itu peneliti tidak bisa melakukan observasi secara langsung. Akan tetapi peneliti bisa mengumpulkan informasi melalui wawancara dengan beberapa informan.

**b. Strategi yang digunakan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru**

Kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar Malang sebagai pimpinan tertinggi, ada beberapa strategi yang digunakan terutama orientasinya adalah untuk meningkatkan kinerja guru. Seperti yang disampaikan saat wawancara bahwa:

“...dalam pelaksanaannya, ada tiga hal yang saya usung untuk dapat mencapai target-target yang ada di sekolah yaitu terkait dengan layanan, komunikasi, dan keteladanan. Tiga hal tersebut juga yang menjadi ujung tombak saya sebagai kepala sekolah untuk dapat membangun kinerja guru. Tiga hal tersebut juga yang mengantarkan pada efektifitas kinerja guru yang dapat dilihat melalui raport Pendidikan...”<sup>71</sup>

Dari pernyataan kepala sekolah diatas dapat diketahui sudah ada strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk dapat mewujudkan sekolah yang berkualitas dengan diiringi kualitas kinerja gurunya. Pada saat wawancara, kepala sekolah juga memaparkan bahwa:

“...strategi tersebut juga merupakan bagian pusat untuk membangun kinerja yang nantinya dijadikan sebagai tolak ukur pencapaian kinerja...”<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>72</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala bagian pengembangan pembelajaran pada saat wawancara bahwa:

“...terdapat strategi kepala sekolah yang harus kita lakukan sebagai bentuk untuk mewujudkan kinerja guru yang baik. Memperkuat pola komunikasi, meberikan layanan, dan juga mencontohkan keteladanan menjadi hal yang penting juga untuk membangun kinerja guru yang baik...”<sup>73</sup>

Selanjutnya informan yang berbeda juga memaparkan bahwa:

“...strategi yang digunakan oleh kepala sekolah ini juga dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Dari tiga strategi yang ada, tentunya ada beberapa program turunan strategi tersebut...”<sup>74</sup>

Kepala sekolah memaparkan alasan menggunakan tiga strategi yang dianggap sebagai ujung tombak untuk pencapaian kinerja, hal tersebut disampaikan saat wawancara yaitu:

“...terkait komunikasi, saat saya mempelajari lingkungan untuk merumuskan strategi, hal tersebut menjadi salah satu yang saya tangkap. Saya merasa perlu menuangkan ini dalam strategi untuk dapat mewujudkan target-target yang dimiliki sekolah serta meningkatkan kinerja. Selain itu awalnya saya merasa bahwa komunikasi yang ada belum maksimal, terlebih saat awal saya ditugaskan untuk menjadi kepala sekolah di SMP Plus Al Kautsar ini. Saat itu juga dibarengi dengan masa pandemi, saat saya mempelajari lingkungan ini saya rasa komunikasi yang ada tidak cukup baik. Sehingga masih berpotensi untuk tidak saling mendukung satu sama lain justru menjatuhkan satu sama lain. Hal tersebut jika dibiarkan akan menjadi kendala sekolah ini untuk dapat maju dan berkembang. Selain itu

---

<sup>73</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>74</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

juga kinerja tidak akan bisa meningkat dengan baik, justru akan menghambat kinerja-kinerja yang ada...”<sup>75</sup>

Bentuk komunikasi yang dilakukan yaitu dua arah dan dilaksanakan oleh seluruh civitas di lingkungan SMP Plus Al Kautsar, lebih lanjut kepala sekolah memaparkan hal sebagai berikut:

“...komunikasi ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan staf/pegawai, sampai pada guru dengan siswa begitupun sebaliknya. Masing-masing memiliki peran dan pengaruh yang cukup signifikan. Komunikasi menjadi hal yang paling dasar untuk dapat meningkatkan kinerja guru...”<sup>76</sup>

Lebih lanjut kepala sekolah menjelaskan bagaimana pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sendiri dengan guru. Hal tersebut disampaikan pada saat wawancara bahwa:

“...komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru bisa memudahkan *controlling* terkait kinerjanya, sedangkan guru dengan kepala sekolah bisa mencerna dengan baik apa yang menjadi intruksi, arahan, atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan dari kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah...”<sup>77</sup>

Hal diatas nampak dalam hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti menemukan adanya pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru. Peneliti melihat adanya kedekatan emosional yang dibangun dan tidak kaku. Tidak ada *gap* antara kepala sekolah dan guru dalam perihal komunikasi sehingga

---

<sup>75</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>76</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>77</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023



terkesan tidak memandang posisi antara atasan dan bawahan. Semuanya dijalankan dengan santun, ramah, dan fleksibel.<sup>78</sup>

Kepala sekolah juga menjelaskan pola komunikasi yang dibangun antar guru. Hal tersebut juga disampaikan saat wawancara bahwa:

“...komunikasi yang dilakukan oleh antar guru akan memudahkan guru untuk berbagi informasi. Semisal ditemukan suatu permasalahan bisa dipecahkan bersama-sama sesuai dengan pengalaman yang mereka dapati. Selain itu bisa memberikan dukungan satu sama lain, saling membantu, saling mempelajari, saling mengajarkan, saling mengingatkan atas tanggung jawab masing-masing yang semua itu bisa membantu meningkatkan kinerja seorang guru...”<sup>79</sup>

Komunikasi yang dibangun tidak cukup dilakukan oleh antar guru. Akan tetapi juga membutuhkan komunikasi guru dengan pegawai. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah bahwa:

“...komunikasi guru dengan staf/pegawai atau sebaliknya juga tidak kalah penting untuk dapat menjalin komunikasi dengan baik. Tugas seorang guru selain menjadi seorang pendidik juga sebagai seorang administrator. Hal-hal diluar administratif personal tentu berkaitan langsung dengan staf di sekolah. Untuk dapat melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien tentu saja memerlukan lingkungan yang kondusif. Pegawai yang ada di sekolah berperan aktif menjaga keamanan dan kenyamanan demi terciptanya lingkungan yang kondusif. Dalam kesehariannya guru juga akan selalu bertemu dengan pegawai. Lingkungan yang kondusif juga menjadi salah satu pengantar untuk dapat meningkatkan kinerja guru...”<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

<sup>79</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>80</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

Komunikasi yang dibangun antar guru dengan guru dan guru dengan pegawai tersebut nampak dalam hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Tidak jauh berbeda dengan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru atau pegawai. Komunikasi yang dibangun juga mengutamakan kedekatan emosional. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa apa yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi contoh bagi orang yang dipimpinnya. Salah satu wujud nyata membangun kedekatan emosional yang ditemui saat observasi yaitu perihal makan bersama pada jam istirahat. Mereka lebih memilih untuk membagi apa yang akan dibawa dan dikonsumsi bersama daripada harus membawa atau memesan sendiri sekalipun sekolah juga sudah memfasilitasi *coffee break*. Dalam hal tersebut dapat dilihat bahwa kebersamaan yang mereka lakukan sebagai bentuk kedekatan emosional yang dibangun sehingga dapat mewujudkan pula komunikasi yang baik.<sup>81</sup>

Komunikasi oleh guru ke siswa juga dilakukan dalam strategi ini. Berkaitan dengan hal tersebut, kepala sekolah pada saat wawancara menjelaskan bahwa:

“...komunikasi yang dilakukan oleh guru ke siswa akan memudahkan proses pembelajaran. Sikap atau perilaku yang dicontohkan akan dapat diserap atau diikuti dengan baik. Selain itu kedekatan tersebut memudahkan guru untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi siswa saat pembelajaran. Hal tersebut juga dapat mengantarkan guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya atau mencapai kinerja

---

<sup>81</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

yang baik. Komunikasi siswa ke guru yang baik tidak akan menimbulkan rasa canggung untuk menanyakan segala kesulitan yang dialami saat proses pelaksanaan pembelajaran atau diluar itu ...”<sup>82</sup>

Komunikasi menjadi bagian terpenting dari strategi.

Komunikasi bisa menguatkan kedekatan secara emosional sehingga rasa kepemilikan pada sekolah itu ada, hal tersebutlah yang ikut serta mengantarkan pada terwujudnya sekolah yang berkualitas serta kinerja guru yang efektif. Bagaimana bisa kinerja guru akan mengalami peningkatan atau mencapai efektivitas jika komunikasi yang dibangun tidak maksimal.

Selain komunikasi, strategi lain yang digunakan adalah layanan. Kepala sekolah menjelaskan alasan memilih menggunakan strategi layanan, yaitu:

“...pada saat itu, layanan belum mencapai standart. Ada yang kurang. Kami menginginkan melihat yang lebih dari sebelumnya, oleh karena itu perbaiki layanan di setiap administrasi...”<sup>83</sup>

Sekolah memberikan layanan dalam wujud aksi nyata untuk dapat mengintegrasikan hal-hal yang bersifat teknis. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, kepala sekolah menyampaikan hal sebagai berikut:

“...sekolah berusaha memberikan layanan semaksimal mungkin baik terkait informasi sekolah ataupun administrasi sekolah. Pelayanan dilakukan oleh sekolah pada siswa ataupun orang tua. Layanan yang diberikan pada orang tua dapat membantu mereka mengetahui informasi sekolah,

---

<sup>82</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>83</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

situasi dan kondisi anaknya dengan mudah. Sedangkan layanan yang diberikan pada siswa dapat membantu mereka menemukan jalan keluar terhadap kesulitan yang dialami atau mendorong berkembangnya potensi yang dimiliki. Hal tersebut akan memudahkan guru dalam meningkatkan kinerjanya baik dari sisi proses pembelajaran ataupun kinerja personalnya...”<sup>84</sup>

Selanjutnya terkait keteladanan di SMP Plus Al Kautsar.

Pada saat wawancara, kepala sekolah menjelaskan bagaimana keteladanan menjadi bagian dari strategi yang digunakan:

“...sebelumnya, pada saat itu keteladanan terkait ketidakdisiplinan guru menjadi salah satu pembicaraan dan juga mempengaruhi siswa...”<sup>85</sup>

Keteladanan yang digunakan di SMP Plus Al Kautsar yaitu berbentuk praktis. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“...keteladanan merupakan masalah dasar yang harus dilakukan dalam setiap perilaku ataupun sikap. Seluruh civitas akademik SMP Plus Al Kautsar menunjukkan keteladanan dalam pelayanannya, kesantunan, bentuk komunikasi, sikap, ketawadhu’an dimana hal-hal tersebut ditunjukkan secara nyata didepan peserta didik...”<sup>86</sup>

Lebih jelasnya, kepala sekolah menyampaikan wujud keteladanan. Pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...keteladanan ini dalam sekolah menjadi budaya dalam sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu, keteladanan dalam hal ini kami wujudkan dalam budaya sekolah...”<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>85</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

<sup>86</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>87</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 15 September 2023

Tiga strategi tersebut nampak dalam hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti menemukan pola komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah dan juga civitas akademik yang ada dan peneliti rasa memang memiliki dampak untuk meningkatkan kinerja guru. Selain itu peneliti juga menemukan bentuk layanan yang dilakukan oleh sekolah. Peneliti juga menemukan keteladanan yang dilakukan. Tiga strategi tersebut sekilas terlihat tidak ada kaitanya dengan peningkatan kinerja guru. Akan tetapi realitanya tiga strategi tersebut dilakukan untuk memacu guru terus meningkatkan kinerjanya.<sup>88</sup>

**c. Program Strategi Kepala Sekolah SMP Plus Al Kautsar Malang**

Terdapat beberapa program dari keseluruhan strategi yang digunakan di SMP Plus Al Kautsar. Diantaranya adalah adanya jam motivasi, hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah pada saat wawancara sebagai berikut:

“...ada jam motivasi harian yang dilakukan setiap hari selasa, rabu, kamis, jum’at, dan sabtu di pagi hari yang diikuti oleh seluruh guru. Kegiatan itu bisa dilakukan karena pada jam tersebut siswa dikelola oleh guru ngaji. Adapun kegiatan yang dilakukan dimulai dari membaca Al-qur’an, motivasi yang diberikan oleh guru secara bergantian setiap harinya, berdiskusi, dan refleksi terkait beberapa kesulitan-kesulitan yang dihadapi antar guru...”<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

<sup>89</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

Terkait dengan hal tersebut, informan lain juga menyampaikan pada saat wawancara bahwa:

“...salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru memang dilakukan dengan kegiatan motivasi. Motivasi ini dilakukan untuk bisa menguatkan koordinasi satu sama lain dan juga kaitanya dengan peningkatan kinerja...”<sup>90</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh informan lain pada saat wawancara bahwa:

“...kegiatan-kegiatan yang sifatnya koordinasi dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja guru. Salah satunya adalah kegiatan motivasi pagi yang dilakukan setiap hari. Pada kegiatan tersebut ada beberapa rangkaian yang dilakukan...”<sup>91</sup>

Hal diatas nampak pada saat peneliti melakukan observasi. Peneliti menemukan kegiatan motivasi pagi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan guru sebelum jam pelajaran dimulai.<sup>92</sup> Hal tersebut juga nampak pada hasil studi dokumentasi pada gambar 4.1 terlampir.

Selain itu kepala sekolah juga memberikan pembinaan secara khusus. Hal tersebut berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

“...setiap satu minggu sekali, tepatnya di hari Sabtu saya memberikan pembinaan secara khusus untuk guru. Pembinaan tersebut juga berisi refleksi dan evaluasi terhadap apa yang menjadi kesulitan atau kendala dalam satu minggu serta apa yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Tiap Sabtu

---

<sup>90</sup> Fitri, Guru dan Wali Kelas, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>91</sup> Novita Anggraini, S,Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>92</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 18 Agustus 2023

juga saya melakukan rapat bersama dengan seluruh kepala bagian untuk meningkatkan kinerja...’’<sup>93</sup>

Paparan diatas diperkuat oleh informasi yang disampaikan oleh guru sekaligus wali kelas di SMP Plus Al Kautsar pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...untuk meningkatkan kinerja guru, melalui strateginya kepala sekolah juga memiliki program pembinaan khusus yang diberikan. Hal tersebut berbeda dengan yang dilakukan saat motivasi pagi. Dalam pembinaan ini lebih pada memberikan arahan atau bimbingan secara mendalam...’’<sup>94</sup>

Hal yang senada disampaikan juga oleh informan lain yaitu guru sekaligus kepala bagian tata usaha di SMP Plus Al Kautsar yang pada saat wawancara menyampaikan bahwa:

“...bentuk dari koordinasi lainya atau wujud dari strategi yang ada yaitu adanya pembinaan khusus untuk menunjang kinerja guru. Tentu saja hal tersebut juga berkesinambungan dengan kegiatan harian. Pembinaan ini dilakukan satu minggu satu kali serta dilanjutkan rapat bersama seluruh kepala bagian untuk meningkatkan kinerja guru...’’<sup>95</sup>

Program lainya dari strategi kepala sekolah yaitu adanya supervisi. Supervisi dilakukan untuk dapat melihat progress kinerja guru. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah saat wawancara bahwa:

“...supervisi saya lakukan untuk dapat melihat sejauh mana kinerja guru yang dilakukan. Supervisi tersebut saya lakukan secara insidental, biasanya saya masuk ke kelas-kelas tanpa terjadwal...’’<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>94</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>95</sup> Novita, Guru dan Kepala Bagian Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>96</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

Terkait dengan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, informan lain juga mengatakan bahwa:

“...meningkatkan kinerja guru dilakukan juga oleh kepala sekolah dengan melaksanakan supervise di kelas saat pembelajaran baik secara terjadwal ataupun tidak...”<sup>97</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh informan lain saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi untuk meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut dilakukan secara terjadwal ataupun tidak. Kepala sekolah biasanya masuk ke kelas-kelas saat kegiatan pembelajaran...”<sup>98</sup>

Kegiatan supervisi yang dipaparkan diatas juga nampak saat peneliti melakukan observasi ke sekolah. Kepala sekolah melakukan supervisi di kelas secara insidental.<sup>99</sup> Hal tersebut juga nampak pada studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti pada gambar 4.2 terlampir.

Supervisi tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah tetapi juga dilakukan oleh pengawas. Pengawas melakukan supervisi ke sekolah sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Hal tersebut diketahui saat peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah bahwasanya:

“...untuk pengawas melakukan supervisi ke sekolah ini biasanya tiga atau empat bulan sekali. Bisa juga tiap enam bulan sekali menyesuaikan dengan jadwal pengawas.

---

<sup>97</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>98</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>99</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 18 Agustus 2023



Pengawas sendiri terbagi menjadi dua, ada pengawas umum (kemendikbud) dan pengawas agama (kemenag). ...”<sup>100</sup>

Pada saat peneliti melakukan observasi. Sepanjang waktu penelitian dilakukan, peneliti tidak menjumpai adanya kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas ataupun Yayasan. Hal tersebut dikarenakan jadwal pelaksanaan supervisi sudah oleh pengawas atau Yayasan tidak sama dengan waktu peneliti pelaksanaan penelitian. Karena supervisi yang dilakukan oleh pengawas atau Yayasan tidak bersifat insidental.<sup>101</sup> Pada saat peneliti melakukan studi dokumentasi, peneliti juga menemukan hasil rekapitulasi supervisi sebagaimana pada gambar 4.3 terlampir.

Supervisor tidak hanya melakukan supervisi, tapi juga melakukan pembinaan pada guru. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah pada saat wawancara, bahwa:

“...supervisor atau pengawas biasanya melakukan pembinaan untuk guru pada saat libur sekolah. Kegiatannya berupa pelatihan atau diklat berkaitan dengan peningkatan kinerja guru. Selain itu juga ada supervise serta pembinaan yang diberikan oleh Yayasan..”<sup>102</sup>

Pada studi dokumentasi, peneliti juga menemukan pembinaan guru sebagaimana gambar 4.4 terlampir.

Dalam menunjang strategi yang dimiliki untuk dapat meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah juga memiliki beberapa

---

<sup>100</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>101</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>102</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

kriteria penilaian kinerja guru yang dimuat dalam lembar nilai kinerja pegawai. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah saat wawancara, bahwa:

“...ada beberapa indikator yang harus dipenuhi atau dilakukan oleh guru. Hal tersebut juga untuk meninjau seberapa baik kinerja guru yang telah dilakukan. Seluruh indikator tersebut tertuang dalam lembar nilai kinerja pegawai (LNKP) yang hasilnya bisa dilihat di raport guru...”<sup>103</sup>  
Hal diatas masih berkaitan dengan kinerja guru. Kepala

bagian tata usaha juga menyampaikan hal yang serupa pada saat wawancara bahwa:

“...untuk meningkatkan kinerja guru ada penilaian berupa lembar nilai kinerja pegawai yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam lembar nilai tersebut memuat beberapa indikator atau kriteria yang harus dipenuhi oleh guru. Sehingga hal tersebut juga menjadi salah satu acuan untuk dapat meningkatkan kinerja guru...”<sup>104</sup>

Lembar nilai kinerja guru tersebut nampak pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Terdapat format dan juga hasil lembar nilai kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah pada seluruh guru.<sup>105</sup> Hasil dari wawancara dan observasi tersebut juga nampak pada beberapa dokumen salah satu hasil dari pengisian lembar nilai kinerja pegawai (LNKP) pada gambar 4.5 terlampir.

Lembar nilai kinerja pegawai tersebut sebagai instrument untuk raport guru. Ada beberapa raport guru yang ada di SMP Plus

---

<sup>103</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>104</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>105</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 06 Juni 2023

Al Kautsar, hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“...raport guru yang ada disesuaikan dengan aspeknya masing-masing. Ada raport guru 1 yang memuat terkait akhlak, atau raport ini biasanya disebut dengan raport sikap. Selanjutnya ada raport guru 2 yang memuat keberhasilan guru pada aspek kognitif atau pengajaran, dan yang terakhir ada raport 3 yang memuat keberhasilan guru pada aspek portofolio dimana hal tersebut berkaitan dengan kegiatan diluar sekolah yang diikuti oleh guru...”<sup>106</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh kepala bagian pengembangan pengajaran pada saat wawancara bahwa:

“...pada tiap semester guru menerima raport dimana raport tersebut adalah hasil dari LNKP yang sudah dilakukan. Selain itu juga didukung dari hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun pengawas...”<sup>107</sup>

Lebih lanjut kepala bagian tata usaha juga menyampaikan terkait adanya raport guru ini. Hal tersebut disampaikan pada saat wawancara bahwa:

“...guru menerima raport pada tiap semester. Ada beberapa raport yang diterima dengan kategorinya masing-masing. Raport tersebut yang akan menunjukkan bagaimana kinerja seorang guru selama ini...”<sup>108</sup>

Pada saat peneliti melakukan observasi, raport guru menjadi data rahasia sekolah maupun Yayasan sehingga peneliti tidak dapat mengakses secara utuh data tersebut.<sup>109</sup> Akan tetapi peneliti

---

<sup>106</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>107</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>108</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>109</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 06 Juni 2023

menemukan beberapa dokumen yang menunjukkan bahwa raport guru yang dimaksud diatas itu memang benar adanya sebagaimana gambar 4.6 terlampir.

Pencapaian kinerja guru SMP Plus Al Kautsar yang ada di raport guru juga menjadi tolak ukur jenjang karir seorang guru. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah saat wawancara, bahwa:

“...saya cukup menekan efektivitas kinerja guru disini, oleh karena itu beberapa strategi yang saya miliki harapannya bisa meningkatkan kinerja guru. Raport guru yang ada juga sebagai acuan untuk perubahan status kepegawaian seorang guru. Selain itu juga kaitanya dengan *reward* dan *punishment* yang akan diberikan oleh sekolah...”<sup>110</sup>

Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa *reward* atau *punishment* yang akan diberikan oleh sekolah terkait dengan kinerja guru menjadi salah satu program turunan dari strategi agar guru dapat memaksimalkan kinerjanya. Lebih lanjut kepala sekolah menjelaskan bentuk dari *reward* yang akan diberikan. Hal tersebut disampaikan pada saat wawancara bahwa:

“...sekolah akan memberikan *reward* kepada guru yang didapati kinerjanya baik. *Reward* itu bisa berupa bonus honor tambahan yang akan diterima oleh guru. Selain itu juga bisa berupa kenaikan pangkat atau jabatan yang saya ajukan ke Yayasan dimana hal tersebut juga berkaitan dengan kenaikan honor...”<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>111</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

Hal senada juga disampaikan oleh kepala bagian pengembangan pembelajaran saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...apresiasi atau *reward* yang diberikan oleh kepala sekolah terkait dengan kinerja guru yang baik yaitu dengan diusulkannya kenaikan pangkat serta diusulkan untuk dipercaya menduduki jabatan struktural tertentu dimana hal tersebut juga mempengaruhi kenaikan honor. Usulan tersebut ditujukan kepada Yayasan...”<sup>112</sup>

Kepala bagian tata usaha juga menyampaikan hal yang senada pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...*reward* yang diberikan terhadap hasil penilaian kinerja guru yang baik itu dengan adanya pengajuan jabatan dimana nantinya juga akan ada peningkatan honor yang diterima...”<sup>113</sup>

Guru yang didapati kinerjanya tidak baik bahkan mengalami kemunduran akan diberika *punishment*. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...*punishment* yang akan diberikan oleh sekolah kepada guru yang kinerjanya tidak sesuai dengan standart yang sudah ada baik dari sisi ketertiban administrasi ataupun kedisiplinan yaitu berupa pengurangan honor sebanyak 15% dari honor yang seharusnya diterima. Selain itu juga akan memperlambat guru tersebut mendapati kenaikan golongan atau jabatan...”<sup>114</sup>

Program yang lain sebagai turunan strategi adalah adanya

---

<sup>112</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>113</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>114</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

peningkatan layanan yang diwujudkan dalam bentuk nyata. Ada berbagai program layanan yang dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah pada saat wawancara bahwa:

“...layanan dilakukan pada semua unsur. Seperti layanan oleh sekolah kepada siswa, layanan sekolah pada guru, layanan sekolah kepada orang tua siswa. Layanan ini kaitanya dengan informasi sekolah serta administratif sekolah...”<sup>115</sup>  
Selain itu, ada berbagai layanan yang diberikan dan

dilaksanakan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah saat wawancara bahwa:

“...layanan ini memang diwujudkan dalam bentuk yang nyata. Seperti layanan absensi siswa kita bekerjasama dengan BNI yang dapat diakses melalui aplikasi dan fiturnya yaitu edupatrol. Melalui aplikasi tersebut orang tua siswa dapat mengetahui rekapitulasi kehadiran dan administrasi keuangan siswa. Jadi meminimalisir terjadinya manipulasi kehadiran siswa. Akan tetapi yang memiliki akses kelola hanyalah masing-masing wali kelas...”<sup>116</sup>

Hal diatas nampak saat peneliti melakukan observasi. Selain layanan absensi siswa, peneliti juga menemukan hasil rekapitulasi absen *fingerprint* oleh guru. Ditemui juga jam digital yang digunakan sebagai *background* foto untuk absensi guru dan pegawai.<sup>117</sup> Hasil studi dokumentasi juga menunjukkan adanya layanan absensi digital siswa sebagaimana gambar 4.7 terlampir.

---

<sup>115</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>116</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>117</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

Sedangkan bentuk layanan yang lain juga dipaparkan oleh kepala sekolah saat wawancara, bahwa:

“...bentuk layanan yang kami berikan pada eksternal sekolah atau tamu sekolah yaitu dengan pencatatan laporan tamu dan juga kartu satpam. Jadi ada nomer dan tipe di kartu tersebut untuk mengklasifikasikan tamu tersebut akan menemui siapa. Selain itu juga, layanan yang diberikan secara langsung yang sifatnya insidental tetap kita jalankan sesuai dengan kebutuhan. Baik layanan itu diberikan dalam bentuk saran ataupun lainnya tentu saja saya sebagai kepala sekolah selalu siaga untuk memberikan layanan pada guru begitu juga guru kepada siswa...”<sup>118</sup>

Berkaitan dengan hal tersebut, kepala bagian tata usaha juga memaparkan pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...layanan diberikan kepada semua civitas akademik juga suatu bentuk untuk dapat terus mewujudkan koordinasi yang baik. Pelayanan yang diberikan oleh kepala sekolah pada kami dapat menunjang peningkatan kinerja kami...”<sup>119</sup>

Dalam setiap perilaku atau sikap ada hal yang paling dasar untuk dilakukan. Hal tersebut yaitu keteladanan. Keteladanan menjadi salah satu bagian dari strategi yang ada. keteladanan ini harus ditunjukkan oleh seluruh civitas akademik SMP Plus Al Kautsar Malang. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah bahwa:

“...seluruh civitas akademik menunjukkan keteladanya dalam pelayanan, kesantunan, pola dan bentuk komunikasi, sikap, tawadhu'-nya yang hal demikian itu ditunjukkan secara nyata didepan peserta didik...”<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>119</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>120</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

Bentuk dari keteladanan tersebut tentunya diwujudkan dalam sebuah program. Hal tersebut dipaparkan oleh kepala sekolah saat wawancara bahwa:

“...dalam hal keteladanan, kami memiliki program 9S di sekolah ini. Program tersebut kami sebut sebagai budaya sekolah 9S yang meliputi salim, salam, sapa, santun, sabar, shodaqoh, silaturahmi, shalawat, dan senyum. Selain itu juga ada budaya sekolah 3T tidak berlari, tidak berteriak, dan tidak bermain didalam kelas. Selanjutnya ada budaya 1 RP, rapikan sandal dan pungut sampah...”<sup>121</sup>

Keteladanan yang dituangkan dalam pembiasaan budaya sekolah, hal tersebut juga disampaikan oleh kepala bagian tata usaha pada saat wawancara bahwa:

“...pembiasaan budaya sekolah 9S dan 3T 1RP menjadikan pondasi dasar keteladanan yang dibangun oleh sekolah. Keteladanan yang dilakukan memang bentuknya praktis. Keteladanan itu juga yang menjadikan guru-guru terus tetap meningkatkan kinerjanya terutama dalam aspek perilaku. Karena perilaku juga akan menunjang keberhasilan guru dalam kinerja yang lain...”<sup>122</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh kepala bagian pengembangan pembelajaran yang disampaikan pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...layanan yang ada di sekolah ini kita maksimalkan untuk mendapatkan siswa yang terbaik. Selain memberikan layanan ke civitas akademik tentu saja kita sudah dilayani oleh kepala sekolah. baik dari segi administrative, perilaku, dll...”<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>122</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>123</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023



Pada saat peneliti melakukan observasi, peneliti menemukan beberapa wujud budaya sekolah yang diimplementasikan. Senyum, salam, salim, sapa, santun, pungut sampah, tidak berteriak ditemui oleh peneliti.<sup>124</sup>

#### **d. Pelaksanaan Strategi**

Strategi yang dimiliki oleh kepala sekolah tentu harus dilaksanakan dengan maksimal oleh kepala sekolah. Akan tetapi dalam pelaksanaan program-program dari strategi tidak bisa dilaksanakan sendiri oleh kepala sekolah. pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...strategi ini saya lakukan juga sebagai salah satu wujud untuk meningkatkan kinerja guru. Sekalipun strategi ini saya yang merumuskannya sendiri, tetap membutuhkan koordinasi dengan pihak lain untuk dapat berjalan dengan maksimal terutama dalam pelaksanaan program-program strategi...”<sup>125</sup>

Lebih lanjut kepala sekolah menjelaskan siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan strategi. Hal tersebut disampaikan pada saat wawancara, bahwa:

“...strategi ini saya rumuskan, saya laksanakan, dan pada pelaksanaannya tentu perlu pengawalan. Dalam pelaksanaannya, strategi ini dikawal dan diawasi oleh seluruh *stakeholder* sekolah sehingga pelaksanaan strategi ini dapat berjalan serta terkondisikan dengan baik. Sehingga strategi yang dilaksanakan dapat dengan maksimal meningkatkan kinerja guru karena strategi tersebut yang memang menjadi tombak untuk membangun kinerja guru...”<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

<sup>125</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>126</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

Hal tersebut juga dibenarkan oleh kepala bagian pengembangan pembelajaran. Pada saat peneliti melakukan wawancara, informan tersebut menyampaikan bahwa:

“...pada proses perencanaanya memang kita tidak terlibat secara langsung. Akan tetapi selain harus melaksanakan program-program dari strategi yang ada kita juga dilibatkan secara langsung dalam hal pengawasan dan pengawasan...”<sup>127</sup>

Kepala bagian tata usaha juga menyampaikan hal yang senada. Pada saat peneliti melakukan wawancara, disampaikan bahwa:

“...saat memutuskan strategi kepala sekolah, kita tidak terlibat secara langsung didalamnya. Untuk pelaksanaan memang strategi ini harus dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik yang ada. Akan tetapi pada proses pelaksanaan tetap membutuhkan pengawasan. Kita dilibatkan dalam pengawasan dan pengawasan strategi...”<sup>128</sup>

Selanjutnya berkaitan dengan hal ini, pada saat peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, informan tersebut menekankan bahwa:

“...Strategi ini dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik di SMP Plus Al Kautsar. Strategi ini dilaksanakan disamping mengadopsi dari program-program Yayasan yang menginginkan sekolah menjadi lembaga yang berkualitas juga untuk dapat membangun kinerja yang baik terutama kinerja seorang guru. Guru sebagai pendidik menjadi objek yang utama dalam strategi ini. Oleh karena itu strategi ini dalam pelaksanaannya tetap membutuhkan pengawasan dan

---

<sup>127</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>128</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

pengawasan. Dalam hal tersebut saya melibatkan seluruh *stakeholder* sekolah...”<sup>129</sup>

Paparan yang disampaikan oleh kepala sekolah diatas juga senada dengan yang disampaikan oleh kepala bagian pengembangan pembelajaran. Pada saat wawancara menyampaikan bahwa:

“...selain pengawalan dan pengawasan pada pelaksanaan strategi yang dilakukan oleh *stakeholder*, seluruh civitas akademik harus melaksanakan strategi tersebut untuk dapat membangun dan meningkatkan kinerjanya terlebih bagi seorang guru...”<sup>130</sup>

Lebih lanjut, kepala bagian tata usaha juga menyampaikan hal yang senada pada saat wawancara, bahwa:

“...seluruh civitas akademik melaksanakan strategi tersebut. Strategi tersebut dilakukan disamping untuk dapat mewujudkan sekolah yang menjadi dambaan masyarakat akan tetapi yang tidak kalah penting adalah untuk membangun kinerja. Seorang guru yang melaksanakan dan mengikuti program-program dari strategi yang ada akan dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya tetap dibutuhkan pengawalan dan pengawasan...”<sup>131</sup>

Pelaksanaan strategi yang dipaparkan diatas nampak pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti menemui kepala sekolah yang akan melakukan rapat koordinasi dengan seluruh kepala bagian. Peneliti juga menemui pola komunikasi yang dibangun oleh guru dengan tenaga kependidikan. Peneliti juga menemui kepala sekolah dalam mengawal dan mengawasi

---

<sup>129</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>130</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>131</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

pelaksanaan strategi.<sup>132</sup> Hasil studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti juga menunjukkan adanya pelaksanaan koordinasi harian sebagaimana gambar 4.8 terlampir.

#### e. Kendala Implementasi Strategi

Dalam pelaksanaan strategi tentu tidak luput dari kendala yang ada baik secara teknis maupun individu. Pada saat peneliti melakukan wawancara, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...pelaksanaan strategi ini tentu terbentur dengan berbagai kendala baik secara teknis ataupun individu. Pertama adalah kendala waktu, kendala tersebut merupakan kendala teknis dimana adanya jadwal program sekolah yang bertabrakan jadwal program dari Yayasan atau kegiatan diluar sekolah...”<sup>133</sup>

Terkait dengan kendala waktu, kepala bagian pengembangan pengajaran juga menyampaikan hal berikut pada saat wawancara dengan peneliti:

“...pada pelaksanaan strategi tentu ada beberapa program yang tidak bisa diikuti secara utuh tetapi bukan program-program yang fatal jika tidak diikuti. Semisal karena waktu yang bersamaan dengan kegiatan motivasi pagi dan kegiatan lain seperti *workshop* diluar sekolah. Selagi representatif kita sebagai guru untuk membangun dan meningkatkan kinerja tidak hilang, kepala sekolah tetap memberikan dukungan dengan memperbolehkan mengikuti kegiatan diluar sekolah...”<sup>134</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh kepala bagian tata usaha pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa:

---

<sup>132</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

<sup>133</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>134</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

“...kendala yang ditemukan saat pelaksanaan strategi adalah waktu. Bisa jadi berbenturan dengan kegiatan diluar sekolah. Akan tetapi jika kegiatan tersebut juga dapat menunjang peningkatan kinerja kita sebagai guru, kepala sekolah memberikan kami kesempatan atau izin untuk mengikutinya...”<sup>135</sup>

Lebih jelasnya kepala sekolah memberikan contoh dari kendala yang dipaparkan tersebut. Hal itu disampaikan pada saat wawancara bahwa:

“...terkait dengan kendala waktu, semisal jadwal saya di sekolah adalah pembinaan mingguan akan tetapi dari Yayasan ada jadwal untuk rapat kepala unit di hari yang sama. Maka itu menjadi kendala untuk tidak terlaksananya program dari strategi tersebut dan bisa jadi merubah jadwal lainnya. Biasanya hal seperti itu saya carikan alternatifnya supaya apa yang menjadi program kita tetap dapat terlaksana. Selain itu semisal ada guru yang izin tidak bisa mengikuti kegiatan motivasi pagi dikarenakan ada kegiatan diluar sekolah yang dapat menunjang kinerjanya. Selain itu program-program inti dari strategi harus tetap berjalan...”<sup>136</sup>  
Selain kendala waktu, ada juga kendala lain yang

disampaikan oleh kepala sekolah. pada saat wawancara dengan peneliti, kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“...kedua adalah kendala kedisiplinan administrasi. Kendala tersebut merupakan bagian dari kendala teknis dan kendala individu. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap individu tetap memiliki kendala tersebut. Masih ditemui yang tidak cukup disiplin dalam persoalan administrasi padahal salah satu cara untuk membangun dan mengukur kinerja melalui hal tersebut. Disinilah peran saya untuk terus memotivasi dan mengawal....”<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>136</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>137</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

Lebih jelasnya kepala sekolah menyampaikan penyebab adanya kendala tersebut pada saat peneliti melakukan wawancara, bahwa:

“...tetapi kendala ini juga berkaitan dengan hal-hal teknis yaitu adanya tugas ganda yang dimiliki oleh guru. Jadi karena sumber daya manusia yang ada disini juga terbatas, maka ada beberapa guru yang merangkap tugas atau merangkap jabatan. Seperti menjadi guru mata pelajaran sekaligus menjadi kepala bagian, ada juga yang merangkap tugas mengajar di unit lain disamping tugas-tugas utamanya. Banyaknya tugas guru yang harus diselesaikan inilah yang berdampak pada kedisiplinan guru...”<sup>138</sup>

Terkait dengan kendala yang disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia juga disampaikan kepala bagian pengembangan pembelajaran pada peneliti saat wawancara, bahwa:

“...jumlah sumber daya manusia yang ada disini cukup terbatas, sehingga banyak guru dan karyawan yang merangkap tugas. Baik tugas individu ataupun tugas sekolah...”<sup>139</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh kepala bagian tata usaha pada saat wawancara dengan peneliti bahwa:

“...keterbatasan sumber daya manusia di tempat ini menjadi salah satu kendala juga. Pada akhirnya tugas-tugas mereka menjadi berlipat ganda. Oleh karena itu harus bisa benar-benar membagi waktu dan membagi tugasnya...”<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>139</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>140</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

Kendala individu yang ada pada saat pelaksanaan strategi cukup minim ditemui. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah pada saat wawancara bahwa:

“...pada dasarnya komitmen yang dimiliki oleh guru disini cukup bagus, rasa kepemilikan atas sekolah ini itu ada. Sehingga kendala secara individu itu cukup minim dijumpai kecuali ada hal-hal teknis yang mengikat pada individu seperti yang saya sampaikan diatas...”<sup>141</sup>

Lebih lanjut kepala sekolah menjelaskan alasan dari minimnya menjumpai kendala secara individu pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa:

“...yang menjadikan kendala secara individu itu sekalipun tetap ada tapi jumlahnya sangat minim itu karena pada saat proses *recruitment* ada penekanan yang mendalam terkait komitmen yang akan dilakukan, loyalitas yang akan dijalankan, serta kompetisi yang dilihat dan akan dikembangkan...”<sup>142</sup>

### **3. Dampak Strategi Kepala Sekolah Yang Dilakukan Dalam**

#### **Meningkatkan Kinerja Guru**

##### **a. Dampak strategi**

Strategi kepala sekolah yang telah direncanakan dan dilaksanakan, sedikit banyak tentu memiliki dampak dalam peningkatan kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini kepala sekolah menyampaikan kepada peneliti pada saat wawancara, bahwa:

“...seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya, bahwa strategi ini menjadi ujung tombak untuk membangun kinerja

<sup>141</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>142</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

guru. Oleh karena itu, dari rangkaian perencanaan sampai pelaksanaan strategi tentu memiliki dampak. Adanya strategi dan program-program turunannya ini menjadikan kinerja guru meningkat secara signifikan...<sup>143</sup>

Lebih lanjut terkait hal tersebut, kepala sekolah menjelaskan pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa:

“...indikator-indikator yang ada di LNKP saya rasa cukup efektif dalam membangun kinerja guru dan memacu guru untuk terus meningkatkan kinerjanya terlepas dari kendala-kendala yang tidak pasti. Presentasi keberhasilan kinerja guru yang ada pada raport guru menjadi wujud dari dampak strategi yang dilakukan...<sup>144</sup>

Pada saat peneliti melakukan studi dokumentasi, peneliti menemukan format LNKP sebagaimana yang ada pada gambar 4.9 terlampir.

Terkait dengan dampak dari strategi yang dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja guru. Kepala bagian pengembangan pembelajaran menyampaikan bahwa:

“...strategi ini cukup efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja guru. Akan tetapi jika dipresentasikan belum mencapai 100%, hal tersebut dikarenakan masih didapati beberapa kendala. Akan tetapi strategi ini memiliki dampak yang cukup kuat untuk meningkatkan kinerja guru. Secara tidak langsung, guru memiliki acuan untuk terus bisa meningkatkan kinerjanya...<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

<sup>144</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>145</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023



Hal yang berkaitan dengan dampak strategi juga disampaikan oleh kepala bagian tata usaha pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa:

“...dampak dari adanya strategi ini dibidang kami sendiri, kami bisa meningkatkan pelayanan dengan baik pada semua civitas akademik. Selain itu upaya-upaya untuk terus membangun komunikasi dengan guru, orang tua, siswa terus dilakukan...”<sup>146</sup>

Kepala bagian tata usaha yang sekaligus menjadi guru mata pelajaran itu juga merasakan dampak dari strategi ini dalam meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut disampaikan pada saat wawancara dengan peneliti, bahwa:

“...sebagai guru, sejauh ini strategi yang dilakukan cukup berdampak. Adanya program-program strategi cukup menunjang kinerja guru. Strategi ini cukup kompleks untuk meningkatkan kinerja guru. Dimana program-program yang dilaksanakan secara substansinya merupakan suatu bimbingan, arahan, pengembangan kompetensi, pengawasan, apresiasi dan penilaian kinerja guru. Salah satu dampak nyata dapat dilihat dari penilaian LNKP yang menunjukkan peningkatan kinerja...”<sup>147</sup>

Lebih lanjut terkait dengan dampak strategi, kepala sekolah menyampaikan kepada peneliti saat wawancara bahwa:

“...seluruh guru di sekolah ini mendukung dengan baik kegiatan atau program dari strategi yang ada. Presentasi keberhasilan atau dampak dari strategi ini untuk meningkatkan kinerja guru adalah 98%. Hal tersebut bisa saya katakan karena pada kenyataannya dari hasil raport guru tidak ada guru yang mendapatkan *punishment* karena kinerjanya yang tidak memenuhi standart kualifikasi menurut kami. Sekalipun kinerjanya tidak meningkat secara

---

<sup>146</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>147</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

pesat, akan tetapi tidak ada yang menunjukkan penurunan...”<sup>148</sup>

Pada saat peneliti melakukan observasi. Peneliti menemukan rangkuman hasil LNKP. Berdasarkan hal tersebut peneliti menemukan nilai akhir LNKP yang dimiliki oleh guru berada di kriteria cukup sampai sangat baik. Peneliti tidak menemukan catatan yang menunjukkan hasil yang tidak baik.<sup>149</sup>

Strategi yang dilakukan memiliki dampak yang cukup baik juga tidak terlepas dari dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah. Dukungan tersebut diwujudkan dalam bentuk pengembangan *skill* guru. Guru atau pegawai diperbolehkan atau didelegasikan untuk mengikuti pelatihan dan semacamnya diluar sekolah. Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh kepala bagian pengembangan dan pembelajaran pada saat penelitian sebagai berikut:

“...untuk mengembangkan *skill* dan kompetensi kami, baik sekolah ataupun Yayasan memperbolehkan untuk mengikuti kegiatan diluar sekolah atau Yayasan yang orientasinya adalah hal tersebut. Biasanya kita didelegasikan dari pihak sekolah atau Yayasan dan fasilitas untuk itu kita dapatkan. Akan tetapi jika sifatnya individu atau atas kemauan sendiri, sekolah ataupun Yayasan tidak memfasilitasi tetapi tetap memperbolehkan...”<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>149</sup> SMP Plus Al Kautsar, Observasi, Malang, 19 Juni 2023

<sup>150</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

Hal yang selaras juga disampaikan oleh kepala bagian tata usaha pada saat penelitian sebagai berikut:

“...kepala Sekolah dan yayasan mendukung kegiatan workshop di luar sekolah dengan memberikan surat tugas kepada yang bersangkutan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Kemudian kepala sekolah meminta kepala bagian akademik untuk menata jadwal rolling apabila ybs ada jadwal mengajar atau tugas lain disekolah. Yayasan juga mendukung dengan cara memberikan Upah Dinas Luar (UPD) kepada yang bersangkutan. Saya sebagai kabag kepegawaian biasanya akhir bulan menyampaikan kepada yayasan saat ada karyawan/guru yg mengikuti workshop untuk mendapatkan haknya dengan cara memberikan print out undangan workshop dan salinan surat tugas yg ditandatangani kepala sekolah bahwa yang bersangkutan benar-benar mengikuti kehiatan *workshop*...”<sup>151</sup>

#### **b. Evaluasi strategi**

Setelah merencanakan, melaksanakan, dan mengetahui dampak dari strategi perlu dilakukan evaluasi untuk dapat terus memperbaiki proses pelaksanaan startegi. Dalam hal ini kepala sekolah menyampaikan pada peneliti saat wawancara bahwa;

“...evaluasi saya lakukan setiap bulan dengan tujuan untuk menyampaikan progresnya masing-masing dari program strategi yang ada. Hal tersebut untuk dapat mengetahui apa saja yang sudah tercapai, yang belum tercapai, dan juga kendalanya. Mereka harus menyampaikan ke saya terkait semua itu...”<sup>152</sup>

Lebih lanjut kepala sekolah menjelaskan pada peneliti saat wawancara, bahwa:

“...saya melakukan evaluasi pada proses kinerja mereka. Sekalipun beberapa program dari strategi juga merupakan bagian dari evaluasi kinerja mereka. Akan tetapi jika

---

<sup>151</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

<sup>152</sup> Imam Safi'I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 06 Juni 2023

memang diperlukan, saya bisa memberikan evaluasi yang sifatnya insidental untuk mengarahkan kinerja mereka...”<sup>153</sup>

Kepala bagian pengembangan pembelajaran juga menyampaikan bagaimana bentuk evaluasi dari strategi yang dilakukan. Hal tersebut disampaikan pada peneliti saat wawancara bahwa:

“...evaluasi terkait kinerja guru jika dalam program strategi itu berupa supervise. Akan tetapi evaluasi strategi dalam meningkatkan kinerja guru ini dilakukan dengan bentuk laporan kinerja tiap bulan yang disampaikan kepada kepala sekolah yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh kepala sekolah...”<sup>154</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh kepala bagian tata usaha kepada peneliti saat melakukan wawancara, bahwa:

“...bentuk evaluasi strategi yaitu kepala sekolah melakukan evaluasi proses kinerja yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Kemudian kepala sekolah memberikan bimbingan baik secara langsung ataupun tidak langsung saat kita melaksanakan tugas...”<sup>155</sup>

## **C. Temuan Penelitian**

### **1. Kinerja Guru Selama Ini di SMP Plus Al kautsar Malang**

Bedasarkan paparan data diatas, kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang sebelum adanya strategi tidak cukup kondusif. Masih banyak ditemui hal-hal yang menjadikan kewajiban guru tidak dijalankan dengan sebagaimana mestinya. Sedangkan setelah adanya

---

<sup>153</sup> Imam Safi’I, M.Pd, Kepala Sekolah, Wawancara, Malang, 19 Juni 2023

<sup>154</sup> Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd, Kabag Pengembangan Pembelajaran, Wawancara, Malang, 18 Agustus 2023

<sup>155</sup> Novita Anggraini, S.Pd, Kabag Tata Usaha, Wawancara, Malang, 22 Agustus 2023

strategi ditemukan peningkatan yang cukup signifikan.

## **2. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar**

Berdasarkan paparan diatas ditemukan bahwa dalam proses perencanaan strategi kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar Malang merupakan murni ide pribadi kepala sekolah dengan tetap menyelaraskan berbagai program yang dimiliki oleh Yayasan. Dalam pemutusnya, kepala sekolah membawa gagasan tersebut pada rapat Yayasan. Perencanaan dilakukan oleh kepala sekolah kemudian diputuskan bersama dengan Yayasan. Selain itu dalam proses perumusan strategi, kepala sekolah juga mempelajari lingkungan sekolah yang ada. Dari situlah muncul berbagai strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan tetap menyesuaikan kebutuhan sekolah.

Terdapat beberapa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dan semuanya merupakan ujung tombak dari membangun kinerja guru. strategi tersebut adalah:

- a. Komunikasi
- b. Layanan
- c. Keteladanan

Program turunan dari strategi juga ditemukan dalam paparan data diatas. Program-program tersebut yaitu:

- a. Motivasi pagi

- b. Pembinaan mingguan
- c. Supervisi kepala sekolah /pengawas/ Yayasan
- d. Pembinaan guru
- e. Lembar nilai kinerja pegawai
- f. Raport guru
- g. Layanan absensi digital siswa
- h. Budaya sekolah

Sesuai dengan paparan data diatas, selain kepala sekolah strategi dikawal dan diawasi langsung oleh seluruh *stakeholder*. Strategi dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik untuk dapat menunjang kinerjanya disamping mewujudkan sekolah dambaan masyarakat. Strategi dilaksanakan oleh seorang guru untuk dapat meningkatkan kinerja gurunya.

Dalam pelaksanaanya ditemukan beberapa kendala. Kendala secara teknis berupa kendala waktu, adanya tugas ganda yang mempengaruhi kedisiplinan administrasi. Kendala secara individu lebih sedikit ditemukan karena ada beberapa penekananan pada saat awal *recruitment*.

### **3. Dampak Strategi Kepala Sekolah yang Dilakukan dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Berdasarkan paparan diatas ditemukan bahwa strategi ini memiliki dampak yang cukup baik untuk peningkatan kinerja guru.

Persentasi keberhasilannya hamper mencapai 100%. Hal tersebut juga dilihat dari tidak adanya guru yang mengalami penurunan kinerja sehingga dikenai *punishment*.

Evaluasi strategi dilakukan secara berkala oleh kepala sekolah, civitas akademik diminta untuk melaporkan progress kinerjanya yang kemudian akan ditindaklanjuti langsung oleh kepala sekolah.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Strategi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka Panjang dimana orientasinya adalah masa depan. Oleh karena itu, strategi kepala sekolah diperlukan untuk dapat melakukan tujuan jangka dalam sekolah Panjang yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Dalam penelitian ini, strategi kepala sekolah kaitanya dengan cara atau alat yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana yang sudah kita ketahui bersama, bahwa kinerja seorang guru juga memiliki peran yang cukup penting untuk ikut serta mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan dan disepakati.

Pada bab ini akan dijelaskan secara sistematis terkait temuan penelitian yang dilakukan di SMP Plus Al Kaustar Malang melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Pada pembahasan ini peneliti mendiskusikan teori dengan temuan penelitian di lapangan. Adapun fokus penelitian yang akan didiskusikan meliputi:

#### **A. Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar**

Kinerja guru menjadi hal yang fundamental dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Kinerja guru erat kaitanya dengan aktivitas yang dilakukan guru dengan proses pembelajaran. Berdasarkan paparan data pada bab IV, keadaan kinerja guru SMP Plus Al Kautsar sebelum adanya strategi tidak kondusif, hal tersebut dilihat dari masih banyaknya tugas yang tidak dilaksanakan. Temuan penelitian tersebut tidak selaras dengan pernyataan



Supardi<sup>156</sup> bahwa kinerja guru merupakan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan guru dalam menunaikan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya aktivitas guru selama proses pembelajaran. Tugas-tugas guru yang tidak dilaksanakan dapat menghambat terwujudnya sekolah yang berkualitas.

Jika melihat hasil temuan tersebut, kinerja guru dapat menjadi salah satu faktor penghambat terwujudnya sekolah berkualitas. Oleh karena itu, sesuai dengan paparan data pada bab IV kepala sekolah menggunakan dan memperbarui strategi untuk membangun serta meningkatkan kinerja guru. Setelah adanya strategi, kinerja guru mengalami perubahan yang cukup signifikan sekalipun memerlukan waktu yang panjang. Guru mulai menyadari kewajiban dan melaksanakan tugasnya seperti Menyusun perencanaan dan mengembangkan kompetensi. Hal tersebut sesuai yang tercantum dalam undang-undang guru dan dosen pasal 20 poin a bahwa guru memiliki kewajiban untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.<sup>157</sup> Selain itu juga selaras dengan undang-undang guru dan dosen pasal 20 poin b bahwa guru berkewajiban meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan. Hal tersebut juga menandakan bahwa strategi memiliki peran penting dalam menentukan

---

<sup>156</sup> Supardi, *Kinerja Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 54

<sup>157</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20 Tentang Guru dan Dosen

keberhasilan tujuan pendidikan serta kualitas pendidikan disertai kualitas sumber daya didalamnya.

## **B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar**

Kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama menggunakan berbagai strategi yang orientasinya adalah peningkatan kinerja guru. Strategi tersebut digunakan sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan pendidikan dan sangat erat kaitanya dengan peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini dapat kita ketahui bahwa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah ini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Hal tersebut sesuai dengan yang pernyataan Fred R David<sup>158</sup> bahwa strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang sebuah tindakan potensial yang memerlukan keputusan manajemen puncak serta sumber daya dalam jumlah besar pada perusahaan atau organisasi. Orientasi dari strategi adalah masa depan, oleh karena itu strategi itu digunakan untuk memenuhi kesejahteraan dalam jangka panjang. Seperti halnya kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar yang menggunakan strategi sebagai acuan untuk mencapai tujuan Pendidikan terutama untuk meningkatkan kinerja guru.

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar ini tentu saja dilatarbelakangi oleh beberapa hal. Kepala sekolah memiliki alasan yang

---

<sup>158</sup> Fred R, David, *Manajemen strategis, edisi sepuluh*, (Jakarta: Selemba Empat, 2006), 16-

cukup kuat sampai pada akhirnya strategi tersebut yang dipilih untuk digunakan. Pertama, kepala sekolah mengadaptasi dari kebijakan dan keinginan Yayasan untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas dan menjadi dambaan masyarakat. Kedua, kepala sekolah mempelajari lingkungan sekolah sejak pertama kali ditugaskan sebagai kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar. Ketiga, dari hasil tersebut kepala sekolah menangkap beberapa poin penting yang dirasa perlu untuk dituangkan dalam strategi untuk dapat mewujudkan target-target yang ingin dicapai.

Beberapa poin penting yang ditangkap kepala sekolah yaitu: 1) kepala sekolah menyadari kurangnya komunikasi baik antar guru, siswa, ataupun dengan kepala sekolah sendiri sehingga masih banyak ditemukan antar sejawat tidak saling mendukung tetapi saling menjatuhkan. 2) Saat itu dibarengi dengan covid yang membuat kepala sekolah berfikir dan berinovasi untuk mengembangkan layanan dalam bentuk digital. Karena pada saat itu layanan yang diberikan cukup terbatas dan tidak bisa diakses dimanapun. 3) Kepala sekolah menyadari, misi yang dibawa dari Yayasan yaitu sekolah akhlak sehingga pembiasaan-pembiasaan harus diwujudkan sebagai bentuk dari keteladanan. Saat itu juga kepala sekolah merasa bahwa untuk mencapai hal tersebut kondisi yang ada masih cukup jauh untuk dapat mewujudkannya.

Pada dasarnya strategi juga sebuah rencana yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan paparan data pada bab IV, strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru tersebut melewati proses perencanaan yang dimulai dari siapa yang memiliki gagasan, siapa saja yang

dilibatkan dalam penetapan strategi, sampai pada bagaimana strategi tersebut ditetapkan untuk digunakan. Stephanie & K. Marrus mengatakan bahwa strategi juga dikatakan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin tingkat atas yang fokus terhadap tujuan jangka panjang organisasi dan disertai dengan penyusunan cara atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>159</sup> Pernyataan tersebut selaras dengan temuan penelitian diatas. Dapat kita ketahui bahwa apa yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar terkait dengan strategi yang digunakan cukup menggambarkan perumusan cara atau alat yang matang untuk digunakan mencapai tujuan jangka panjang dimana strategi tersebut digagas oleh kepala sekolah sendiri selaku pimpinan tertinggi di sekolah.

Wujud sekolah yang berkualitas tentu tidak terlepas dari kualitas sumber daya didalamnya, dalam hal ini guru memiliki peranan yang cukup penting dan pengaruh yang cukup kuat. Pada pelaksanaannya memerlukan cara untuk dapat mencapai hal tersebut. Oleh karena itu strategi kepala sekolah yang menjadi *remote control* hal tersebut. Seperti paparan data pada bab IV, ditemukan bahwa kepala sekolah SMP Plus Al kautsar mengusung tiga hal yaitu layanan, komunikasi, dan keteladanan yang dijadikan sebagai strategi dan juga ujung tombak untuk membangun dan tolak ukur kinerja guru. Wina Sanjaya mengatakan bahwa strategi dalam dunia pendidikan sebagai rencana yang berisi kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan pendidikan

---

<sup>159</sup> Stephanie & K. Marrus, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. (yang tertulis di dalam Pratama Aurellia Dewi Anggita, Leonard Adrie Manafe. *Entrepreneur : Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 2 No 2, Juli 2021), 296

tertentu.<sup>160</sup> Pernyataan tersebut sesuai dengan temuan penelitian bahwa tiga strategi kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar memiliki program turunannya masing-masing berupa kegiatan-kegiatan yang dilakukan erat kaitannya dengan kinerja guru yang bertujuan untuk dapat mencapai target-target sekolah.

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar seperti yang sudah dipaparkan diatas adalah peningkatan layanan, komunikasi dan keteladanan. Sesuai dengan paparan data di bab IV bahwa strategi tersebut memiliki program turunannya yaitu motivasi pagi, pembinaan mingguan, supervisi oleh kepala sekolah, pengawas dan Yayasan, pembinaan guru, adanya lembar penilaian kinerja pegawai, raport guru, layanan absensi digital guru dan siswa, dan budaya sekolah. Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Okta Vienty dkk yang mengungkapkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melakukan pembinaan kinerja, pengawasan atau supervisi, pembinaan disiplin, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan.<sup>161</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Siti Maisyaroh dan Mauhibur Rohman juga mengungkapkan hal yang berbedea bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan melakukan pembinaan, memberikan contoh keteladanan, memberikan *reward*, dan mengikutsertakan kegiatan workshop.<sup>162</sup> Dengan demikian dapat diketahui bahwa strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru berbeda-beda

---

<sup>160</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 125.

<sup>161</sup> Okta Vienty, dkk. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 1 No. 2 September 2022 : 147

<sup>162</sup> Siti Maisyaroh & Mauhibur Rohman. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. *Andragogi : Jurnal Pendidikan dan Pembelajara* Vol.1 : 52-56

pada tiap lembaga pendidikan. Hal tersebut menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga serta kebijakan yang digunakan.

Seperti yang dipaparkan diatas, bahwa strategi yang digunakan oleh Kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar untuk meningkatkan kinerja guru memiliki beberapa program strategi. Dalam hal tersebut sebagai pimpinan tertinggi kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar sudah menjalankan perannya sesuai dengan fungsi kepemimpinan di sekolah. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Wahjosumidjo bahwa kepala sekolah harus menciptakan kebersamaan antara guru, staf dan siswa (kaitanya dengan strategi komunikasi), memberikan saran atau arahan serta menyediakan dukungan (kaitanya dengan program strategi pembinaan), menimbulkan dan menggerakkan semangat (kaitanya dengan program strategi motivasi).<sup>163</sup> Selain itu Saefullah juga menyampaikan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah pemberi *reward* atau imbalan (kaitanya dengan tolak ukur kinerja melalui program strategi raport guru).<sup>164</sup> Dengan demikian dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar melalui strategi dan program turunan strategi sudah menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan dimana hal-hal tersebut berorientasi pada peningkatan kinerja guru.

Setelah strategi dirumuskan, strategi diimplementasikan kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar dalam melaksanakan strategi untuk meningkatkan

---

<sup>163</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 106- 109.

<sup>164</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 167

kinerja guru tentu tidak sendiri. Berdasarkan paparan data yang ada di bab IV bahwa implementasi strategi dikawal dan diawasi secara langsung oleh *stakeholder* sekolah. Strategi yang ada dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik. Dewi & Sandora mengungkapkan bahwa implementasi strategi merupakan sebuah proses dimana manajemen berusaha untuk mewujudkan berbagai strategi serta kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program yang ada, rancangan anggaran, serta prosedur.<sup>165</sup> Hal tersebut sesuai dengan temuan penelitian bahwa dalam tahap implementasi strategi ini, program-program strategi dijalankan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Strategi tersebut dijalankan oleh seluruh civitas akademik sekolah.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa implementasi strategi kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar dilakukan oleh seluruh sumber daya sekolah. Kepala sekolah sebagai penggagas strategi selain melaksanakan juga tetap mengawal dan mengawasi. Kemudian guru melaksanakannya sesuai dengan program-program yang sudah direncanakan.

Implementasi strategi tentu tidak berjalan efektif dengan begitu saja. Dalam pelaksanaannya tentu ditemukan beberapa kendala. Seperti paparan data pada bab IV peneliti menemukan kendala dalam implementasi ini. Karena objek strategi ini adalah kinerja guru, peneliti menemukan beberapa kendala yang dialami guru baik secara teknis ataupun secara individu. Ada beberapa faktor

---

<sup>165</sup> Dewi R & Sandora M. *Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang Siap Bersaing Menghadapi Mea. Jurnal El-Riyasah*, 10 (1), 2019 : 74–91

yang menjadi kendala yaitu tugas ganda, kedisiplinan administrasi, dan sikap individu dimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja guru. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Robert L bahwa ada tiga faktor yang berkaitan dengan kinerja yaitu faktor kemampuan (kaitanya dengan tugas sikap individu), faktor usaha (kaitanya dengan kedisiplinan), dan faktor dukungan (kaitanya tugas ganda).<sup>166</sup> Selain itu Hasibuan juga mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah sikap mental (kaitanya dengan kedisiplinan dan sikap individu).<sup>167</sup>

Dengan demikian dapat diketahui bahwa kendala yang ditemukan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, kendala yang ditemukan adalah kendala internal yang sebenarnya itu adalah pengaruh dari kendala eksternal. Tugas ganda menjadi kendala eksternal yang ditemukan dalam penelitian ini. Karena hal tersebut kaitanya dengan pihak luar sekolah sekalipun masih dalam satu naungan Yayasan. Akan tetapi kendala tersebut yang mempengaruhi atau menimbulkan kendala-kendala lainnya.

### **C. Dampak Strategi Kepala Sekolah yang dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar**

Hasil dari strategi kepala sekolah SMP Plus Al Kautsar Malang ini dirasakan oleh semua pihak, khususnya oleh guru dan kepala sekolah sendiri. Berdasarkan paparan data pada bab IV, peneliti menemukan bahwa strategi

---

<sup>166</sup> Robert L, Mathis & John H Jackson. *Human Resources Management, Edisi Bahasa Indonesia Oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9 (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 83

<sup>167</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) cet. V



tersebut memiliki dampak yang cukup baik dalam hal peningkatan kinerja guru. Hal tersebut bisa diukur atau dilihat dari tidak ditemukannya guru yang mendapatkan *punishment* karena kinerjanya yang menurun. Pada dasarnya seperti yang dipaparkan oleh Ngalim Purwanto bahwa *punishment* merupakan sebuah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan secara sengaja oleh seseorang sesudah terjadinya suatu pelanggaran, kejahatan, ataupun kesalahan.<sup>168</sup> Dapat kita ketahui bahwa guru di SMP Plus Plus Al Kautsar tidak melakukan hal tersebut. Temuan diatas selaras dengan yang diungkapkan oleh Nanang Fattah bahwa strategi kepemimpinan yaitu seorang pemimpin yang menggunakan metode atau pendekatan strategis yang sudah dirancang untuk membawa perubahan pada suatu perusahaan atau organisasi.<sup>169</sup> Dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMP Plus Al kautsar melalui strateginya benar-benar mampu membawa perubahan terkait kinerja guru.

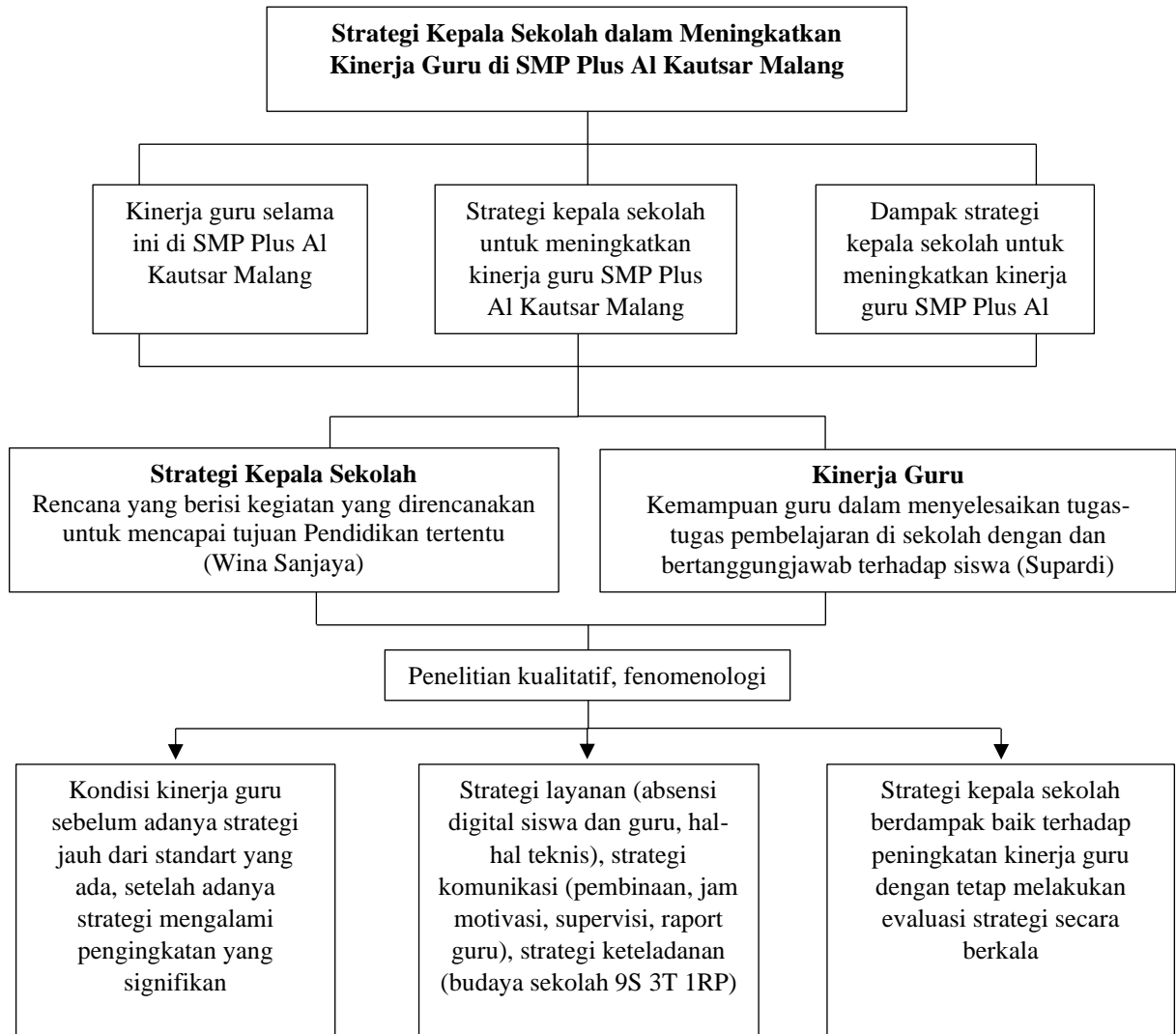
Dampak yang baik tentu bukan menjadi suatu puncak kepuasan dalam strategi ini. Beberapa hal tetap perlu diperhatikan untuk dapat terus melakukan peningkatan-peningkatan. Sesuai dengan paparan data pada bab IV, dalam penelitian ini peneliti menemukan adanya evaluasi strategi yang dilakukan secara berkala oleh kepala sekolah. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Jasmani dan Syaiful bahwa kepala sekolah memang harus bertanggungjawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan

---

<sup>168</sup> Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoretis Dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 186.

<sup>169</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), 114

sekolah secara formal.<sup>170</sup> Evaluasi yang ditemukan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai bentuk tanggungjawab dirinya atas apa yang sudah diputuskan.



### Bagan 5.1 Hasil Penelitian

<sup>170</sup> Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 168

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian dan analisa hasil penelitian, maka terdapat tiga kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian terkait strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, diantaranya adalah:

1. Kondisi kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang sebelum adanya strategi masih jauh dari standart kinerja guru pada umumnya. Masih banyak ditemukan guru yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu juga masih ditemukan sikap individual pada guru. Pasca adanya strategi, kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar Malang menunjukkan peningkatan yang cukup baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui terlaksananya program strategi yang diikuti secara berkala oleh guru.
2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar adalah mengusung tiga hal utama yaitu layanan, komunikasi dan keteladanan. Strategi layanan dimana hal tersebut ditunjukkan dengan adanya absensi digital siswa, absensi digital guru, serta hal-hal teknis lainnya. Strategi komunikasi ditunjukkan melalui pembinaan mingguan, motivasi pagi, supervisi, dan raport guru. Adapun strategi keteladanan ditunjukkan melalui budaya sekolah. Strategi tersebut dilakukan oleh seluruh civitas akademik dan diawasi serta dikontrol langsung oleh *stakeholder* sekolah. Akan tetapi dalam pelaksanaannya

tidak dipungkiri adanya kendala. Kendala yang ditemukan adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Kendala tersebut merupakan kendala eksternal yang mempengaruhi atau memunculkan kendala internal.

3. Dampak strategi kepala sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru cukup baik. Presentase keberhasilannya 98%, hal tersebut dapat dilihat dari tidak adanya guru yang mendapat *punishment* karena kinerjanya yang menurun. Tapi bukan berarti hal tersebut dapat dikatakan sepenuhnya berhasil. Kinerja guru harus terus ditingkatkan. Oleh karena itu evaluasi strategi tetap dilakukan oleh kepala sekolah

## **B. Saran**

Berdasarkan uraian kesimpulan diatas, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi sekolah

Adanya penelitian ini diharapkan bisa menjadi acuan untuk terus melaksanakan strategi yang baik dan konsisten. Jika diperlukan, strategi bisa dirubah sesuai dengan kebutuhan serta situasi dan kondisi mengingat hal tersebut bersifat dinamis. Selain itu strategi harus disadari sebagai hal yang sangat penting untuk dapat melaksanakan dan mencapai tujuan Pendidikan dengan maksimal.

2. Bagi sekolah lainya

SMP Plus Al Kautsar diharapkan mampu menjadi percontohan sekolah lain dalam hal strategi kepala sekolah yang dilakukan secara konsisten dan komitmen

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini mengkaji terkait strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang fokus pada apa strategi yang digunakan dan bagaimana pelaksanaanya. Diharapkan penelitian ini dapat dikembangkan dengan melakukan kajian secara mendalam, memperbanyak sumber maupun referensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Muhiddin dkk. *Urgensi Kompetensi Kepemimpinan bagi Kepala Sekolah Dan Madrasah*. Al Afkar : Vol. 5, No. 3, <https://Al-Afkar.com>
- Asf , Jasmani & Mustofa, Syaiful. *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah Dan Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Astuti, Dwi Ani. *Strategy of Principal in Instilling Religious Character in Muhammadiyah Elementary School*. The European Education Researcher, 2020. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1265950>
- Budio, Sesra. *Strategi Manajemen Sekolah*. Jurnal Menata Volume 2, No. 2, Juli-Desember, 2019.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh*. Jakarta: Selemba Empat, 2006.
- Dharma, Agus. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2001
- E, Mulyasa. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Hartiwi, Heriana *et al*. *The Effect of Certified Teacher and Principal Leadership Toward Teachers Performance*. International Journal of Educational Review, 2020. <https://ejournal.unib.ac.id/IJER/article/view/10629>
- Hasibuan Malayu S.P. *Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Heriana Hartiwi, et al. *The Effect of Certified Teacher And Principal Leadership Toward Teachers Performance*. International Journal of Educational Review, 2020. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10629>
- [Http://Www.Smpplusalkautsar.Sch.Id/](http://Www.Smpplusalkautsar.Sch.Id/)
- Jasmani & Mustofa, Syaiful. *Supervisi Pendidikan : Trobosan Baru Dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta : Arruzz Media, 2013
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia. Jakarta : Perum Balai Pustaka, 1998.
- Karwati, Euis & Priansa, Donni Juni. *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolahmembangun Sekolah Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013.

- Lestari, Yulanda. *Strategi Peningkatan Kinerja Pemerintah Kecamatan di Kabupaten Kuantan Singingi*. JOM FISIP Vol. 6 Edisi II, 2019. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/25053>
- M, Brison, John. *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001.
- Maisyaroh, Siti & Rohman, Muhibur. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. *Andragogi : Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, vol. 1, 2021. <https://tarbiyah.jurnalikhac.ac.id/index.php/andragogi/article/view/5/5>
- Malthis, Robert L & Jackson, John H. *Human Resources Management, Edisi Bahasa Indonesia Oleh Jimmy Sadeli Dan Bayu Prawira Hie Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Aditama, 2000
- Marno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2014.
- Milles, Maathew B. Huberman, Michael & Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. United States of America : SAGE Publications, 2014.
- Mujahadah, Asyiqul. *Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Holistik Integratif di Sekolah Dasar (SD) Muslim Cendekia Batu Jawa Timur*. Tesis : UIN Maulanan Malik Ibrahim Malang, 2022.
- Mustari, Muhamad. *Manajemen Pendidikan*. Depok : Grafindo, 2014.
- Octavia, Shilphy A. *Sikap Dan Kinerja Guru Profesional*. Sleman : Budi Utama, 2019.
- Palah, Saepul *et al.* *Principal Strategic Management in Improving The Quality of Education*. *International Journal of Educational Research & Social Scinces*, 2022. <https://ijersc.org/index.php/go/article/download/497/487>
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Pianda, Didi. *Kinerja Guru*. Sukabumi : CV Jejak, 2018.
- R, Septianty Indira. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Kota Bengkulu*. Tesis : IAIN Bengkulu, 2016.

- Robertson. *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. Surabaya : Media Sahabat Cindekia, 2002.
- Rulitawati. *Pengelolaan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah di Provinsi Sumatera Selatan*. Disertasi : UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2020.
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung : Pustaka Setia, 2019.
- Saepul Palah, et al. *Principal Strategic Management In Improving The Quality Of Education*. International Journal of Educational Research & SocialSciences, 2022. <https://ijersc.org/index.php/go/article/view/497>
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik*. Bandung : ALFABETA, 2004.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Saroni, Mohammad. *Analisis& Strategi Meningkatkan daya Saing Sekolah*. Jogjakarta : Arruz Media, 2017
- Stephanie & Marrus, K. *Desain Penelitian Manajemen Strategik Yang Tertulis Di Dalam Pratama Aurellia Dewi Anggita, Leonard Adrie Manafe*. Entrepreneur : Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan, Volume 2 Nomor 2, Juli 2021.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung : Alfabeta, 2019.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Susilawati et al. *Implementation of Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in State Junior High Schools*. International Journal of Educational Research & Social Scinces, 2022. <https://ijersc.org/index.php/go/issue/archive>
- Susilawati, et al. *Implementation Of Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in State Junior High Schools*. International Journal of Educational Research & Social Sciences, 2022. <https://www.ijersc.org/index.php/go/article/view/437>
- Syaifi, M. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan*. Tesis : IAIN Palangkaraya, 2017
- Thomas Van Waeyenberg, et al. *Performance Management And Teacher Performance: The Role Of Affective Organizational Commitment And Exhaustion*. The International Journal Of Human Resource Management,2020.<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>



Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20 Tentang Guru dan Dosen

Vienty, Okta, Dkk. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Mindset : Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 September, 2022. <https://journal.staimaarifkalirejo.ac.id/index.php/mindset/article/view/53/30>

Waeyenberg, Thomas Van. *Performance Management and Teacher Performance : The Role of Affective Organizational Commitment and Exhaustion*. The International Journal of Human Resource Management, 2020. <https://psycnet.apa.org/record/2020-29295-001>

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010.

Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat, 2009

Yekti, Sanjaka. *Strategi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Religius di SD Negeri Pandanwangi 1 Malang*. Tesis : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020.

Yunus, Alya Adelia Safrina Putri, Dkk. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Jurnal Basicedu : <https://jbasic.org/index.php/basicedu>

*Lampiran 1*

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133

Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-09/Ps/HM.01/02/2023

03 Februari 2023

Hal : **Permohonan Ijin Survey**

Kepada

Yth. **Kepala SMP Plus Al Kautsar Malang**

di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin survey untuk pengambilan data bagi mahasiswa kami dibawah ini:

Nama : Zahrotul Jamilah

NIM : 210106210033

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag  
2. Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag

Judul Tesis : Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Direktur,

*Lampiran 2*

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-90/Ps/HM.01/06/2023

06 Juni 2023

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada

Yth. Kepala SMP Plus Al Kautsar Malang

di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama	: Zahrotul Jamilah
NIM	: 210106210033
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag 2. Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag
Judul Tesis	: Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al Kautsar Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Direktur,

*Lampiran 3***SMP PLUS AL-KAUTSAR MALANG**

Terakreditasi "A"

NPSN : 20570708 – NSS : 202056103142

Jl. Lingkar Blimbing Indah No. 2-7 Araya – Malang

Telp. 0341-481142 Fax. 0341-481152

e-Mail: [smpalkautsar\\_malang@yahoo.com](mailto:smpalkautsar_malang@yahoo.com) Web : <http://www.smp-plusalkautsar.sch.id>**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 230/046.2-Adm/SMP-AL/35.73.307/XI/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Imam Safii, S.Ag.**

Jabatan : Kepala SMP Plus Al-Kautsar Malang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : **Zahrotul Jamilah**

NIM : 210106210033

Jurusan : Pasca Sarjana/ Magister Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Pasca Sarjana

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan penyelesaian disertasi yang berjudul "**Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Plus Al-Kautsar Malang**", pada periode bulan Juni – November 2023.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

Malang, 10 November 2023

Kepala SMP Plus Al-Kautsar Malang,



**Imam Safii, S.Ag**  
NIM 992 085 016

*Lampiran 4***INSTRUMEN PENELITIAN****“STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP PLUS AL KAUTSAR MALANG”**

<b>SUMBER DATA</b>	<b>TEKNIK PENGUMPULAN DATA</b>	<b>PEDOMAN</b>
Kepala sekolah	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana ide-ide strategi yang dimiliki oleh kepala sekolah?</li> <li>2. Bagaimana proses pelaksanaan strategi kepala sekolah?</li> <li>3. Siapa saja yang dilibatkan dalam merumuskan strategi?</li> <li>4. Apa saja strategi yang dimiliki oleh kepala sekolah?</li> <li>5. Apa saja strategi yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru?</li> <li>6. Bagaimana implementasi ide-ide strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru?</li> <li>7. Apa program yang diturunkan dari strategi untuk meningkatkan kinerja guru?</li> <li>8. Apa saja kriteria atau indikator kinerja guru yang dimiliki SMP Plus Al Kautsar?</li> <li>9. Apa standar kualitas kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar?</li> </ol>

		<p>10. Bagaimana kinerja guru di SMP Plus Al Kautsar menurut kepala sekolah?</p> <p>11. Bagaimana anda menilai kinerja seorang guru?</p> <p>12. Bagaimana mengontrol dan mengukur pencapaian kinerja seorang guru?</p> <p>13. Bagaimana pencapaian strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?</p> <p>14. Apa kendala yang dialami dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja guru?</p> <p>15. Bagaimana proses evaluasi strategi yang dilakukan?</p>
Kepala sekolah dan guru	<p>Observasi:</p> <p>4. Kegiatan pelaksanaan strategi yang dimiliki oleh sekolah</p> <p>5. Kegiatan penilaian kinerja guru</p> <p>6. Indikator kinerja guru</p>	<p>1. Interaksi kepala sekolah dan guru</p> <p>2. Tugas yang diberikan kepala sekolah dan yang dilakukan guru</p> <p>3. Proses penilaian kinerja guru</p> <p>4. Proses penilaian kinerja guru</p> <p>5. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran</p> <p>6. Proses perencanaan pembelajaran</p> <p>7. Pelaksanaan pembelajaran</p> <p>8. Penguasaan metode dan model pembelajaran</p>



		<p>9. Penguasaan materi pelajaran</p> <p>10. Kemampuan komunikasi dalam pembelajaran dan lingkungan sekolah</p> <p>11. Kemampuan evaluasi pembelajaran</p> <p>12. Pelaksanaan kinerja guru</p> <p>13. Motivasi kinerja guru</p> <p>14. Pendisiplinan kinerja guru</p> <p>15. Respon guru dalam menjalankan tugas-tugasnya</p>
Guru	Wawancara	<p>1. Apa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru?</p> <p>2. Apa anda dilibatkan dalam memutuskan strategi yang akan digunakan?</p> <p>3. Bagaimana proses pelaksanaan strategi kepala sekolah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru?</p> <p>4. Apakah strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dirasa efektif atau sesuai dengan kebutuhan untuk dapat meningkatkan kinerja guru?</p> <p>5. Bagaimana kepala sekolah memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja yang baik?</p>


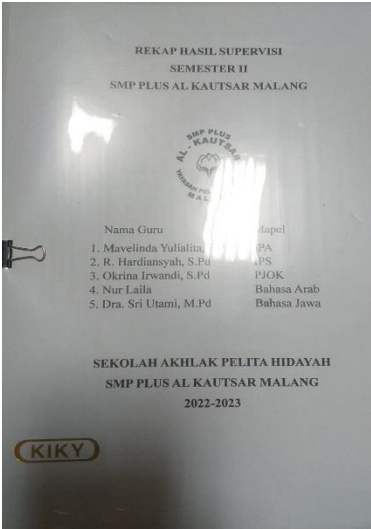

		<ol style="list-style-type: none"><li>6. Apa saja bentuk dukungan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja?</li><li>7. Bagaimana kepala sekolah memberikan motivasi untuk dapat mencapai kinerja yang baik?</li><li>8. Apa <i>reward</i> yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap pencapaian kinerja?</li><li>9. Apa saja indikator kinerja guru di sekolah ini yang harus dipenuhi?</li><li>10. Apa kepala sekolah memberikan dorongan untuk melakukan kolaborasi antar guru untuk dapat meningkatkan kinerja atau mencapai kinerja yang baik?</li><li>11. Apa saja kendala yang dialami dalam pelaksanaan strategi?</li><li>12. Bagaimana efektifitas strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru yang anda rasakan?</li><li>13. Sejauh ini apakah strategi yang dilakukan dapat mencapai peningkatan kinerja guru?</li><li>14. Seberapa besar dampak strategi yang dilakukan untuk bisa meningkatkan kinerja?</li><li>15. Bagaimana proses atau bentuk evaluasi strategi yang dilakukan?</li></ol>
--	--	---



Studi dokumen	Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lembar hasil penilaian kinerja guru</li><li>2. Dokumen hasil asesmen sekolah(rapor pendidikan)</li><li>3. Dokumen rapor kinerja guru</li><li>4. Hasil supervise</li><li>5. Lampiran perangkat pembelajaran</li></ol>
---------------	-------------	---

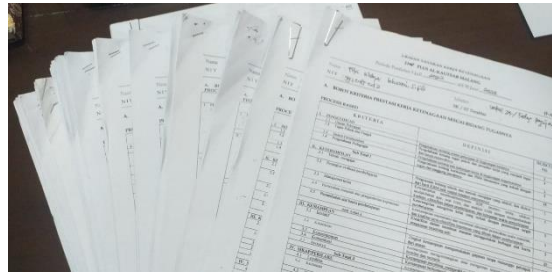
*Lampiran 5***HASIL STUDI DOKUMENTASI**

Gambar 4.1	Kegiatan motivasi pagi	
Gambar 4.2	Kegiatan supervisi oleh kepala sekolah	

		
<p>Gambar 4.3</p>	<p>Rekapitulasi hasil supervisi</p>	
<p>Gambar 4.4</p>	<p>Pembinaan guru</p>	

Gambar 4.5

Hasil LNKP Tenaga Pendidik (Guru)



B. NILAI PRESTASI KERJA SEBENYAKN MUNGKIN DENGAN MEMBERI TANDA PADA BUKAN YANG TERSEBUT. KESIMPULAN/KOMENTAR DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA

RESULT BASED

NO	SASARAN KERJA	KRITERIA	BOBOT KRITERIA (%)	NILAI PRESTASI					NILAI KUMULATIF
				SM	M	CM	TM	TM	
<b>B.1. TUGAS-TUGAS POKOK</b>									
1	Mengajar sesuai latar belakang pendidikannya	1. Efektifitas Kerja 2. Komitmen Kerja	10 10	40 50					90
2	Mengajar sesuai dengan beban jam mengajar	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja	15 10 15	30 40 50					180
3	Pemeliharaan Administrasi Pengajaran	1. Efektifitas Kerja 2. Kualitas Hasil Kerja 3. Komitmen Kerja	10 10 10	30 40 50					120
<b>B.2. TUGAS-TUGAS TAMBAHAN</b>									
3	Melaksanakan tugas dan tanggung jawab tambahan pada bidang lain yang dibebankan, sesuai tugas pokok	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja	15 10 15	30 40 50					180
4	Melaksanakan tugas-tugas kepanitiaan	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kualitas Kerja	10 10	30 40					120
Nilai Total B.1 - B.2				190					190

Penilai: [Signature]  
Yang dinilai: [Signature]  
Tgl: 2019/11/14

B. NILAI PRESTASI KERJA SEBENYAKN MUNGKIN DENGAN MEMBERI TANDA PADA KOTAK YANG TERSEBUT. KESIMPULAN/KOMENTAR DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA

RESULT BASED

NO	SASARAN KERJA	KRITERIA	BOBOT KRITERIA (%)	NILAI PRESTASI					NILAI KUMULATIF
				SM	M	CM	TM	TM	
<b>B.1. TUGAS-TUGAS POKOK</b>									
1	Mengajar sesuai latar belakang pendidikannya	1. Efektifitas Kerja 2. Komitmen Kerja	10 10	40 50					90
2	Mengajar sesuai dengan beban jam mengajar	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja	15 10 15	30 40 50					180
3	Pemeliharaan Administrasi Pengajaran	1. Efektifitas Kerja 2. Kualitas Hasil Kerja 3. Komitmen Kerja	10 10 10	30 40 50					120
<b>B.2. TUGAS-TUGAS TAMBAHAN</b>									
3	Melaksanakan tugas dan tanggung jawab tambahan pada bidang lain yang dibebankan, sesuai tugas pokok	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja	15 10 15	30 40 50					180
4	Melaksanakan tugas-tugas kepanitiaan	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kualitas Kerja	10 10	30 40					120
Nilai Total B.1 - B.2				190					190

Penilai: [Signature]  
Yang dinilai: [Signature]  
Tgl: 2019/11/14

ISILAH DENGAN HURUF CETAK ATAU BUKETIK, KOMENTAR ATAU SARAN SUDAHKAJIAN SECARA SINGKAT SESUAI DENGAN PEWAGAWI YANG BERSANGKUTAN

URAIAN

URAIAN	REKOMENDASI
1. Sebutkan kelebihan-kelebihan pegawai yang bersangkutan selama menjalankan tugas yang diumpamakan kepadanya	Orang yang jujur, sabar, ramah, pekerja keras, dan berprestasi.
2. Sebutkan kekurangan-kekurangan pegawai yang bersangkutan dan bagaimana cara memperbaiki/memenuhkan kekurangan tersebut	Harap bisa lebih banyak belajar dan meningkatkan kemampuan diri.
3. Apabila diperlukan peningkatan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan, sebutkan bidang/masalah apa yang diperlukan untuk memenuhi kekurangan tersebut	Pelatihan-pelatihan-pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

D. HASIL NILAI KUMULATIF DAN KESIMPULAN PENILAIAN

1. Nilai Kumulatif:  
 Hasil nilai butir A adalah = 87,5 x 50 % = 43,75  
 Hasil nilai butir B adalah = 90,0 x 50 % = 45,0  
 Total = 88,75

Atau dengan Predikat (beri tanda X)

90 - 95 : Sangat memuaskan (SM)  60 - 65 : Kurang Memuaskan (KM)  
 80 - 85 : Memuaskan (M)  60 - 55 : Tidak Memuaskan (TM)  
 70 - 75 : Cukup Memuaskan (CM)

2. Kesimpulan Penilaian  
 Penilaian ini menunjukkan bahwa pegawai ini baik dan nilai memuaskan.

Paraf: [Signature]  
 Penilai: [Signature]  
 Yang dinilai: [Signature]

LNKP Jabatan Tenaga Pendidik "Guru"

Gambar 4.6

Report guru

The screenshots display the following data and structure:

**SEKOLAH AKHLAK PELITA HIDAYAH MALANG TAHUN PELAJARAN 2022-2023**

Nomor Induk Yayasan (NIY)	992085017										
Nama Lengkap Guru	Sufa'at, S.Si										
Unit Kerja	BSPP Plus Alkautsar										
Tugas Tambahan	<table border="1"> <tr> <td>Elektronik Maintenance</td> <td>1. Elektronik Maintenance</td> </tr> <tr> <td>Website Building</td> <td>2. Website Building</td> </tr> <tr> <td>FFOD Programe</td> <td>3. FFOD Programe</td> </tr> <tr> <td>Payment System</td> <td>4. Payment System</td> </tr> <tr> <td>Raport Staff</td> <td>5. Raport Staff</td> </tr> </table>	Elektronik Maintenance	1. Elektronik Maintenance	Website Building	2. Website Building	FFOD Programe	3. FFOD Programe	Payment System	4. Payment System	Raport Staff	5. Raport Staff
Elektronik Maintenance	1. Elektronik Maintenance										
Website Building	2. Website Building										
FFOD Programe	3. FFOD Programe										
Payment System	4. Payment System										
Raport Staff	5. Raport Staff										
Beban Jam Mengajar	24 JP										

**Setiap Rombel**

Nomor Induk Yayasan (NIY)	992085002
Nama Lengkap Guru	Anik Sholihah, S.Pd
Unit Kerja	Anik Sholihah, S.Pd
Tugas Tambahan	Sufa'at, S.Si Mas'adah, S.Pd
Beban Jam Mengajar	Hery Dwi Yuripriatno, S.Pd Siti Rochmah, S.Pd

**GRADE : MEDIUM TEACHER**

Nama Guru	Sufa'at, S.Si	Kelas/Semester	5 / II
NIY	992085017	Tahun Pelajaran	2023-2024
UNIT KERJA	BSPP Sekolah Akhlak	Mata Pelajaran	TIK

No.	Kriteria Penilaian	Mata Pelajaran Kelas			Keterangan
		Nilai	% Bobot	Nilai Bobot	
1	Kehadiran :				Total Nilai :

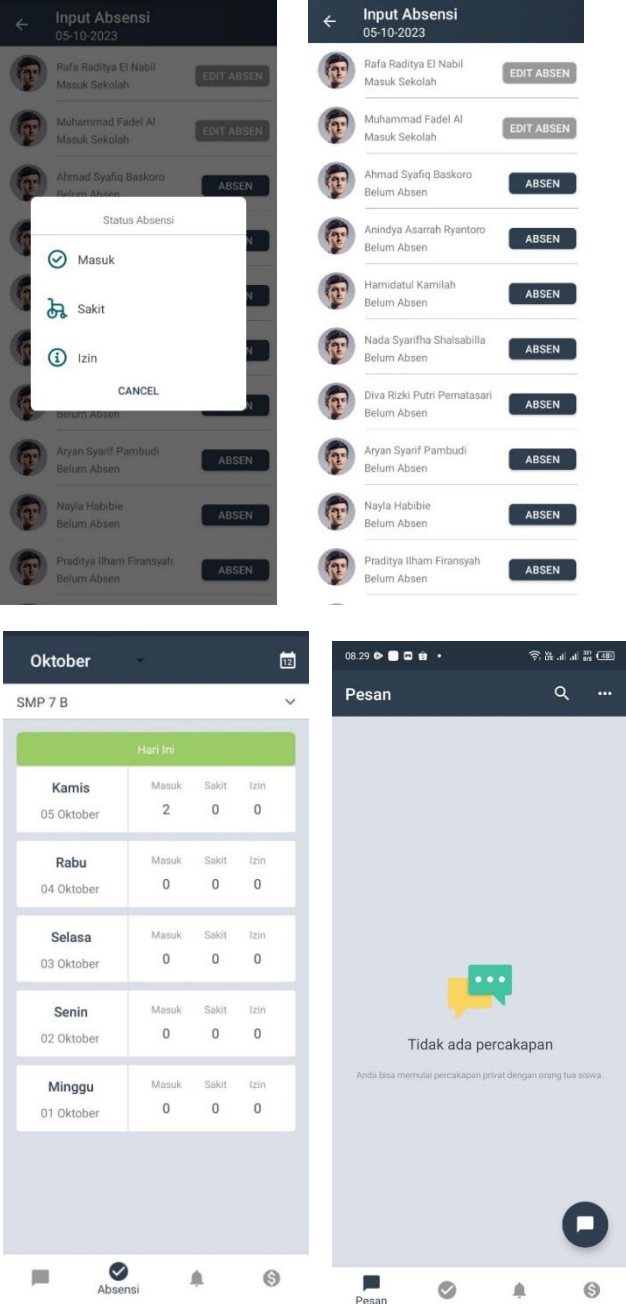

**RAPOR KREATIVITAS GURU**  
di SEKOLAH AKHLAK PELITA HIDAYAH MALANG

1. Nama Lengkap	Sufa'at, S.Si
2. NIP	992085017
3. Tanggal Pengisian	01/2
4. Nama Guru Pengisi	01/2023
5. Tanggal Pengisian	1 Juli 2024
6. Nama Sekolah	Kresak, 22 Mei 1977
7. Uraian	Luhk-Haki
8. Nama Sekolah	Kresak
9. Alamat Sekolah	Kresak
10. Kontak	Jl. Cendekia 74 Rt. 8 Bw. 12 Purwokerto Alimadhy Malang
11. Email	08121409276
12. No. Telp. Kantor	08121409276
13. No. HP	3577612565770693

**2. PENYIDIK dan PELATIHAN**

No.	Instansi	Nama Pendidik	Jumlah Peran	Tahun	Tempat	Nilai Kerja Sama
1.	IAK	08121409276	100%	2023	Event	5/5



<p>Gambar 4.7</p>	<p>Absen Edupatrol</p>	
<p>Gambar 4.8</p>	<p>Pelaksanaan Program Strategi Koordinasi Harian</p>	



Gambar 4.9

Format LNKP

B. NILAIAN PRESTASI KERJA SEBENTUK MENGENAL DENGAN MEMBEI TANDA PARIWISATA  
KEMERUPAKAN/INFORMASIONAL BANGSA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA

NO	SASARAN KERJA	KRITERIA	BOBOT KRITERIA (%)	NILAI PRESTASI (%)					NILAI AKHIR (%)
				1	2	3	4	5	
<b>B.1. TUJUAN TUJUAN POKOK</b>									
1	Menyusun rencana kerja tahunan dan bulanan	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30						
2	Menyusun rencana dengan tujuan dan strategi	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30						
3	Penyusunan, Pelaksanaan dan Pengawasan	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30						
<b>B.2. TUJUAN TUJUAN TAMBAHAN</b>									
4	Mendapatkan laporan dan tanggapan secara berkala mengenai pelaksanaan kerja melalui jalur komunikasi, melalui laporan berkala	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30						
5	Mendapatkan laporan mengenai pelaksanaan	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30						
				Total B.1					90
				Total B.2					90
				Total B.1 + B.2					180

URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAAN  
SD PUSAT - KAUSAR MALANG  
Periode Penilaian 1 Juli - 30 Juni

Nama: NIV  
Jabatan: SK/ST Terakho

Tanggal	Capaian/Profil atau Menjejak Pegawai yang bersangkutan	Tindakan dan Komentar	Tindak lanjut

URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAAN  
SDP PUSAT - KAUSAR MALANG  
Periode Penilaian 1 Juli - 30 Juni

Nama: NIV  
Jabatan: SK/ST Terakho

**A. BOBOT KRITERIA PENCAPAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAAN SEHAIWIBANG TEGUANYA**

NO	KRITERIA	DEFINISI	BOBOT (%)
1	1.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana kerja tahunan dan bulanan	30
2	1.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
3	1.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
4	2.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
5	2.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
6	2.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
7	3.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
8	3.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
9	3.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
10	4.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
11	4.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
12	4.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
13	5.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
14	5.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
15	5.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
16	6.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
17	6.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
18	6.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
19	7.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
20	7.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
21	7.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
22	8.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
23	8.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
24	8.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
25	9.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
26	9.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
27	9.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
28	10.1. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
29	10.2. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30
30	10.3. Menentukan Kerja	Menentukan rencana dengan tujuan dan strategi	30

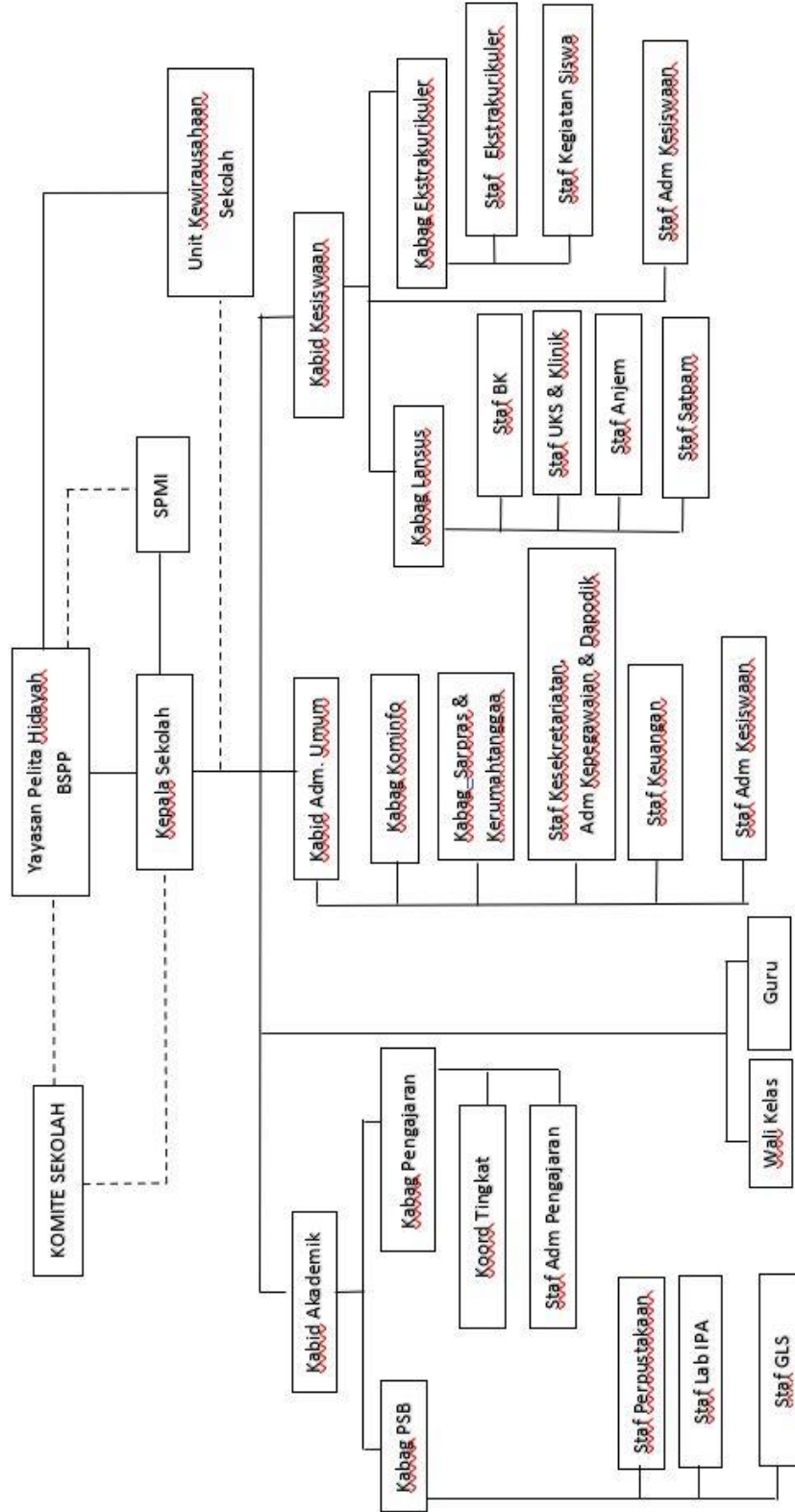
URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAAN  
SD PUSAT - KAUSAR MALANG  
Periode Penilaian 1 Juli - 30 Juni

Nama: NIV  
Jabatan: SK/ST Terakho

**B. BOBOT KRITERIA PENCAPAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAAN SEHAIWIBANG TEGUANYA**

NO	SASARAN KERJA	KRITERIA	BOBOT (%)
<b>TRUKAN KUKUP</b>			
<b>1. TUJUAN TUJUAN POKOK</b>			
1	Menyusun rencana kerja tahunan dan bulanan	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30
2	Menyusun rencana dengan tujuan dan strategi	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30
3	Penyusunan, Pelaksanaan dan Pengawasan	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30
<b>2. TUJUAN TUJUAN TAMBAHAN</b>			
4	Mendapatkan laporan dan tanggapan secara berkala mengenai pelaksanaan kerja melalui jalur komunikasi, melalui laporan berkala	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30
5	Mendapatkan laporan mengenai pelaksanaan	1. Menentukan Kerja 2. Menentukan Kerja 3. Menentukan Kerja	30
			Total B.1
			Total B.2
			Total B.1 + B.2

**STRUKTUR ORGANISASI  
SEKOLAH AKHLAK PELITA HIDAYAH SMP PLUS AL KAUTSAR MALANG  
TAHUN PELAJARAN 2022-2023**





*Lampiran 7***DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN SMP PLUS AL KAUTSAR MALANG**

<b>NO</b>	<b>NAMA LENGKAP</b>	<b>JK</b>	<b>NIY</b>	<b>NUPTK</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JABATAN</b>	<b>STATUS</b>	<b>GOLON GAN/RU ANG</b>
1	Imam Safi'i, S.Ag	L	992 085 016	3953 7526 5320 0002	S1 Pendidikan Agama Islam	Kepala Sekolah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c4
2	Ahmad Adib Efendi, S.Pd	L	992 142 015	-	S1 Pendidikan Seni Budaya	Guru SBK	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / a2
3	Bahrudin, SPd I	L	992 142 010	3661 7596 6011 0042	S1 Pendidikan Agama Islam	Guru PAI, Wali Kelas 8B, Koordinator BQ	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / a4
4	Dra. Ana Lusiaty	P	992 142 002	4654 7466 4830 0010	S1 Pendidikan Bahasa Indonesia	Guru Bahasa Indonesia, Wali Kelas 8A, Kabag Ekstrakurikuler	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c4
5	Endang Tri Emiati, S.Pd	P	992 085 003	9847 7466 4730 0002	S1 Pendidikan Bahasa Indonesia	Guru Bahasa Indonesia, Wali kelas 9A, Kabag Pusat Sumber Belajar	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c4
6	Fitri Wahyu Ichwani, S.Pd	P	992 085 043	0637 5966 1300 0013	S1 Pendidikan IPA	Guru IPA, Wali Kelas 7A, Kabag Kurikulum &	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c2

						Pengembangan Pembelajaran		
7	Novita Anggraini, S.Pd	P	992 085 178	2441 7586 5930 0023	S1 Pendidikan Matematika	Guru Matematika, Kepala Bagian Tata Usaha	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / b1
8	Retno Sukesi, S.Pd	P	992 085 024	5540 7576 5830 0002	S1 Pendidikan Ekonomi	Guru IPS, Wali Kelas 7B, Kabag Sarana Prasarana & Kerumahtanggaan	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c3
9	Setyowati Laborat, S.S	P	992 085 026	0862 7506 5230 0062	S1 Sastra Inggris	Guru Bahasa Inggris	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c3
10	Mas'udah, S.Pd	P	992 085 027	2559 7576 5630 0003	S1 Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	Guru PKN	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / c3
11	Uswatun Khasanah, S.Pd	P	992 085 137	8454 7656 6623 0192	S1 Pendidikan Fisika	Guru IPA	Guru Tetap Yayasan (GTY)	III / b1
12	Dita Amelia Setyorini, S.Pd	P	990 000 008	-	S1 Pendidikan Geografi	Guru IPS	Guru Tidak Tetap Yayasan	-
13	Regain	L	991 000 012	-	-	-	Guru Tidak Tetap Yayasan	-
14	Nur Adnan Afif Saleh, S.Pd	L	991 185 222	-	-	-	-	-
15	Amar Firmansyah, S.Pd	L	-	-	-	-	Percobaan	-

16	Durrotu Rosyidah, S.Psi	P	-	-	-	-	Percobaan	-
17	Dra. Sri Utami	P	990 142 001	-	S2 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia	-	Honorar	-
18	Pujiati, S.Hum	P	992 085 060	7654 7626 6430 0002		Guru Kelas KB, Wali Kelas 9B, Kabag Layanan Koordinator Bilingual	Guru Tetap Yayasan (GTY)	
19	Nur Laila	P	990 142 002	-	SMA	Guru Bahasa Arab	Honorar	-
20	Imam Syafi'i	L	990 142 004		SD	Guru BQ (Ummi)	Honorar	
21	Moch. Arwani	L	990 142 005		SMK	Guru BQ (Ummi)	Honorar	
22	Moch. Sholeh	L	990 142 006		SMP	Guru BQ (Ummi)	Honorar	
23	Siti Aisyah	P	990 142 007		SMP	Guru BQ (Ummi)	Honorar	
24	M. Maftukhin Fadli	L	990 142 008		S1 PAI	Guru BQ (Ummi)	Honorar	
25	Yuli Fatimah	P	990 142 013		SMA	Guru BQ (Ummi)	Honorar	
26	Mochammad Hudillah, S.Pd., S.S	L	992 085 035	-	-	Petugas Kesekretarian	Petugas Tetap Yayasan (PTY)	
27	Eva Fatma Nadiana, A.Md.Keb	P	990 000 012	-	D3 Kebidanan	Petugas UKS	Pegawai Tidak Tetap Yayasan (PTTY)	

28	Choirum Alfi Shariana Umami, S.Ak	P	990 000 014	-	S1 Ekonomi dan Bisnis	Petugas Dapodik dan Kesiswaan	Percobaan	
29	Tari Sutarno	L	992 142 005	-	SD	Petugas Satpam	Pegawai Tetap Yayasan (PTY)	I / f8
30	Firman Nuryanto Efendi	L	991 142 020	-	SMP	Kebersihan; OB	Pegawai Tidak Tetap Yayasan (PTTY)	Tidak Tetap I
31	Mochamad Zen	L		-	SMP	Petugas Kebersihan Kebun	Percobaan	-
32	Agus Sudiono	L	991 142 021	-		Sopir		
33	M Habib	L		-		CS		
34	Galang	L		-		CS		
35	Prapto	L		-		Satpam		
36	Yusril	L		-		Satpam		
37	Udin	L		-		Satpam		

## Lampiran 8

## FORMAT LEMBAR NILAI KINERJA PEGAWAI (LNKP)

**FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA KETENAGAAN**  
**SD PLUS "AL - KAUSAR" MALANG**  
 Periode Penilaian 1 Juli ..... s/d 30 Juni .....

(F-C1)

Nama : ..... Jabatan : .....  
 NIP : ..... SK / ST Terakhir : .....

**A. NILAILAH PRESTASI KERJA SEOBJEKTIF MUNGKIN SESUAI DENGAN BOBOT PENILAIAN YANG TELAH DITENTUKAN**

**PROCESS BASED**

KRITERIA	BOBOT KRITERIA (%)	NILAI PRESTASI					NILAI EKUIVALEN (NE)
		SM	M	CM	KM	TM	
<b>I. PENGETAHUAN</b>							
1.1 Syarat Pekerjaan	3						
1.2 Tugas Pokok & Fungsi (Tupoksi) dan Aktifitas	4						
1.3 Organisasi	3						
1.4 Pengetahuan Pedagogik	5						
Sub Total 1	15						
<b>II. KETERAMPILAN</b>							
2.1 Penguasaan teknik mengajar	5						
2.2 Perangkat dan evaluasi pembelajaran	5						
2.3 Penguasaan manajemen kelas	5						
2.4 Keceermatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	5						
2.5 Pemanfaatan alat bantu pembelajaran (teaching aid)	5						
Sub Total 2	25						
<b>III. KEMAMPUAN</b>							
3.1 Inisiatif /Kreatif	3						
3.2 Rasa Percaya Diri	3						
3.3 Kepemimpinan	4						
3.4 Komunikasi lisan dan tertulis	4						
3.5 Berkarya	2						
Sub Total 3	16						
<b>IV. SIKAP/PERILAKU</b>							
4.1 Loyalitas	8						
4.2 Kemauan	4						
4.3 Tanggungjawab	4						
4.4 Kerjasama	4						
4.5 Partisipasi	4						
Sub Total 4	24						
<b>V. KEDISIPLINAN</b>							
5.1 Kemangkrasan/kealpaan	5						
5.2 Keterlambatan	5						
5.3 Frekuensi ijin	5						
5.4 Kepatuhan kepegawaian	5						
Sub Total 5	20						
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>						

Paraf : \_\_\_\_\_  
 Penilai  
 \_\_\_\_\_  
 Yang dinilai

7 LNKP Jabatan Tenaga Pendidik "Guru"

B. NILAI LAH PRESTASI KERJA SEOBYEKTIF MUNGKIN DENGAN MEMBERI TANDA PADA NO. (F-007)  
 KESIMPULAN/KOMENTAR DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA

NO	SASARAN KERJA	KRITERIA	BOBOT KRITERIA (%)	NILAI PRESTASI				NILAI EKUIVALEN (NE)
				SM	M	CM	KM	
				95/92/90	85/82/80	75/72/70	65/62/60	55/52/50
1.	<b>E.1. TUGAS-TUGAS POKOK</b> Mengajar sesuai latar belakang pendidikannya.	1. Efektifitas Kerja 2. Konsistensi Kerja Sub Total 1	10 10 20					
2.	Mengajar sesuai dengan beban jam mengajar.	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja Sub Total 2	15 10 5 30					
3.	Pemenuhan Administrasi/Pengajaran	1. Efektifitas Kerja 2. Kualitas Hasil Kerja 3. Konsistensi Kerja Sub Total 3	10 5 5 20					
		Total B.1	70					
4.	<b>E.2. TUGAS-TUGAS TAMBAHAN</b> Melaksanakan tugas dan tanggung jawab tambahan pada bidang lain yang dibebankan, selain tugas pokok. Melaksanakan tugas-tugas seputarnya.	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja Sub Total 4 1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas Kerja Sub Total 5 Total E.2	10 5 5 20 5 5 10 30 100					
		Nilai Total E.1 + E.2						

Pertimbangan: Yang diambil

...AH DENGAN HURUF CETAK ATAU DIKETIK, KOMENTAR ATAU SARAN SAUDARA  
...ARA SINGKAT SESUAI DENGAN PEGAWAI YANG BERSANGKUTAN

URAIAN	REKOMENDASI (F-C3)
Sebutkan kelebihan-kelebihan pegawai yang bersangkutan selama menjalankan tugas yang dilimpahkan kepadanya.	
2. Sebutkan kekurangan-kekurangan pegawai yang bersangkutan dan bagaimana cara memperbaiki / meminimalisasi kelemahan tersebut.	
3. Apabila diperlukan peningkatan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan, sebutkan bidang/masalah apa yang diperlukan untuk membantu kekurangan tersebut.	

#### D. HASIL NILAI KUMULATIF DAN KESIMPULAN PENILAIAN

##### 1. Nilai Kumulatif :

Hasil nilai butir A adalah = ..... x 50 % = .....

Hasil nilai butir B adalah = ..... x 50 % = .....

T o t a l = .....

Atau dengan Predikat (beri tanda X)

90 - 95 : Sangat memuaskan (SM)  60 - 65 : Kurang Memuaskan (KM)

80 - 85 : Memuaskan (M)  60 - 55 : Tidak Memuaskan (TM)

70 - 75 : Cukup Memuaskan (CM)

##### 2. Kesimpulan Penilaian :

.....

.....

.....

.....

.....

Paraf : \_\_\_\_\_

Penilai

Yang dinilai



PERSETUJUAN PENILAIAN

(P-C4)

1. Penilai

Nama : .....  
N I Y : .....  
Jabatan : .....  
Tanggal Penilaian : .....  
Tanda Tangan : .....

2. Pendapat Pegawai (yang dinilai)

Setuju                       Setuju dengan catatan                       Tidak setuju

Penjelasan : .....  
.....  
.....  
.....

Tanggal persetujuan : ..... Tanda tangan : .....

3. Atasan Penilai

Nama : .....  
N I Y : .....  
Jabatan : .....

Setuju                       Setuju dengan catatan                       Tidak setuju

Penjelasan : .....  
.....  
.....  
.....

Tanggal persetujuan : ..... Tanda tangan : .....



## URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAN

SMP PLUS AL-KAUTSAR MALANG

Periode Penilaian 1 Juli ..... s/d 30 Juni .....

(F-A1)

Nama : ..... Jabatan : .....  
 NIK : ..... SK / ST Terakhir : .....

## A. BOBOT KRITERIA PRESTASI KERJA KETENAGAAN SESUAI BIDANG TUGASNYA

## PROCESS BASED

KRITERIA	DEFINISI	BOBOT (%)
<b>I. PENGETAHUAN</b>		
1.1 Uraian Pekerjaan	Pengetahuan tentang uraian pekerjaan di lingkungan kerjanya	3
1.2 Tujuan Pokok dan Fungsi	Pengetahuan tentang tugas pokok dan mendasar kerja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya	4
1.3 Sistem Pendidikan	Pengetahuan tentang tata hubungan kerja di lingkungan organisasinya	3
1.4 Penguasaan Teknologi	Penguasaan tentang kemajuan dan hasil kerjanya yang terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya	5
<b>Sub Total 1</b>		<b>15</b>
<b>II. KETERAMPILAN</b>		
2.1 Teknik mengajar	Penguasaan tentang teknik dan metode mengajar yang efektif, dan diukur dari hasil KIRI baik sebagai maupun disampingnya	5
2.2 Peningkat efisiensi pembelajaran	Keterampilan membuat/menyusun RPP, materi, peta, silabus, modul/bahan ajar, soal EBT, dan analisis EBT dengan memperhatikan kualitas, efektifitas dalam pembelajaran, dan ketepatan waktu penyelesaian	5
2.3 Manajemen kelas	Keterampilan mengelola kelas yang terkait dengan pemenuhan target pembelajaran	5
2.4 Penilaian masalah dan pengambilan keputusan	Keterampilan membuat dan mengambil alternatif pemecahan suatu masalah, dan kualitas serta efektifitas keputusan yang dibuat dalam pembelajaran	5
2.5 Pemanfaatan alat bantu pembelajaran	Kreatifitas dalam membuat maupun menggunakan berbagai alat bantu pengajaran (teaching aid)	5
<b>Sub Total 2</b>		<b>25</b>
<b>III. KEMAMPUAN</b>		
3.1 Inisiatif	Tingkat kemampuan mengemukakan gagasan tanpa menunggu petunjuk dari atasan	3
3.2 Kreativitas	Kemampuan mengembangkan atau mengemas kegiatan menjadi lebih bermilai dan menarik	3
3.3 Kepemimpinan	Kemampuan membina, mengarahkan dan menjadi teladan	4
3.4 Komunikasi	Kemampuan berkomunikasi secara efektif baik lisan maupun tertulis	3
3.5 Berkarya	Kemampuan menghasilkan karya yang bermanfaat bagi proses pendidikan	3
<b>Sub Total 3</b>		<b>16</b>
<b>IV. SIKAP/PERILAKU</b>		
4.1 Loyalitas	Dedikasi terhadap kepentingan institusi	8
4.2 Kemauan	Kemauan meningkatkan kualitas diri dalam bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait	4
4.3 Tanggungjawab	Tingkat kemauan dalam menyelesaikan pekerjaannya	4
4.4 Kerjasama	Dapat bekerjasama sebagai satu tim dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai pembagian tugas yang telah ditentukan	4
4.5 Partisipasi	Keterlibatan baik langsung maupun tidak langsung pada berbagai kegiatan sekolah	4
<b>Sub Total 4</b>		<b>24</b>
<b>V. KEDISIPLINAN</b>		
5.1 Kemangkrilan/keadapan	Tingkat kehadiran dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya	5
5.2 Keterlambatan	Ketepatan waktu kehadiran dan pulang sesuai dengan ketentuan	5
5.3 Frekuensi Ijin	Banyaknya ijin meninggalkan tugas selama periode penilaian	5
5.4 Kepatuhan kepegawaian	Tingkat kepatuhan dalam mematu peraturan dan ketentuan yang ditetapkan institusi	5
<b>Sub Total 5</b>		<b>20</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Paraf: \_\_\_\_\_  
Penilai\_\_\_\_\_  
Yang dinilai

**URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAN**  
**SD PLUS "AL - KAUTSAR" MALANG**  
 Periode Penilaian 1 Juli ..... s/d 30 Juni .....

(F-A2)

Nama : ..... Jabatan : .....  
 N I Y : ..... SK / ST Terakhir : .....

**B. BOBOT KRITERIA PENCAPAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAN SESUAI BIDANG TUGASNYA**  
**RESULT BASED**

NO	SASARAN KERJA	KRITERIA	BOBOT (%)
<b>TENAGA EDUKATIF</b>			
<b>L. TUGAS-TUGAS POKOK</b>			
1.	Mengajar sesuai latar belakang pendidikannya a. Luwesait ..... b. Bekerja sesuai : 1. Mengajar ..... Surat Tugas 2. .... 3. .... 4. ....	1. Efektifitas Kerja 2. Konsistensi Kerja	10 10
Sub Total 1			20
2.	Mengajar sesuai dengan beban jam mengajar yang diukur dari rata-rata pencapaian kompetensi siswa a. Mengajar ..... jp/minggu di kelas ..... b. Mengajar mapel ..... jp/minggu di kelas ..... c. Melakukan rolling jadwal mengajar sebanyak ..... kali dalam semester 1 dan 2 * d. Mengajar ekstrakurikuler wajib ..... jp/minggu di kelas ..... *1 karena ybs tidak hadir di sekolah/kelas karena sedang sakit, ijin, tugas sekolah/bidang/bagian/jabatan.	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja	15 10 5
Sub Total 2			30
3.	Pemenuhan Administrasi Pengajaran a. Menyiapkan silabus mapel yang diajarkan b. Membuat promosi 1 dan 2 c. Membuat prota d. Membuat KKM e. Membuat RPP semester 1 sebanyak ..... kali f. Membuat RPP semester 2 sebanyak ..... kali g. Mengisi jurnal kelas h. Membuat media (teaching aid) i. Membuat kisi-kisi soal dan membuat soal PH/PTS/PAS/PAT j. Melaksanakan kegiatan PH sesuai jadwal k. Melakukan analisis hasil belajar siswa (analisis PH) l. Menyetorkan hasil penilaian m. Mengisi teacher log bagi wali kelas	1. Efektifitas Kerja 2. Kualitas Hasil Kerja 3. Konsistensi Kerja	10 5 5
Sub Total 3			20
Total B.1			70
<b>II. TUGAS-TUGAS TAMBAHAN</b>			
3.	Melaksanakan tugas dan tanggung jawab tambahan pada bidang lain yang dibebankan, selain tugas pokok. a. Penanggung Jawab (PJ) ..... b. Staf Bagian ..... c. Wali Kelas ..... d. Koordinator ..... e. Kepala Bagian ..... f. Kepala Bidang ..... g. Team Full Day School Program h. Fasilitator Pesantren Ramadhan kelas ..... / kelompok ..... i. Petugas Piket j. Pembina Lomba Siswa .....	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Jangka Waktu Kerja	10 5 5
Sub Total 4			20

Lanjutan (F-A2)

SASARAN KERJA			KRITERIA	BOBOT (%)
Melaksanakan tugas-tugas kepanitiaan			1. Kualitas Hasil Kerja	5
Kegiatan Kepanitiaan	Sebagai	Ket.	2. Kuantitas Kerja	5
a. Pesantren Ramadhan				
b. Idul Adha		PHBI		
c. Maulid Nabi				
d. 1 Muharram				
e. Isra Mi'roj				
f. HUT RI				
g. Sumpah Pemuda		PHBN		
h. Bulan Bahasa				
i. 10 Nopember				
j. Hardiknas				
k. Car Free Day/Emission				
l. Hari Ozon		PHLH		
m. Hari Air				
n. Cinta Pustaka & Satwa				
o. Menanam Pohon				
p. Open House/Visit Alka				
q. Wisata Qur'an				
r. Purnawiyata				
s. Ujian Sekolah PTS / PAS / PAT / USBN/K				
t. Team Adiwiyata				
u. Team UKS				
v. Team GLS				
w. Team PPK				
x. Team GSF				
y. Team Akreditasi				
z. Lomba ...		Lomba Sekolah		
			Sub Total 5	10
			Total B.2	30
			Nilai Total B.1 + B.2	100

Uraian Sasaran Kerja ini telah didiskusikan antara Penilai dengan Pegawai yang dinilai dan telah direkomendasikan pula oleh Atasan Penilai

Tanggal Pengesahan	Pegawai Ybs	Penilai	Atasan Penilai

URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAN  
SD PLUS "AL - KAUTSAR" MALANG

Periode Penilaian 1 Juli ..... sd 30 Juni .....

(F-B0)

Nama  
NIY

Jabatan  
SK / ST Terakhir

Tanggal	Catatan Penilai atas kinerja Pegawai yang bersangkutan	Tindakan dan Komentar	Tindak lanjut



**URAIAN SASARAN KERJA KETENAGAAN**

**SD PLUS "AL - KAUSAR" MALANG**

Periode Penilaian 1 Juli ..... s/d 30 Juni .....

(F-B1)

Jabatan :

SK / ST Terakhir :

NILAILAH PRESTASI KERJA SEOBYEKTIF MUNGKIN DENGAN MEMBERI TANDA PADA KOTAK YANG TERSEDIA, BERIKAN KESIMPULAN/KOMENTAR DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA

**PROCESS BASED**

KRITERIA	PENILAIAN PERIODIK		KESIMPULAN/KOMENTAR
	MEMENUHI KRITERIA	MASIH PERLU PERHATIAN	
<b>I. PENGETAHUAN</b>			
1.1 Syarat Pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2 Tugas Pokok & Fungsi (Tupoksi) dan Aktifitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3 Organisasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4 Pengetahuan Pedagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>II. KETERAMPILAN</b>			
2.1 Penguasaan teknik mengajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 Perangkat dan evaluasi pembelajaran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 Penguasaan manajemen kelas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 Kecermatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5 Pemanfaatan alat bantu pembelajaran (teaching aid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>III. KEMAMPUAN</b>			
3.1 Inisiatif /Kreatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2 Rasa Percaya Diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3 Kepemimpinan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4 Komunikasi lisan dan tertulis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.5 Berkarya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>IV. SIKAP/PERILAKU</b>			
4.1 Loyalitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2 Kemauan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.3 Tanggungjawab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4 Kerjasama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.5 Partisipasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>V. KEDISIPLINAN</b>			
5.1 Kemangkiran/kealpaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.2 Keterlambatan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.3 Frekuensi ijin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.4 Kepatuhan kepegawaian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Paraf \_\_\_\_\_

Penilai

Yang dinilai

**B. NILAI LAH PRESTASI KERJA SEBIEKTF MUNGKIN DENGAN MEMBERI TANDA PADA KOTAK  
KESIMPULAN/KOMENTAR DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA  
RESULT BASED**

NO	SASARAN KERJA	URAIAN PERKEMBANGAN	TINDAKAN YANG DISARANKAN
1.	B.1. TUGAS-TUGAS POKOK		
2.			
3.	B.2. TUGAS-TUGAS TAMBAHAN		
4.			

Evaluasi Kinerja Periode ini telah didiskusikan antara Penilai dengan Pegawai yang dinilai

Tanggal Evaluasi	Penilai	Yang dinilai

*Lampiran 9*

PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
NOMOR 16 TAHUN  
2009 TENTANG  
**JABATAN FUNGSIONAL GURU DAN ANGKA KREDITNYA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI,

- Menimbang : a. bahwa Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 84/1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya sudah tidak sesuai dengan perkembangan profesi dan tuntutan kompetensi Guru;
- b. bahwa sehubungan dengan hal tersebut, perlu mengatur kembali Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 6. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);

3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah dua kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1966 tentang Pemberhentian Sementara Pegawai Negeri (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1966 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2797);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Gaji Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 11, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3098), sebagaimana telah sebelas kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 21);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 50, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3176);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang formasi Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4015), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara



Republik Indonesia Nomor 4332);

10. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 195, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4016), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4192);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 196, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4017), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 32, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4193);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4019);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263);
14. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik

Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496);

15. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941);
16. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah empat kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2008;
17. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;

Memperhatikan : 1. Usul Menteri Pendidikan Nasional dengan surat Nomor 175/MPN/KP/2007 tanggal 15 November 2007;

2. Pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara dengan surat Nomor K 26-30/V 165-1/93 tanggal 23 Desember 2008;

**MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan : PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG JABATAN FUNGSIONAL GURU DAN ANGKA KREDITNYA.**

## **BAB I**

### **KETENTUAN UMUM**

#### **Pasal 1**

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini yang dimaksud dengan:

1. Jabatan fungsional guru adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil.
2. 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.

3. Kegiatan pembelajaran adalah kegiatan Guru dalam menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik.
4. Kegiatan bimbingan adalah kegiatan Guru dalam menyusun rencana bimbingan, melaksanakan bimbingan, mengevaluasi proses dan hasil bimbingan, serta melakukan perbaikan tindak lanjut bimbingan dengan memanfaatkan hasil evaluasi.
5. Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi Guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.
6. Tim penilai Jabatan Fungsional Guru adalah tim yang dibentuk dan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit dan bertugas menilai prestasi kerja Guru.
7. Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang Guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya.
8. **Penilaian kinerja Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama Guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya.**
9. Daerah Khusus adalah daerah yang terpencil atau terbelakang, daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil, daerah perbatasan dengan negara lain, daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial, atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain.
10. Program induksi adalah kegiatan orientasi, pelatihan di tempat kerja, pembimbingan, dan praktik pemecahan berbagai permasalahan dalam proses pembelajaran bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Guru.

## BAB II

### RUMPUN JABATAN, JENIS GURU, KEDUDUKAN, DAN TUGAS UTAMA

#### Pasal 2

Jabatan Fungsional Guru adalah jabatan tingkat keahlian termasuk dalam rumpun pendidikan tingkat taman kanak-kanak, dasar, lanjutan, dan sekolah khusus.

### Pasal 3

Jenis Guru berdasarkan sifat, tugas, dan kegiatannya meliputi:

- a. Guru Kelas;
- b. Guru Mata Pelajaran; dan
- c. Guru Bimbingan dan Konseling/Konselor.

### Pasal 4

- (1) Guru berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- (2) Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam peraturan ini, adalah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil.

### Pasal 5

- (1) Tugas utama Guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
- (2) Beban kerja Guru untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan/atau melatih sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.
- (3) Beban kerja Guru bimbingan dan konseling/konselor adalah mengampu bimbingan dan konseling paling sedikit 150 (seratus lima puluh) peserta didik dalam 1 (satu) tahun.

## BAB III

### KEWAJIBAN, TANGGUNGJAWAB, DAN WEWENANG

### Pasal 6

Kewajiban Guru dalam melaksanakan tugas adalah:

- a. merencanakan pembelajaran/bimbingan, melaksanakan pembelajaran/ bimbingan yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/ bimbingan, serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan;
- b. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, latar belakang keluarga, dan

- d. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik Guru, serta nilai agama dan etika; dan
- e. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

#### Pasal 7

Guru bertanggungjawab menyelesaikan tugas utama dan kewajiban sebagai pendidik sesuai dengan yang dibebankan kepadanya.

#### Pasal 8

Guru berwenang memilih dan menentukan materi, strategi, metode, media pembelajaran/bimbingan dan alat penilaian/evaluasi dalam melaksanakan proses pembelajaran/bimbingan untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu sesuai dengan kode etik profesi Guru.

### BAB IV

#### INSTANSI PEMBINA DAN TUGAS INSTANSI PEMBINA

#### Pasal 9

Instansi pembina Jabatan Fungsional Guru adalah Departemen Pendidikan Nasional.

#### Pasal 10

Instansi pembina sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 mempunyai tugas membina Jabatan Fungsional Guru menurut peraturan perundang-undangan dengan fungsi antara lain:

- a. penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru;
- b. penyusunan pedoman formasi Jabatan Fungsional Guru;
- c. penetapan standar kompetensi Guru;
- d. pengusulan tunjangan Jabatan Fungsional Guru;
- e. sosialisasi Jabatan Fungsional Guru serta petunjuk pelaksanaannya;
- f. penyusunan kurikulum pendidikan dan pelatihan fungsional/teknis fungsional Guru;
- g. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan fungsional/teknis dan penetapan sertifikasi Guru;
- h. pengembangan sistem informasi Jabatan Fungsional Guru;
- i. fasilitasi pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru;
- j. fasilitasi pembentukan organisasi profesi dan penyusunan kode etik Guru; dan
- k. melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru.

**BAB V**  
**UNSUR DAN SUB UNSUR KEGIATAN**

**Pasal 11**

Unsur dan sub unsur kegiatan Guru yang dinilai angka kreditnya adalah:

- a. Pendidikan, meliputi:
  1. pendidikan formal dan memperoleh gelar/ijazah; dan
  2. pendidikan dan pelatihan (diklat) prajabatan dan memperoleh surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan (STTPP) prajabatan atau sertifikat termasuk program induksi.
- b. Pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu, meliputi:
  1. melaksanakan proses pembelajaran, bagi Guru Kelas dan Guru Mata Pelajaran;
  2. melaksanakan proses bimbingan, bagi Guru Bimbingan dan Konseling; dan
  3. melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
- c. Pengembangan keprofesian berkelanjutan, meliputi:
  1. pengembangan diri:
    - a) diklat fungsional; dan
    - b) kegiatan kolektif Guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian Guru;
  2. publikasi Ilmiah:
    - a) publikasi ilmiah atas hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal; dan
    - b) publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan pedoman Guru;
  3. karya Inovatif:
    - a) menemukan teknologi tepat guna;
    - b) menemukan/menciptakan karya seni;
    - c) membuat/modifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum; dan
    - d) mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya;
- d. Penunjang tugas Guru, meliputi:
  1. memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya;
  2. memperoleh penghargaan/tanda jasa; dan
  3. melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas Guru, antara lain :

- a) membimbing siswa dalam praktik kerja nyata/praktik industri/ekstrakurikuler dan sejenisnya;
- b) menjadi organisasi profesi/kepramukaan;
- c) menjadi tim penilai angka kredit; dan/atau
- d) menjadi tutor/pelatih/instruktur.

## BAB VI

### JENJANG JABATAN DAN PANGKAT

#### Pasal 12

- (1) Jenjang Jabatan Fungsional Guru dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu:
- a. Guru Pertama;
  - b. Guru Muda;
  - c. Guru Madya; dan
  - d. Guru Utama.
- (2) Jenjang pangkat Guru untuk setiap jenjang jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), yaitu:
- a. Guru Pertama:
    - 1. Penata Muda, golongan ruang III/a; dan
    - 2. Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b;
  - b. Guru Muda:
    - 1. Penata, golongan ruang III/c; dan
    - 2. Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.
  - c. Guru Madya:
    - 1. Pembina, golongan ruang IV/a;
    - 2. Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b; dan
    - 3. Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c.
  - d. Guru Utama:
    - 1. Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d; dan
    - 2. Pembina Utama, golongan ruang IV/e.
- (3) Jenjang pangkat untuk masing-masing Jabatan Fungsional Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2), adalah jenjang pangkat dan jabatan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki untuk masing-masing jenjang jabatan.
- (4) Penetapan jenjang Jabatan Fungsional Guru untuk pengangkatan dalam jabatan ditetapkan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah

ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit sehingga dimungkinkan pangkat dan jabatan tidak sesuai dengan pangkat dan jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

## BAB VII

### RINCIAN KEGIATAN DAN UNSUR YANG DINILAI

#### Pasal 13

(1) Rincian kegiatan Guru Kelas sebagai berikut:

- a. menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan;
- b. menyusun silabus pembelajaran;
- c. menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran;
- d. melaksanakan kegiatan pembelajaran;
- e. menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran;
- f. menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya;
- g. menganalisis hasil penilaian pembelajaran;
- h. melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi;
- i. melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggung jawabnya;
- j. menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;
- k. membimbing guru pemula dalam program induksi;
- l. membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
- m. melaksanakan pengembangan diri;
- n. melaksanakan publikasi ilmiah; dan
- o. membuat karya inovatif.

(2) Rincian kegiatan Guru Mata Pelajaran sebagai berikut:

- a. menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan;
- b. menyusun silabus pembelajaran;
- c. menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran;
- d. melaksanakan kegiatan pembelajaran;
- e. menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran;
- f. menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya;
- g. menganalisis hasil penilaian pembelajaran;
- h. melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan



memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi;

- i. menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;
- j. membimbing guru pemula dalam program induksi;
- k. membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
- l. melaksanakan pengembangan diri;
- m. melaksanakan publikasi ilmiah; dan
- n. membuat karya inovatif.

(3) Rincian kegiatan Guru Bimbingan dan Konseling sebagai berikut:

- a. menyusun kurikulum bimbingan dan konseling;
- b. menyusun silabus bimbingan dan konseling;
- c. menyusun satuan layanan bimbingan dan konseling;
- d. melaksanakan bimbingan dan konseling per semester;
- e. menyusun alat ukur/lembar kerja program bimbingan dan konseling;
- f. mengevaluasi proses dan hasil bimbingan dan konseling;
- g. menganalisis hasil bimbingan dan konseling;
- h. melaksanakan pembelajaran/perbaikan tindak lanjut bimbingan dan konseling dengan memanfaatkan hasil evaluasi;
- i. menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional;
- j. membimbing guru pemula dalam program induksi;
- k. membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
- l. melaksanakan pengembangan diri;
- m. melaksanakan publikasi ilmiah; dan
- n. membuat karya inovatif.

(4) Guru selain melaksanakan kegiatan sebagaimana dimaksud ayat (1), ayat (2), atau ayat (3) dapat melaksanakan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah sebagai:

- a. kepala sekolah/madrasah;
- b. wakil kepala sekolah/madrasah;
- c. ketua program keahlian atau yang sejenisnya;
- d. kepala perpustakaan sekolah/madrasah;
- e. kepala laboratorium, bengkel, unit produksi, atau yang sejenisnya pada sekolah/madrasah; dan
- f. pembimbing khusus pada satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan inklusi.

#### Pasal 14

- (1) Unsur kegiatan yang dinilai dalam memberikan angka kredit terdiri atas:
  - a. unsur utama; dan
  - b. unsur penunjang.
- (2) Unsur utama, terdiri atas:
  - a. pendidikan;
  - b. pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah; dan
  - c. pengembangan keprofesian berkelanjutan.
- (3) Unsur penunjang adalah kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas Guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf d.
- (4) Rincian kegiatan dan angka kredit masing-masing kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran I.

#### Pasal 15

- (1) Penilaian kinerja Guru dari sub unsur pembelajaran atau pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan didasarkan atas aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya.
- (2) Penilaian kinerja Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menggunakan **nilai dan sebutan** sebagai berikut:
  - a. nilai 91 sampai dengan 100 disebut amat baik;
  - b. nilai 76 sampai dengan 90 disebut baik;
  - c. nilai 61 sampai dengan 75 disebut cukup;
  - d. nilai 51 sampai dengan 60 disebut sedang; dan
  - e. nilai sampai dengan 50 disebut kurang.
- (3) Nilai kinerja Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dikonversikan ke dalam angka kredit yang harus dicapai, sebagai berikut:
  - a. sebutan amat baik diberikan angka kredit sebesar 125% dari jumlah angka kredit yang harus dicapai setiap tahun;
  - b. sebutan baik diberikan angka kredit sebesar 100% dari jumlah angka kredit yang harus dicapai setiap tahun;
  - c. sebutan cukup diberikan angka kredit sebesar 75% dari jumlah angka kredit yang harus dicapai setiap tahun;
  - d. sebutan sedang diberikan angka kredit sebesar 50% dari jumlah angka kredit yang harus dicapai setiap tahun;

- e. sebutan kurang diberikan angka kredit sebesar 25% dari jumlah angka kredit yang harus dicapai setiap tahun.
- (4) Jumlah angka kredit yang harus dicapai setiap tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (3) adalah jumlah angka kredit kumulatif minimal sebagaimana tersebut pada lampiran II, III, IV, VI, VII, dan VIII dikurangi jumlah angka kredit pengembangan keprofesian berkelanjutan dan unsur penunjang yang dipersyaratkan untuk setiap jenjang jabatan/pangkat dan dibagi 4 (empat).
- (5) Penilaian kinerja Guru diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.

#### Pasal 16

- (1) Jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi oleh setiap Pegawai Negeri Sipil untuk pengangkatan dan kenaikan jabatan/pangkat Guru adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran II dengan ketentuan :
  - a. paling kurang 90% (sembilan puluh persen) angka kredit berasal dari unsur utama; dan
  - b. paling banyak 10% (sepuluh persen) angka kredit berasal dari unsur penunjang.
- (2) Untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi dari Guru Pertama, pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a sampai dengan Guru Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e wajib melakukan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang meliputi sub unsur pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif.

#### Pasal 17

- (1) Guru Pertama, pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a yang akan naik pangkat menjadi Guru Pertama, pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 3 (tiga) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (2) Guru Pertama, pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat, paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 3 (tiga) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (3) Guru Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c yang akan naik pangkat menjadi Guru Muda, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 6 (enam) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 3 (tiga) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.

- (4) Guru Muda, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat, paling sedikit 8 (delapan) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (5) Guru Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a yang akan naik pangkat menjadi Guru Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 12 (dua belas) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (6) Guru Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b yang akan naik pangkat menjadi Guru Madya, pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 12 (dua belas) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 4 (empat) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (7) Guru Madya, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/c yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d, angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat, paling sedikit 14 (empat belas) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 5 (lima) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (8) Guru Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d yang akan naik pangkat menjadi Guru Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat, paling sedikit 20 (dua puluh) angka kredit dari sub unsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif, dan paling sedikit 5 (lima) angka kredit dari sub unsur pengembangan diri.
- (9) Guru Madya, pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Guru Utama, pangkat Pembina Utama

Madya, golongan ruang IV/d wajib melaksanakan presentasi ilmiah.

#### Pasal 18

- (1) Guru yang bertugas di daerah khusus, dapat diberikan tambahan angka kredit setara untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi 1 (satu) kali selama masa kariernya sebagai Guru.
- (2) Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling singkat telah bertugas selama 2 (dua) tahun secara terus menerus di daerah khusus.

#### Pasal 19

Guru yang memiliki prestasi kerja luar biasa baiknya dan dedikasi luar biasa diberi penghargaan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.

#### Pasal 20

- (1) Guru yang secara bersama membuat karya tulis/ilmiah di bidang pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu, diberikan angka kredit dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Apabila terdiri dari 2 (dua) orang penulis maka pembagian angka kreditnya adalah 60% (enam puluh persen) untuk penulis utama dan 40% (empat puluh persen) untuk penulis pembantu.
  - b. Apabila terdiri dari 3 (tiga) orang penulis maka pembagian angka kreditnya adalah 50% (lima puluh persen) untuk penulis utama dan masing-masing 25% (dua puluh lima persen) untuk penulis pembantu.
  - c. Apabila terdiri dari 4 (tiga) orang penulis maka pembagian angka kreditnya adalah 40% (empat puluh persen) untuk penulis utama dan masing- masing 20% (dua puluh persen) untuk penulis pembantu.
- (2) Jumlah penulis pembantu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak 3 (tiga) orang.

### BAB VIII

#### PENILAIAN DAN PENETAPAN ANGKA KREDIT

#### Pasal 21

- (1) Untuk kelancaran penilaian dan penetapan angka kredit, Guru wajib mencatat dan menginventarisasikan seluruh kegiatan yang dilakukan.
- (2) Penilaian dan penetapan angka kredit terhadap Guru dilakukan paling kurang 1 (satu) kali dalam setahun.

- (3) Penilaian dan penetapan angka kredit untuk kenaikan pangkat Guru yang akan dipertimbangkan untuk naik pangkat dilakukan paling kurang 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun, yaitu 3 (tiga) bulan sebelum periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Pasal 22

- (1) Pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit adalah:
  - a. Menteri Pendidikan Nasional atau pejabat lain yang ditunjuk setingkat eselon I bagi Guru Madya pangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b sampai dengan Guru Utama pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e di lingkungan instansi pusat dan daerah serta Guru Pertama pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Utama pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e yang diperbantukan pada sekolah Indonesia di luar negeri;
  - b. Direktur Jenderal Departemen Agama yang membidangi pendidikan terkait bagi Guru Madya, pangkat Pembina golongan ruang IV/a di lingkungan Departemen Agama;
  - c. Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama bagi Guru Muda pangkat Penata golongan ruang III/c sampai dengan Guru Muda pangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama.
  - d. Kepala Kantor Departemen Agama bagi Guru Pertama pangkat Penata Muda golongan ruang III/a dan pangkat Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b di lingkungan Kantor Departemen Agama.
  - e. Gubernur atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan bagi Guru Pertama pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Madya, pangkat Pembina golongan ruang IV/a di lingkungan Provinsi;
  - f. Bupati/Walikota atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan bagi Guru Pertama, pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Madya, pangkat Pembina golongan ruang IV/a di lingkungan Kabupaten/Kota.
  - g. Pimpinan instansi pusat atau pejabat lain yang ditunjuk bagi Guru Pertama pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Madya pangkat Pembina golongan ruang IV/a di lingkungan

instansi pusat di luar Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama.

- (2) Dalam menjalankan kewenangannya, pejabat sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dibantu oleh:
- a. Tim Penilai Tingkat Pusat bagi Menteri Pendidikan Nasional yang selanjutnya disebut Tim Penilai Pusat.
  - b. Tim Penilai Direktorat Jenderal Departemen Agama yang membidangi pendidikan terkait, yang selanjutnya disebut Tim Penilai Departemen Agama.
  - c. Tim Penilai Kantor Wilayah Departemen Agama yang selanjutnya Tim
  - d. Tim Penilai Kantor Departemen Agama, yang selanjutnya disebut Tim Penilai Kantor Departemen.
  - e. Tim Penilai Tingkat Provinsi bagi Gubernur, yang selanjutnya disebut Tim Penilai Provinsi.
  - f. Tim Penilai Tingkat Kabupaten/Kota bagi Bupati/Walikota yang selanjutnya disebut Tim Penilai Kabupaten/Kota.
  - g. Tim Penilai Instansi Pusat di luar Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama, yang selanjutnya disebut Tim Penilai Instansi.
- (3) Tim Penilai Pusat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a terdiri dari unsur Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Badan Kepegawaian Negara.

#### Pasal 23

- (1) Tim Penilai Jabatan Fungsional Guru terdiri dari unsur teknis, dan pejabat fungsional Guru.
- (2) Susunan keanggotaan Tim Penilai sebagai berikut:
  - a. seorang ketua merangkap anggota dari unsur teknis;
  - b. seorang wakil ketua merangkap anggota;
  - c. seorang sekretaris merangkap anggota dari unsur kepegawaian; dan
  - d. paling kurang 4 (empat) orang anggota.
- (3) Syarat Anggota Tim Penilai adalah:

- a. menduduki jabatan dan pangkat paling rendah sama dengan jabatan dan pangkat Guru yang dinilai;
  - b. memiliki keahlian serta mampu untuk menilai kinerja Guru; dan
  - c. dapat aktif melakukan penilaian.
- (4) Anggota Tim Penilai Jabatan Fungsional Guru harus lulus pendidikan dan pelatihan calon tim penilai dan mendapat sertifikat dari Menteri Pendidikan Nasional.

#### Pasal 24

- (1) Apabila Tim Penilai Kantor Departemen Agama belum dapat dibentuk, penilaian angka kredit Guru dapat dimintakan kepada Tim Penilai Kantor Departemen Agama terdekat, Tim Penilai Kantor Wilayah Departemen Agama yang bersangkutan, atau Tim Penilai Departemen Agama.
- (2) Apabila Tim Penilai Kantor Wilayah Departemen Agama belum dapat dibentuk, penilaian angka kredit Guru dapat dimintakan kepada Tim Penilai
- (3) Apabila Tim Penilai Kabupaten/Kota belum dapat dibentuk, penilaian angka kredit Guru dapat dimintakan kepada Tim Penilai Kabupaten/Kota lain terdekat atau Tim Penilai Provinsi yang bersangkutan atau Tim Penilai Unit Kerja.
- (4) Apabila Tim Penilai Provinsi belum dapat dibentuk, penilaian angka kredit Guru dapat dimintakan kepada Tim Penilai Provinsi lain terdekat atau Tim Penilai Unit Kerja.
- (5) Apabila Tim Penilai Departemen Agama belum dapat dibentuk, penilaian angka kredit Guru dapat dimintakan kepada Tim Penilai Unit Kerja.
- (6) Pembentukan dan susunan Anggota Tim Penilai ditetapkan oleh:
- a. Menteri Pendidikan Nasional untuk Tim Penilai Pusat;
  - b. Direktur Jenderal yang membidangi pendidikan terkait pada Departemen Agama untuk Tim Penilai Departemen Agama;
  - c. Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama untuk Tim Penilai Kantor Wilayah Departemen Agama;
  - d. Kepala Kantor Departemen Agama untuk Tim Penilai Kantor Departemen Agama;



- e. Gubernur untuk Tim Penilai Provinsi;
- f. Bupati/Walikota untuk Tim Penilai Kabupaten/Kota; dan
- g. Pimpinan Unit Kerja yang membidangi pendidikan setingkat eselon I di luar Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama untuk Tim Penilai Instansi.

#### Pasal 25

- (1) Masa jabatan Anggota Tim Penilai adalah 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk masa jabatan berikutnya.
- (2) Pegawai Negeri Sipil yang telah menjadi Anggota Tim Penilai dalam 2 (dua) masa jabatan berturut-turut, dapat diangkat kembali setelah melampaui tenggang waktu 1 (satu) masa jabatan.
- (3) Dalam hal terdapat Anggota Tim Penilai yang ikut dinilai, maka Ketua Tim Penilai dapat mengangkat Anggota Tim Penilai Pengganti.

#### Pasal 26

Tata kerja dan tata cara penilaian Tim Penilai Jabatan Fungsional Guru ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional selaku Pimpinan Instansi Pembina Jabatan Fungsional Guru.

#### Pasal 27

Usul penetapan angka kredit Guru

diajukan oleh:

- a. Pimpinan unit kerja instansi Provinsi yang membidangi kepegawaian (paling rendah eselon II), pimpinan unit kerja instansi Kabupaten/Kota yang membidangi kepegawaian (paling rendah eselon II), pimpinan unit kerja instansi pusat yang membidangi kepegawaian (paling rendah eselon II), Direktur Jenderal yang membidangi pendidikan terkait Departemen Agama kepada Menteri Pendidikan Nasional untuk angka kredit Guru Madya, pangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b sampai dengan Guru Utama, pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e di lingkungan instansi pusat dan daerah;

- b. Kepala Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri atau pejabat yang membidangi pendidikan kepada Menteri Pendidikan Nasional untuk angka kredit Guru Pertama, pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a sampai dengan Guru Utama, pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e yang diperbantukan pada sekolah Indonesia di luar negeri;
- c. Pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama kepada Direktur Jenderal yang membidangi pendidikan terkait Departemen Agama untuk angka kredit Guru Madya, pangkat Pembina golongan ruang IV/a di lingkungan Departemen Agama.
- d. Pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama untuk angka kredit Guru Muda pangkat Penata golongan ruang III/c sampai dengan pangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama.
- e. Pejabat eselon IV yang membidangi kepegawaian di lingkungan Kantor Departemen Agama kepada Kepala Kantor Departemen Agama untuk angka kredit Guru Pertama, pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a dan pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b di lingkungan Kantor Departemen Agama.
- f. Pimpinan instansi Provinsi yang membidangi kepegawaian (paling rendah eselon III) kepada Gubernur untuk angka kredit Guru Pertama pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Madya pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Provinsi.
- g. Pimpinan instansi Kabupaten/Kota yang membidangi kepegawaian (paling rendah eselon III) kepada Bupati/Walikota untuk angka kredit Guru Pertama, pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a sampai dengan Guru Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Kabupaten/Kota.
- h. Pimpinan instansi pusat di luar Departemen Pendidikan Nasional dan

Departemen Agama yang membidangi kepegawaian (paling rendah eselon III) kepada Menteri yang bersangkutan untuk angka kredit Guru Pertama, pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan instansi pusat.

#### Pasal 28

- (1) Angka kredit yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan jabatan/pangkat Guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Keputusan pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, tidak dapat diajukan keberatan oleh Guru yang bersangkutan.

### BAB IX

#### PENGANGKATAN DALAM JABATAN FUNGSIONAL GURU

#### Pasal 29

Pejabat yang berwenang mengangkat Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Guru, adalah pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 30

- (1) Pegawai Negeri Sipil yang diangkat untuk pertama kali dalam Jabatan Fungsional Guru harus memenuhi syarat sebagai berikut:
  - a. berijazah paling rendah Sarjana (S1) atau Diploma IV, dan bersertifikat pendidik;
  - b. pangkat paling rendah Penata Muda golongan ruang III/a;
  - c. setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; dan
  - d. memiliki kinerja yang baik yang dinilai dalam masa program induksi.
- (2) Pengangkatan Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah pengangkatan yang dilakukan untuk mengisi lowongan formasi Jabatan Fungsional Guru melalui pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil;
- (3) Program induksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d diatur lebih

lanjut oleh Menteri Pendidikan Nasional.

#### Pasal 31

Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 30, pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Guru dilaksanakan sesuai dengan formasi Jabatan Fungsional Guru, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pusat dalam Jabatan Fungsional Guru dilaksanakan sesuai dengan formasi Jabatan Fungsional Guru yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara;
- b. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam Jabatan Fungsional Guru dilaksanakan sesuai dengan formasi Jabatan Fungsional Guru yang ditetapkan oleh Kepala Daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

#### Pasal 32

- (1) Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dari jabatan lain ke dalam Jabatan Fungsional Guru dapat dipertimbangkan dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 30 ayat (1) dan Pasal 31;
  - b. memiliki pengalaman sebagai Guru paling singkat 2 (dua) tahun;
  - c. usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun; dan
  - d. setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.
- (2) Pangkat yang ditetapkan bagi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah sama dengan pangkat yang dimiliki, dan jenjang Jabatan Fungsional Guru ditetapkan sesuai dengan jumlah angka kredit yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit.

- (3) Jumlah angka kredit sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) ditetapkan dari unsur utama dan unsur penunjang.

**BAB X**  
**PEMBEBASAN SEMENTARA, PENGANGKATAN**  
**KEMBALI, DAN PEMBERHENTIAN DARI JABATAN**  
**FUNGSIONAL GURU**

**Pasal 33**

Pejabat yang berwenang membebaskan sementara, mengangkat kembali, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari Jabatan Fungsional Guru, adalah pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

**Pasal 34**

Guru dibebaskan sementara dari jabatannya apabila:

- a. dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat berupa jenis hukuman disiplin penurunan pangkat;
- b. diberhentikan sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil;
- c. ditugaskan secara penuh di luar Jabatan Fungsional Guru;
- d. menjalani cuti di luar tanggungan negara; dan
- e. melaksanakan tugas belajar selama 6 bulan atau lebih.

**Pasal 35**

- (1) Guru yang telah selesai menjalani pembebasan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 huruf a, huruf d, dan huruf e, dapat diangkat kembali dalam Jabatan Fungsional Guru.
- (2) Guru yang dibebaskan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 huruf b, diangkat kembali dalam Jabatan Fungsional Guru apabila berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap dinyatakan tidak bersalah atau dijatuhi hukuman pidana percobaan.
- (3) Guru yang dibebaskan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 huruf c, dapat diangkat kembali dalam Jabatan Fungsional Guru apabila berusia paling tinggi 51 (lima puluh satu) tahun.
- (4) Pengangkatan kembali dalam Jabatan Fungsional Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menggunakan angka kredit terakhir yang dimiliki

dan dapat ditambah angka kredit dari publikasi ilmiah dan karya inovatif yang diperoleh selama pembebasan sementara.

#### Pasal 36

Guru diberhentikan dari jabatannya apabila dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat dan telah mempunyai kekuatan hukum tetap, kecuali hukuman disiplin berat berupa penurunan pangkat.

### BAB XI

#### S A N K S I

#### Pasal 37

- (1) Guru yang tidak dapat memenuhi kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dan tidak mendapat pengecualian dari Menteri Pendidikan Nasional dihilangkan haknya untuk mendapat tunjangan profesi, tunjangan fungsional, dan maslahat tambahan.
- (2) Guru yang terbukti memperoleh penetapan angka kredit (PAK) dengan cara melawan hukum diberhentikan sebagai Guru dan wajib mengembalikan seluruh tunjangan profesi, tunjangan fungsional, maslahat tambahan dan penghargaan sebagai Guru yang pernah diterima setelah yang bersangkutan memperoleh dan mempergunakan penetapan angka kredit (PAK) tersebut.
- (3) Pengaturan sanksi lebih lanjut diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.

### BAB XII KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 38

- (1) Dengan berlakunya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini, jenjang jabatan fungsional setiap Guru disesuaikan dengan jenjang jabatan fungsional Guru sebagaimana dimaksud Pasal 12 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.
- (2) Penyesuaian jenjang jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
- (3) Prestasi kerja yang telah dilakukan Guru sampai dengan ditetapkannya

petunjuk pelaksanaan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini, dinilai berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 84/1993.

Pasal 39

- (1) Pada saat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini ditetapkan, Guru yang masih memiliki pangkat Pengatur Muda, golongan ruang II/a sampai pangkat Pengatur Tingkat I, golongan ruang II/d melaksanakan tugas sebagai Guru Pertama dan penilaian prestasi kerjanya sebagaimana tersebut dalam Lampiran V Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi
- (2) Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1), apabila melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan kegiatan penunjang tugas Guru, diberikan angka kredit sebagaimana tersebut dalam Lampiran V Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.
- (3) Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1), apabila :
  - a. memperoleh ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu, disesuaikan dengan jenjang jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini; dan
  - b. naik pangkat menjadi pangkat Penata Muda, golongan ruang III/a, disesuaikan dengan jenjang jabatan/pangkat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) dan ayat (3) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.
- (4) Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1), jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi untuk kenaikan jabatan/pangkat Guru untuk:
  - a. Guru yang berijazah SLTA/Diploma I adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran VI Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini;
  - b. Guru yang berijazah Diploma II adalah sebagaimana tersebut dalam

Lampiran VII Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini; dan

- c. Guru yang berijazah Diploma III adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran VIII Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.

Pasal 40

- (1) Pada saat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini ditetapkan Guru yang memiliki pangkat paling rendah Penata Muda, golongan ruang III/a dan belum memiliki ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu, disesuaikan dengan jenjang jabatan/pangkat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (2) dan ayat (3) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.
- (2) Guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 ayat (3) huruf b dan Pasal 40 ayat (1) apabila tidak memperoleh ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu, kenaikan pangkat setinggi-tingginya adalah Penata Tingkat I, golongan ruang III/d, atau pangkat terakhir yang dimiliki.

Pasal 41

- (1) Guru yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a sampai dengan Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d pada saat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini berlaku, sampai dengan akhir tahun 2015 belum memiliki ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV melaksanakan tugas utama Guru sebagai Guru Pertama dengan sistem kenaikan pangkat menggunakan angka kredit sebagaimana tercantum pada lampiran V Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.
- (2) Guru yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a sampai dengan Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d pada saat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini berlaku, sampai dengan akhir tahun 2015 belum memiliki ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV, dan belum mencapai pangkat Penata Muda golongan ruang III/a, tetap melaksanakan tugas utama Guru sebagai Guru Pertama.



- (3) Guru yang belum memiliki ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), apabila memperoleh ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu, diberikan angka kredit sebesar 65% (enam puluh lima persen) angka kredit kumulatif diklat, tugas utama, dan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan ditambah angka kredit ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu dengan tidak memperhitungkan angka kredit dari kegiatan penunjang.
- (4) Guru yang belum memiliki ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sudah memiliki pangkat Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b ke atas, apabila memperoleh ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu diberikan angka kredit sebesar 100% dari tugas utama dan pengembangan keprofesian berkelanjutan ditambah angka kredit ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang sesuai dengan bidang tugas yang diampu, dengan memperhitungkan angka kredit unsur penunjang sesuai pada lampiran VIII Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.
- (5) Guru yang memperoleh ijazah Sarjana (S1)/Diploma IV yang tidak sesuai dengan bidang tugas yang diampu, diberikan angka kredit sesuai pada lampiran I Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini.

#### Pasal 42

Pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit Guru golongan II adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Kantor Departemen Agama bagi Guru mata pelajaran Pendidikan Agama dan Guru pada madrasah.
- b. pimpinan unit kerja yang membidangi pendidikan setingkat eselon II bagi Guru di luar Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama.
- c. Kepala Dinas yang membidangi pendidikan bagi Guru di lingkungan provinsi.
- d. Kepala Dinas yang membidangi pendidikan bagi Guru di lingkungan kabupaten/kota.

#### Pasal 43

Dalam menjalankan kewenangannya, pejabat berwenang sebagaimana dimaksud pada Pasal 42 dibantu oleh Tim Penilai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 ayat (2) huruf d, e, f, dan g.

#### Pasal 44

Usul penetapan angka kredit Guru golongan II diajukan oleh:

- a. Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada Kepala Kantor Departemen Agama bagi Guru mata pelajaran Pendidikan Agama dan Guru pada madrasah.
- b. Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada pimpinan unit kerja yang membidangi pendidikan setingkat eselon II bagi Guru di instansi di luar Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama.
- c. Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada Kepala Dinas yang membidangi pendidikan di kabupaten/kota bagi Guru di lingkungan kabupaten/kota.
- d. Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada Kepala Dinas yang membidangi pendidikan di provinsi bagi Guru di lingkungan provinsi.

### BAB XIII KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 45

Ketentuan pelaksanaan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini diatur lebih lanjut oleh Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

#### Pasal 46

Dengan berlakunya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini, Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 84/1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 47

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 November 2009

MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA  
DAN REFORMASI  
BIROKRASI,

E. E. MANGINDAAN

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis tesis ini bernama Zahrotul Jamilah, merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis lahir di Kabupaten Gresik pada tanggal 01 Oktober 1999. Penulis menempuh pendidikan formal mulai taman kanak-kanak (TK) yang lulus pada tahun 2004. Kemudian melanjutkan di SMP Negeri 2 Paciran yang lulus pada tahun 2014. Sekolah menengah atas ditempuh oleh penulis di SMA Darul'Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang dan lulus pada tahun 2017. Pendidikan sarjana penulis tempuh di Universitas Islam Malang Fakultas Agama Islam dengan Program Studi Pendidikan Islam dan lulus pada tahun 2021. Selama di bangku kuliah, penulis ikut aktif dalam berbagai organisasi baik organisasi internal kampus ataupun eksternal kampus. Saat ini penulis merupakan kader aktif women leadership center el-shavia.

