

Peran Kepala Sekolah dalam mencapai Sekolah yang unggul

Erlita Ayu Nofridasaria^{a,1}, Enung Hasanah^{b,2}

^a Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, DIY, Indonesia

^b Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, DIY, Indonesia

¹ 2108046050@webmail.uad.ac.id; ² enung.hasanah@mp.uad.ac.id;

*Email: enung.hasanah@mp.uad.ac.id

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima: 17 Maret 2023

Direvisi: 19 Juni 2023

Disetujui: 25 Oktober 2023

Tersedia Daring: 1 Januari 2024

Kata Kunci:

Peran Kepala Sekolah

Supervise akademik

berkelanjutan

Penelitian lapangan

ABSTRAK

Kepala sekolah merupakan kunci utama untuk mencapai Sekolah yang unggul. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana peran kepala sekolah dalam membangun sekolah unggul. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian lapangan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dan analisis data dilakukan menggunakan analisis data kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam membangun sekolah unggul dimulai dari penetapan sekolah unggul, adanya pembinaan dan evaluasi kinerja guru berkelanjutan, serta adanya *feedback* atas hasil evaluasi kinerja, serta diberlakukannya *reward* dan *punishment* yang proporsional.

ABSTRACT

Keywords:

School principal's role

continuous academic

Supervision teacher

performance

Field research

The school principal is the key factor in achieving an excellent school. This research explores the role of the school principal in building an outstanding school. The research method used is a field research method. Data collection is conducted through interviews, and data analysis is performed using qualitative data analysis. The results of the research indicate that the role of the school principal in building an excellent school begins with the establishment of the criteria for an outstanding school, providing continuous guidance and evaluation of teacher performance, as well as providing feedback based on performance evaluations, and implementing proportional rewards and punishments.

©2024, Erlita Ayu Nofridasaria, Enung Hasanah
This is an open access article under CC BY-SA license



1. Pendahuluan

Penilaian kinerja guru merupakan aspek yang sangat penting dalam memastikan kualitas dan profesionalisme dalam dunia pendidikan. Sebagai jabatan fungsional, setiap kenaikan jabatan guru didasarkan pada perolehan angka kredit dari unsur utama dan unsur penunjang, sehingga guru harus berupaya meningkatkan pengumpulan dan penilaian angka kredit sesuai ketentuan (Blora, 2017). Kemampuan seorang guru dalam menguasai dan menerapkan kompetensinya sangat menentukan kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan (Peraturan et al., 2007). Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja guru yang mampu memastikan pelaksanaan tugas secara profesional (Hamid & Widyaiswara, 2020).

Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang efektif, maka diharapkan akan terjadi peningkatan mutu dalam proses pendidikan. Guru akan merasa didorong untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan mereka secara terus-menerus, sehingga para guru dapat menunjukkan kinerja yang profesional (Indriani & Hasanah, 2021). Hal ini akan

berdampak positif pada pembelajaran dan bimbingan peserta didik, karena guru dapat memberikan pendekatan yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu (Hasanah et al., 2022). Selain itu, sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif juga akan meningkatkan akuntabilitas guru dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga hal tersebut dapat mendukung terwujudnya kinerja sekolah yang baik secara keseluruhan (Hasanah, 2021). Guru yang berprestasi dan profesional akan mendapatkan pengakuan dan apresiasi yang sesuai dari lembaga pendidikan dan masyarakat, sementara mereka yang perlu meningkatkan kinerja akan mendapatkan dukungan dan bimbingan untuk memperbaiki kualitasnya.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, perlu adanya kerjasama antara guru, kepala sekolah, serta pihak-pihak terkait lainnya dalam mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang efektif dan berkeadilan. Selain itu, sistem ini juga harus didukung oleh kebijakan-kebijakan yang mendukung dan insentif yang memotivasi guru untuk terus meningkatkan kemampuan dan profesionalisme mereka (Kurniawan & Hasanah, 2021). Dengan demikian, penilaian kinerja guru bukan hanya menjadi alat evaluasi semata, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan seorang pegawai atau karyawan. Melalui penilaian tersebut, pemimpin dapat merancang program yang bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai atau karyawan, sehingga secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja mereka. Penilaian kinerja guru juga merupakan bagian penting dalam penilaian prestasi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Permen PAN RB No. 16 Tahun 2009 dan Permendikbud No. 35 Tahun 2010 mengatur mengenai penilaian kinerja guru (PKG) secara umum, dan menuntut guru atau kepala sekolah sebagai penilai (asesor) memiliki kemampuan dalam mengolah angka hasil penilaian (Leo & Marlindawati, 2020). Pada saat ini, penilaian kinerja guru telah berubah dari yang awalnya bersifat administratif menjadi lebih berorientasi pada aspek praktis, kuantitatif, dan kualitatif, sehingga diharapkan dapat mendorong para guru untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitas mereka (S., 2016).

Namun, faktanya, penilaian kinerja guru saat ini seringkali hanya menjadi ajang formalitas semata. Hasil penilaian kinerja tidak mencerminkan sepenuhnya kualitas dan kompetensi seorang guru. Guru yang baik belum tentu mendapatkan nilai PKG yang baik, begitu juga sebaliknya. Penilaian kinerja guru saat ini masih didasarkan pada penilaian administrasi saja, yang cenderung kurang akurat dan kurang memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja seorang guru (Kelana, 2019). Penilaian yang dilakukan oleh pengawas, kepala sekolah, atau asesor masih terbatas pada pemeriksaan dan kelengkapan administrasi guru. Guru yang mampu memenuhi persyaratan administrasi pembelajaran secara lengkap, baik itu data murni atau tidak, cenderung mendapatkan nilai penilaian yang tinggi, sehingga aspek kinerja sebenarnya tidak tergambarkan dengan baik.

Beberapa penyebab kondisi saat ini adalah beban kerja guru dan kepala sekolah yang tinggi, kurangnya pemahaman tentang fungsi dan tujuan penilaian kinerja guru, pelaksanaan penilaian yang rumit dan memakan waktu, serta rendahnya penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (Kelana, 2019). Untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi, peran kepala sekolah sangat penting. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam menilai kinerja guru sebagai salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Sebagai pimpinan tertinggi, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan administrasi yang baik, komitmen tinggi, dan fleksibilitas dalam menjalankan tugasnya (Yusup, 2015).

Kepala sekolah dapat menjadi solusi nyata dari kesenjangan yang terjadi dalam penilaian kinerja guru. Melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan, kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan. Pembinaan tersebut meliputi pengembangan profesional, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses penilaian, serta memastikan penilaian kinerja guru dilakukan secara komprehensif dan berdasarkan aspek pedagogik dan profesional (Hamid & Widyaiswara, 2020). Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik, kinerja guru dapat ditingkatkan, dan visi dan misi sekolah untuk menjadi sekolah yang unggul dapat tercapai.

Dalam upaya mencapai hasil penilaian kinerja guru yang lebih baik dan optimal, kepala sekolah perlu mengimplementasikan strategi yang berkelanjutan (Ruggerio, 2021). Dengan pendekatan yang holistik dan berbasis kompetensi, kepala sekolah dapat membangun budaya penilaian yang adil dan objektif, serta meningkatkan pemahaman dan kesadaran guru tentang pentingnya penilaian kinerja dalam upaya meningkatkan profesionalisme mereka, sehingga akan terbentuk iklim belajar positif (Miasih & Hasanah, 2021). Dukungan dari pemerintah, pihak terkait, dan stakeholder lainnya juga diperlukan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung penilaian kinerja guru yang efektif dan bermakna (Kelana, 2019). Dengan demikian, penilaian kinerja guru dapat menjadi alat yang kuat dalam mendorong peningkatan kualitas pendidikan dan memotivasi guru untuk mencapai standar profesional yang lebih tinggi.

2. Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Nicholls, 2017). Menurut Dedy Mulyana penelitian lapangan (*field research*) adalah jenis penelitian yang mempelajari fenomena dalam lingkungannya yang alamiah (Mulyana, 2008). Untuk itu, data primernya adalah data yang berasal dari lapangan. Sehingga data yang didapat benar-benar sesuai dengan realitas mengenai fenomena-fenomena yang ada di lokasi penelitian tersebut. Maka dari itu disini peneliti menggunakan jenis penelitian *Field Research*, agar dapat mencari data di lapangan secara detail dan terperinci dengan cara mengamati dari fenomena terkecil yang menjadi acuan titik permasalahan, sampai mengamati fenomena terbesar serta berusaha mencari solusi permasalahan demi kemaslahatan bersama. Adapun pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode ini mencoba meneliti suatu kelompok manusia atau obyek, suatu sistem pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang. Menurut Whitney yang dikutip oleh Moh. Nazir berpendapat bahwa metode deskriptif adalah pencapaian fakta dengan interpretasi yang tepat. Metode ini mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat beserta tatacara yang berlaku di dalamnya. Situasi-situasi tertentu termasuk tentang hubungan kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan serta proses yang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena (Fadli, 2021).

Dalam penelitian ini, pemilihan partisipan dilakukan melalui proses purposive sampling (Etikan, 2016). Proses pengumpulan data dilakukan melalui proses wawancara mendalam terhadap kepala sekolah maupun guru. Seluruh data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan Teknik analisis kualitatif (Srivastava & Hopwood, 2009).

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa ada beberapa cara kepala sekolah mencapai sekolah yang unggul dengan meningkatkan hasil penilaian kinerja guru. Cara tersebut adalah menetapkan standar kinerja dan kompetensi guru yang sesuai dengan visi sekolah unggul, melakukan evaluasi dan penilaian kinerja guru secara teratur dan tepat waktu untuk mengetahui kemajuan dan komitmen guru dalam mencapai visi sekolah, memberikan

umpan balik yang membangun dan rekomendasi perbaikan atas hasil penilaian kinerja guru, membangun budaya kerja yang kondusif guna mendorong inovasi dan kreativitas guru demi tercapainya tujuan sekolah menjadi sekolah unggul, dan mengatur *reward* dan *punishment* yang tepat untuk mendorong motivasi dan disiplin kerja guru dalam mencapai visi sekolah. Secara lebih detail, berbagai cara tersebut disajikan sebagai berikut.

A. Menetapkan Standar Kinerja Dan Kompetensi Guru Yang Sesuai Dengan Visi Sekolah Unggul.

Salah satu cara sekolah mencapai sekolah yang unggul melalui penilaian kinerja guru adalah menetapkan standar kinerja dan kompetensi guru yang sesuai dengan visi sekolah unggul. Kepala sekolah mengatakan bahwa untuk menetapkan suatu standar kinerja dan kompetensi guru yang sesuai dengan visi sekolah unggul, tentunya perlu didasari dengan pemahaman akan komitmen terhadap visi dan misi sekolah, kemampuan profesionalisme mengajar dan mengelola kelas, mampu melakukan penilaian dan bimbingan sesuai kurikulum, serta melakukan inovasi pembelajaran dan pengembangan diri secara berkelanjutan. Di bawah ini adalah pernyataan Kepala Sekolah mengenai hal tersebut: “Untuk mencapai suatu sekolah yang unggul itu memang terlebih dulu kita mulai dari visi sekolah yang menekankan pentingnya mutu pendidikan yang tinggi dan terus membangun kompetensi siswa. Guru harus bisa paham dan berkomitmen merealisasikan visi tersebut melalui kinerja dan kompetensi yang dimiliki. Ditambah lagi tentu harus dibarengi dengan yang namanya profesionalisme yang dimiliki guru dalam mengajar anak-anak dikelas, sehingga dengan adanya kemampuan guru yang baik dalam mengajar maka akan baik pula dalam penilaian terhadap proses dan hasil belajar siswa sesuai kurikulum. Tapi tidak sampai disitu juga, agar dapat mendukung pencapaian visi sekolah sebagai yang unggul, seorang guru harus senantiasa melakukan inovasi pembelajaran dan mengembangkan kompetensi dirinya secara berkelanjutan, misalnya kita adakan pelatihan, seminar untuk mereka”.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan kepala sekolah dalam menetapkan standar kinerja dan kompetensi bagi guru yang sesuai dengan visi sekolah unggul tentu akan mampu menjadikan sekolah tersebut unggul, hal ini sejalan dengan penelitian (Kiding, 2021). Peran kepala sekolah dalam menetapkan standar kinerja dan kompetensi bagi guru merupakan salah satu Upaya kepala sekolah dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan adanya standar yang jelas dan kompetensi yang sesuai, para guru dapat diberdayakan untuk memberikan pendidikan yang lebih berkualitas (Widarsih & Faraz, 2016). Sumber daya manusia yang kompeten ini akan membawa dampak positif dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Mashuri & Hasanah, 2021). Selain itu, kepala sekolah yang berperan aktif dalam menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi dengan visi sekolah unggul juga dapat memberikan respon yang efektif terhadap tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu Pendidikan (Ali & Hasanah, 2021).

Penelitian lain yang relevan juga menggarisbawahi peranan penting kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Hallinger, 2018). Studi oleh beberapa peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, terutama para guru, cenderung memiliki sekolah yang unggul dalam prestasi akademik dan non-akademik. Dengan mengadopsi standar kinerja dan kompetensi yang sesuai dengan visi sekolah, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang positif dan mendorong inovasi dalam pengajaran. Penelitian-penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang proaktif dalam menetapkan standar kinerja dan kompetensi guru memiliki dampak yang kuat terhadap keberhasilan sekolah secara keseluruhan (Danzig et al., 2005; Diana et al., 2021).

B. Melakukan Evaluasi Dan Penilaian Kinerja Guru Secara Teratur Dan Tepat Waktu Untuk Mengetahui Kemajuan Dan Komitmen Guru Dalam Mencapai Visi Sekolah.

Peran kepala sekolah dalam mencapai sekolah unggul melalui penilaian kinerja guru, yaitu dengan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja guru secara teratur dan tepat waktu untuk mengetahui kemajuan dan komitmen guru dalam mencapai visi sekolah. Dibawah ini adalah pernyataan Kepala Sekolah sebagai berikut: “Evaluasi dan penilaian kinerja membantu kami untuk memetakan kekuatan dan kelemahan guru dalam mencapai tujuan pengajaran itu sendiri, sehingga kita, terutama saya sebagai kepala sekolah paham akan kebutuhan pelatihan yang tepat bagi guru”.

Kepala sekolah, dalam wawancara langsung menambahkan bahwa dengan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja guru secara teratur dan tepat waktu untuk mengetahui kemajuan dan komitmen guru dalam mencapai visi sekolah lebih dirasa mampu untuk membantu guru-guru dalam meningkatkan penilaian kerjanya. “Selama ini, saya sudah menerapkan beberapa cara untuk membantu para guru-guru yang ada disini, ya salah satunya dengan evaluasi dan penilaian kinerja guru secara teratur dan tepat waktu. Dimana hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan komitmen guru dalam mencapai visi sekolah. Ternyata, dengan melakukan evaluasi dan penilaian tersebut, saya jadi tahu harus melakukan apa, merencanakan apa, memenuhi kebutuhan mereka dengan bagaimana. Sehingga, dari situ saya dapat memberikan umpan balik yang konkret dan rekomendasi perbaikan atas hasil penilaian kinerja guru.”

Evaluasi dan penilaian membantu kepala sekolah mengukur sejauh mana guru telah mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Jika ada ketidaksesuaian antara kinerja guru dengan tujuan sekolah, tindakan perbaikan dapat dilakukan (Idrus, 2019). Dengan Menjalankan evaluasi kinerja guru secara teratur dan tepat waktu juga memiliki peran penting dalam memberikan motivasi kepada guru untuk terus berusaha meningkatkan kerjanya demi mencapai visi dan misi sekolah. Ealuasi yang konsisten dan berkelanjutan akan memberikan gambaran tentang kemajuan guru dalam mencapai target pembelajaran (Abejehu, 2016; Kapambwe, 2010). Penelitian ini memperkuat pentingnya evaluasi dan penilaian dalam mengukur kinerja guru serta memberikan umpan balik yang tepat untuk kemajuan dan peningkatan kualitas proses pembelajaran menjadi lebih jelas dan dapat diaplikasikan dalam konteks sekolah yang berbeda.

C. Memberikan Umpan Balik Yang Membangun Dan Rekomendasi Perbaikan Atas Hasil Penilaian Kinerja Guru.

Umpan balik yang membangun dan rekomendasi perbaikan sangat penting untuk membantu guru meningkatkan kinerja mengajarnya. Berikut ini pernyataan kepala sekolah terkait hal tersebut: “Terkait bagaimana saya meningkatkan hasil penilaian kinerja guru agar lebih baik lagi sehingga berjalan optimal dan maksimal, yaitu dengan memberikan umpan balik yang membangun dan tentunya yang positif, sehingga dapat mendukung motivasi dan semangat guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Guru pasti akan merasa terdorong untuk berinovasi dan terus mengembangkan metode mengajarnya. Selain itu, rekomendasi perbaikan yang jelas dan terukur juga dapat membantu guru menjadwalkan dan merencanakan langkah-langkah perbaikan yang tepat. Guru dapat lebih fokus dan terarah dalam mengembangkan kompetensi profesionalnya. Misalnya saja, memberikan umpan balik secara teratur dan rutin. Saya tidak hanya memberikan umpan balik sekali saja pada akhir tahun ajaran. Atau bisa dengan memberikan apresiasi atas kemajuan dan pencapaian guru, penghargaan atas upaya dan perbaikan yang sudah dilakukan”.

Dengan adanya umpan balik ini dapat memengaruhi pembelajaran yang diinginkan dan memengaruhi bentuk pembelajaran yang diinginkan. Umpan balik ini diharapkan meningkatnya mutu pembelajaran (James A.F Stoner, 1988). Dengan demikian, ini

menunjukkan bahwa dengan memberikan umpan balik membangun dan rekomendasi perbaikan yang tepat dapat bermanfaat besar untuk meningkatkan kinerja mengajar dan profesionalitas guru secara keseluruhan. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif pada hasil belajar peserta didik.

Pentingnya memberikan umpan balik yang membangun dan rekomendasi perbaikan atas hasil penilaian kinerja guru telah diakui secara luas dalam dunia pendidikan. Umpan balik yang efektif tidak hanya dapat meningkatkan kualitas pengajaran guru tetapi juga memperkuat kesempatan untuk pengembangan profesional mereka. Umpan balik yang khusus dan tepat waktu kepada guru memiliki dampak besar pada peningkatan kinerja mereka (Anderson Quarderer & McDermott, 2020; Harris et al., 2015; James et al., 2021; Waleed Daweli, 2018). Penelitian tersebut menekankan pentingnya menyediakan umpan balik terarah dan berfokus pada aspek-aspek tertentu dalam pengajaran guru agar mereka dapat secara aktif memperbaiki metode pengajaran yang dilakukan oleh para guru.

Untuk melengkapi upaya memberikan umpan balik yang membangun, sistem dukungan dan pelatihan juga perlu dipertimbangkan. Pendekatan pengembangan profesional yang berfokus pada umpan balik, pelatihan, dan dukungan berkelanjutan memiliki dampak positif pada kinerja guru dan kesuksesan siswa (Darling-Hammond et al., 2020). Dengan demikian, penting bagi lembaga pendidikan dan kepala sekolah untuk memprioritaskan memberikan umpan balik yang membangun dan rekomendasi perbaikan yang terkait dengan hasil penilaian kinerja guru. Dengan mengacu pada penelitian yang relevan seperti yang telah disebutkan di atas, langkah-langkah ini dapat meningkatkan efektivitas pengajaran dan mendukung pertumbuhan profesional guru.

D. Membangun Budaya Kerja Yang Kondusif Guna Mendorong Inovasi Dan Kreativitas Guru Demi Tercapainya Tujuan Sekolah Menjadi Sekolah Unggul.

Salah satu faktor penting untuk membangun sekolah unggul adalah adanya budaya kerja yang kondusif di kalangan guru dan staf. Budaya kerja yang kondusif akan mendorong terciptanya suasana yang mendukung inovasi, kreativitas, dan kolaborasi antar guru. Sehingga tujuan sekolah untuk menjadi sekolah unggul dapat tercapai. Berikut ini pernyataan dari kepala sekolah terkait dengan adanya budaya kerja yang kondusif di kalangan guru dan staf: "Kalau ingin meningkatkan penilaian kinerja terhadap guru, saya harus bisa untuk menciptakan suatu budaya kerja yang kondusif di kalangan guru dan staf. Seperti, menerapkan sistem reward dan punishment yang tepat untuk mendorong performa terbaik guru, mendorong adanya kompetisi sehat dan diskusi terbuka antar guru, atau bisa juga dengan memberikan apresiasi dan penghargaan atas inovasi, kreativitas, dan kinerja luar biasa guru. Ini pasti bisa berdampak kepada kinerja guru-guru disini, sehingga nanti di penilaiannya pun akan maksimal dan bagus".

Dengan demikian, adanya budaya kerja yang kondusif di lingkungan sekolah, para guru akan termotivasi untuk berinovasi dan bereksperimen dalam proses pembelajaran. Ide dan gagasan baru akan bermunculan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan capaian siswa. Semangat kolaborasi dan kerja sama akan tumbuh antar guru untuk mencapai tujuan sekolah menjadi sekolah unggul (Fleming et al., 2016).

Dalam lingkungan yang kondusif (Miasih & Hasanah, 2021), para guru merasa didukung dan dihargai atas usaha dan ide-ide inovatif yang mereka bawa ke dalam kelas. Rasa keterlibatan dan apresiasi yang diberikan kepada para guru dapat meningkatkan semangat mereka untuk menciptakan dan mengimplementasikan metode pembelajaran yang lebih efektif. Dukungan antar guru dan semangat kolaborasi yang tumbuh dalam budaya kerja yang positif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Ketika guru saling berbagi ide dan bekerja bersama untuk menciptakan lingkungan belajar yang

lebih baik, hasil belajar siswa cenderung meningkat. Selain itu, budaya kerja yang kondusif juga dapat meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan.

Sekolah yang menciptakan budaya kerja yang positif dan memiliki semangat untuk meraih tujuan yang bersama-sama ditetapkan cenderung mencapai keunggulan akademik yang lebih tinggi (Uge et al., 2019). Dengan demikian budaya kerja yang kondusif di lingkungan sekolah dapat menjadi pemicu bagi para guru untuk berinovasi dan berkolaborasi dalam proses pembelajaran. Dukungan dan semangat yang mereka rasakan akan mendorong munculnya ide-ide baru dan gagasan inovatif (Kurniawan & Hasanah, 2021), yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa. Oleh karena itu, menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung di sekolah adalah langkah penting untuk mencapai tujuan sekolah yang menjadi sekolah unggul.

E. Mengatur Reward Dan Punishment Yang Tepat Untuk Mendorong Motivasi Dan Disiplin Kerja Guru Dalam Mencapai Visi Sekolah.

Guru memegang peran penting dalam pencapaian visi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, sangat diperlukan motivasi dan disiplin kerja yang baik dari para guru agar visi sekolah dapat terwujud. Salah satu cara untuk mendorong motivasi dan disiplin kerja guru adalah dengan memberikan reward yang memotivasi dan punishment yang tepat apabila ada pelanggaran. Berikut ini pernyataan dari Kepala Sekolah: “Sebelumnya juga sudah saya sampaikan bahwa sebagai kepala sekolah, saya harus mampu menciptakan suatu budaya kerja yang kondusif di kalangan guru dan staf. Contoh yang bisa diambil dan terlihat itu ya dengan menerapkan sistem reward dan punishment yang tepat untuk mendorong performa terbaik guru. Reward atau insentif yang tepat dalam konteks ini meliputi bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan, penghargaan, dan lain sebagainya. Jadi kalau saya memberikan reward yang sesuai otomatis guru-guru akan merasa puas pada dirinya dan dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat lagi. Sebaliknya, kalau saya memberikan punishment atau sanksi yang layak seperti teguran lisan, peringatan tertulis, demosi jabatan, dan pemotongan gaji dapat menciptakan rasa tidak nyaman bagi guru yang melanggar, itu juga akan berdampak untuk mendorong mereka memperbaiki disiplin kerja”.

Dari pernyataan di atas, menunjukkan bahwa hal yang sangat penting adalah mengatur reward dan punishment secara tepat dan proporsional dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti perbuatan guru, sejarah pelanggaran, dan dampak terhadap prestasi sekolah. Reward dan punishment yang berlebihan atau tidak tepat sasaran dapat menimbulkan dampak negatif pada motivasi dan disiplin kerja guru. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan yang matang dan konsisten dalam hal ini agar dapat mendukung pencapaian visi sekolah secara optimal.

Dari hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa pentingnya mengatur *reward* dan *punishment* secara tepat dan proporsional dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti perbuatan guru, sejarah pelanggaran, dan dampak terhadap prestasi sekolah (Raihan, 2019). Reward yang berlebihan dapat mengakibatkan guru kehilangan motivasi intrinsik mereka, karena mereka mungkin lebih fokus pada hadiah daripada pada pengembangan profesional mereka (Eddy et al., 2017; Portengen et al., 2021). Punishment yang tidak tepat sasaran dapat menyebabkan ketidakadilan dan ketidakpercayaan dalam lingkungan kerja, yang berdampak negatif pada disiplin kerja guru dan kualitas pembelajaran siswa (Gebara & Agrawal, 2017; van Ginneken & Hayes, 2017). Oleh karena itu, kebijakan yang matang dan konsisten dalam mengatur reward dan punishment sangatlah penting untuk mencapai visi sekolah secara optimal. Dengan mengintegrasikan berbagai faktor seperti kinerja guru, riwayat pelanggaran, dan konsekuensi terhadap prestasi sekolah, sekolah dapat memastikan bahwa reward dan punishment diberikan dengan adil dan efektif.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, beberapa cara yang telah terpilih untuk meningkatkan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah antara lain menetapkan standar kinerja dan kompetensi guru yang sesuai dengan visi sekolah unggul, melakukan evaluasi dan penilaian kinerja guru secara teratur dan tepat waktu, memberikan umpan balik yang membangun dan rekomendasi perbaikan atas hasil penilaian kinerja guru, membangun budaya kerja yang kondusif guna mendorong inovasi dan kreativitas guru, dan mengatur reward dan punishment yang tepat untuk mendorong motivasi dan disiplin kerja guru dalam mencapai visi sekolah. Dengan menerapkan beberapa cara tersebut, kepala sekolah dapat membantu guru meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya, sehingga dapat mendukung pencapaian visi dan misi sekolah yang unggul. Semua langkah yang diambil, penting bagi kepala sekolah untuk dilakukan secara koheren dan efektif sehingga dapat mengatasi permasalahan yang ada dan membangun sekolah yang lebih baik.

5. Daftar Pustaka

- Abejehu, B. S. (2016). The Practice of Continuous Assessment in Primary Schools: The Case of Chagni, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 7(31).
- Ali, S., & Hasanah, E. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(1).
- Anderson Quarderer, N., & McDermott, M. A. (2020). Examining Science Teacher Reflections on Argument-Based Inquiry Through a Critical Discourse Lens. *Research in Science Education*, 50(6). <https://doi.org/10.1007/s11165-018-9790-z>
- Blora, K. K. A. K. (2017). *No Title*. Kemenag.
- Danzig, A., Zhang, J., & You, B. (2005). Learning to Be an Education Leader: How a Web-Based Course Meets Some of the Challenges of Leadership Training and Development. *Scholar-Practitioner Quarterly*, 3(1), 25–38.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Diana, R., Kristiawan, M., & ... (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pembelajaran. *Jurnal Educatio FKIP ...*, 7(3), 769–777. <https://doi.org/10.31949/educatio.v7i3.1221>
- Eddy, A., Syafruddin, S., & Sudirman, S. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Yang Kondusif Di Smk Negeri 2 Mataram. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan (JPAP)*, 2(2), 191=205.
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1). <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Fleming, I., Jones, M., Bradley, J., & Wolpert, M. (2016). Learning from a Learning Collaboration: The CORC Approach to Combining Research, Evaluation and Practice in Child Mental Health. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 43(3). <https://doi.org/10.1007/s10488-014-0592-y>

- Gebara, M. F., & Agrawal, A. (2017). Beyond rewards and punishments in the Brazilian Amazon: Practical implications of the REDD+ discourse. *Forests*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/f8030066>
- Hallinger, P. (2018). Principal Instructional Leadership: From Prescription to Theory to Practice. *The Wiley Handbook of Teaching and Learning*.
- Hamid, A., & Widayiswara. (2020). Kinerja dan Kompetensi Guru. *BDK Banjarmasin Kementrian Agama*.
- Harris, L. R., Brown, G. T. L., & Harnett, J. A. (2015). Analysis of New Zealand primary and secondary student peer- and self-assessment comments: applying Hattie and Timperley's feedback model. *Assessment in Education: Principles, Policy and Practice*, 22(2). <https://doi.org/10.1080/0969594X.2014.976541>
- Hasanah, E. (2021). Best practice penjaminan mutu lulusan berbasis iasp 2020 di sekolah menengah kejuruan. *JAMP: Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(2), 178–186. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/20366/8157>
- Hasanah, E., Suyatno, S., Maryani, I., Badar, M. I. Al, Fitria, Y., & Patmasari, L. (2022). Conceptual Model of Differentiated-Instruction (DI) Based on Teachers' Experiences in Indonesia. *Education Sciences*, 12(10), 650. <https://doi.org/10.3390/educsci12100650>
- Idrus. (2019). EVALUASI DALAM PROSES PEMBELAJARAN Idrus L 1. *Evaluasi Dalam Proses Pembelajaran*, 2, 920–935.
- Indriani, S., & Hasanah, E. (2021). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengembangka profesionalisme guru. *Jurnal Kepemimpinan Dan ...*, 6(1).
- James A.F Stoner, 2018 : 41). (1988). Landasan Teori ادبج. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*, 17–39.
- James, D. M., Fisher, S., & Vincent, S. (2021). Challenging behaviour around challenging behaviour. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 34(4). <https://doi.org/10.1111/jar.12879>
- Kapambwe, W. M. (2010). The implementation of school based continuous assessment (CA) in Zambia. *Educational Research and Reviews*, 5(3).
- Kelana, N. S. (2019). *Selama Ini, Penilaian Terhadap Guru Kurang Pas, Mengapa?* Siedoo.Com.
- Kiding, S. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah yang Baik. *Article ResearchGate*, April, 0–19.
- Kurniawan, H., & Hasanah, E. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas Guru di Masa Pandemi di SD Muhammadiyah Bantul Kota. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(1).
- Leo, A., & Marlindawati, M. (2020). *Sistem Informasi Penilaian Kinerja Guru Pada Sma Negeri 19 Palembang Berbasis Web*. 3(November 2009), 1–16.
- Mashuri, M., & Hasanah, E. (2021). Manajemen Pembelajaran Bahasa Inggris dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa saat Pandemi Covid-19 di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Diglosia: Jurnal Kajian Bahasa, Sastra, Dan Pengajarannya*, 4(2). <https://doi.org/10.30872/diglosia.v4i2.174>

- Miasih, R., & Hasanah, E. (2021). Best Practice Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Belajar Jarak Jauh yang Kondusif. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 7(3). <https://doi.org/10.33394/jk.v7i3.3559>
- Mulyana, D. (2008). Metode penelitian kualitatif: Paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya. In *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Nicholls, D. (2017). Qualitative research. Part 1: Philosophies. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 24(1). <https://doi.org/10.12968/ijtr.2017.24.1.26>
- Peraturan, Nasional, M. P., & 2007, R. I. N. 16 T. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. *Ятыатат, 6ы12у(235)*, 245.
- Portengen, C. M., Sprooten, E., Zwiers, M. P., Hoekstra, P. J., Dietrich, A., Holz, N. E., Aggensteiner, P. M., Banaschewski, T., Schulze, U. M. E., Saam, M. C., Craig, M. C., Sethi, A., Santosh, P., Ouriaghli, I. S., Castro-Fornieles, J., Rosa, M., Arango, C., Penzol, M. J., Werhahn, J. E., ... Naaijen, J. (2021). Reward and Punishment Sensitivity are Associated with Cross-disorder Traits. *Psychiatry Research*, 298. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2021.113795>
- Raihan, R. (2019). Penerapan Reward dan Punishment dalam Peningkatan Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam Terhadap Siswa SMA di Kabupaten Pidie. *DAYAH: Journal of Islamic Education*, 2(1), 115–130.
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. In *Science of the Total Environment* (Vol. 786). <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- S., D. (2016). *Implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru Di Smp Negeri 2 Mesuji. 1*, 698–703.
- Srivastava, P., & Hopwood, N. (2009). A Practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1). <https://doi.org/10.1177/160940690900800107>
- Uge, S., Neolaka, A., & Yasin, M. (2019). Development of social studies learning model based on local wisdom in improving students' knowledge and social attitude. *International Journal of Instruction*, 12(3). <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12323a>
- van Ginneken, E. F. J. C., & Hayes, D. (2017). 'Just' punishment? Offenders' views on the meaning and severity of punishment. *Criminology and Criminal Justice*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1748895816654204>
- Waleed Daweli, T. (2018). Engaging Saudi EFL Students in Online Peer Review in a Saudi University Context. *Arab World English Journal*, 9(4). <https://doi.org/10.24093/awej/vol9no4.20>
- Widarsih, R., & Faraz, N. J. (2016). Evaluasi kinerja guru ips smp berdasarkan standar kompetensi guru di kabupaten kebumen. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 3(2), 177–187. <https://doi.org/10.21831/hsjpi.v3i2.7646>
- Yusup, M. (2015). Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. *Manajer Pendidikan*, 09(01), 95–101.