

**KOMPETENSI KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU SMK KARTIKA V-I BALIKPAPAN**

**Harsono**

[nnhars74@gmail.com](mailto:nnhars74@gmail.com)

SMK Kartika V-1 Balikpapan

**Indra Prasetyo**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*Competence is a basic characteristic consisting of skill, knowledge and other personal attributes that distinguish someone from performing and not performing and is used as a determining tool to predict the success of improving teacher performance at SMK Kartika V-1 Balikpapan. School principals are needed to bridge teachers in Vocational School Kartika V-1 Balikpapan who have direct and indirect links with foundations, education supervisors, structural schools and school committees. The performance of a teacher can be seen from the work results of quality and quantity achieved in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him. HR Performance is the work performance (output) both carrying out their work duties in accordance with the responsibilities given to them. Communication of school principals with the structural ranks of schools, foundations, education supervisors, school committees and teachers themselves can improve teacher performance so as to create harmonious and pleasant working relationships in the school environment*

*Keywords: skill, knowledge, personal attribute*

**ABSTRAK**

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari keterampilan, pengetahuan dan atribut pribadi lainnya yang membedakan seseorang dari berprestasi dan tidak berprestasi dan digunakan sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan peningkatan kinerja guru di SMK Kartika V-1 Balikpapan. Kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk menjembatani guru di SMK Kartika V-1 Balikpapan yang memiliki keterkaitan langsung maupun tidak langsung dengan yayasan, pengawas pendidikan, struktural sekolah dan komite sekolah. Kinerja seorang guru dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja SDM adalah prestasi kerja (output) baik melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Komunikasi kepala sekolah dengan jajaran struktural sekolah, yayasan, pengawas pendidikan, komite sekolah dan guru dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja guru sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan di lingkungan sekolah

Kata kunci: keterampilan, pengetahuan, atribut pribadi

## PENDAHULUAN

Kompetensi bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (skill), pengetahuan (knowledge) serta atribut personal (personal attribute) lainnya yang mampu membedakan seorang yang perform dan tidak perform. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi.

Kompetensi komunikasi kepala sekolah seorang sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Budi (2016:33), Yudistira dan Siwantara (2017:91) menyebutkan bahwa kompetensi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja guru.

Komunikasi kepala sekolah merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar guru dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja.

Kompetensi komunikasi kepala sekolah harus selalu ditingkatkan karena akan berpengaruh pada kinerja guru pada sebuah organisasi, begitu pula didukung oleh kondisi emosional yang stabil, Menurut Susanto (2019:32) menyatakan bahwa kecerdasan emosional bisa memberi kontribusi dua kali lebih besar dibanding kemampuan kognisi seseorang dalam meraih kesuksesan di tempat kerja.

Kompetensi komunikasi kepala sekolah dan kinerja guru yang ada di SMK Kartika V-I Balikpapan berbeda-beda dan masih perlu ditingkatkan. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja guru dalam peningkatan mutu pendidikan sesuai yang diharapkan SMK Kartika V-I Balikpapan.

Di sekolah SMK Kartika V-I Balikpapan beberapa pengumuman yang

di tempelkan di papan pengumuman mengenai jadwal akademik yang di dalamnya terdapat informasi mengenai kalender akademik berbentuk paparan tentang efektif belajar, ulangan harian, hari besar, libur nasional, ujian semester sekolah, jadwal penulisan dan pembagian raport, juga ditempelkan di dinding ruangan kepala sekolah, ruang tata usaha dan ruang guru.

Terpampang pula informasi tentang absensi guru bulan Oktober dan November, baik dengan alasan sakit, izin, maupun tanpa alasan sama sekali. Hal tersebut dapat dijadikan salah satu indikasi tentang perkembangan kinerja guru di SMK Kartika V-I Balikpapan sesuai dengan komunikasi yang dibangun kepala sekolah.

Juga komunikasi kepala sekolah yang meliputi komunikasi kepala sekolah dengan yayasan, komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan, komunikasi kepala sekolah dengan guru, komunikasi kepala sekolah dengan tenaga kependidikan.

Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu memberikan contoh teladan dengan hadir ke sekolah tepat waktu dan pulang paling akhir, kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru yaitu komunikasi antar pribadi dan komunikasi dalam memecahkan masalah di dalam pembelajaran dengan cara mengkoordinasi dan mencari solusi dengan komite dan pengawas sekolah, serta Dinas Pendidikan terkait.

Adanya kesenjangan yaitu untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang sasaran supervisi dari komite dan kepala sekolah, apakah ada kemunduran atau kemajuan dalam memberikan dorongan dan pembinaan dalam kinerja guru tentang profesional, kedisiplinan dan tanggungjawab guru secara efektif dan efisien sehingga dapat

meningkatkan kinerja guru di sekolah SMK Kartika V-I Balikpapan.

Kompetensi komunikasi kepala sekolah dan kinerja guru menjadi tolak ukur kemampuan dalam melaksanakan tugas profesionalnya sebagai guru. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kompetensi komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan yayasan, para guru, pengawas pendidikan, dan structural sekolah guna meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur

Hasil penelitian terdahulu yang relevan menunjang penelitian ini antara lain Putri Syahri (2016) dengan judul 'Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan'. Hasil penelitian menunjukkan implementasi komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan yayasan di MTs Darul Ulum Budi Agung dilakukan dengan berpedoman pada mitra kerja. Selain itu dalam bentuk kegiatan komunikasi formal dan nonformal yang bersifat internal dan juga eksternal yang dibahas dalam rapat keanggotaan, rapat kepengurusan, rapat pengurus harian, serta rapat tahunan.

Kemudian penelitian Asril Umar (2017) dengan judul 'Pelaksanaan Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Mas Ympi Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai.' Hasil penelitian menunjukkan komunikasi kepala sekolah dengan yayasan, komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan, komunikasi kepala sekolah dengan guru, komunikasi kepala sekolah dengan tenaga kependidikan, dengan menggunakan metode kualitatif. Komunikasi yang terjalin sangat baik dan efektif, penyampaian yang baik dan pendekatan secara emosional juga kekeluargaan yang diterapkan kepala sekolah menciptakan suasana yang kondusif dan menimbulkan semangat kerja yang tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Pentingnya penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu adalah objek yang diteliti di khususnya pada sekolah SMK Kartika V-1 Balikpapan yang merupakan sekolah swasta yang memiliki siswa cukup banyak dan sangat memungkinkan untuk dikembangkan ditempat lain

## TINJAUAN TEORETIS

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja guru adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018:67). Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh guru (Mathis dan Jackson, 2009).

Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi (Wibowo, 2018). Kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam),

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2018). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih

dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2015).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Gomes, Faustino Cardoso (2016) menyatkan kinerja diartikan sebagai cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan guru selama suatu periode waktu tertentu. Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB, (2018) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Ruky (2016:14) berpendapat kata *performance* memberikan tiga arti, yaitu (1) prestasi; (2) pertunjukkan (3) "pelaksanaan tugas. Suharsaputra (2017) mengemukakan kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang diperlukan dalam pekerjaan dapat berupa *technical skills* (keterampilan teknis), *conceptual skills* (keterampilan konseptual) dan *soft skills* (keterampilan non teknis).

Supardi (2017) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standardisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Ilyas (2015) mengatakan kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personi I, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang

memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif deskriptif karena dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan berupa data yang menggambarkan secara rinci, bukan data yang berupa angka-angka. Hal ini karena pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Lexy J. Moleong, 2014).

Penelitian ini adalah deskriptif, karena tujuan dari penelitian deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini sangat tepat karena peneliti akan mendeskripsikan data bukan untuk mengukur data yang diperoleh. Sesuai dengan penelitian ini, nantinya peneliti akan mencari data data deskriptif tentang upaya mengimplementasikan kompetensi komunikasi kepala sekolah guna meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-I Balikpapan yang membutuhkan pendekatan penelitian untuk mendeskripsikan data atau hasil penelitian, serta membutuhkan pengamatan dalam proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang ada dalam sekolah tersebut sesuai atau tidak, efektif atau tidak. Dalam penelitian ini penulis mendiskripsikan temuan-temuan yang merupakan data bersama dan keunikan-keunikan yang ditemukan dilapangan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

### **Kemampuan Kepala Sekolah SMK Kartika V-I Balikpapan dalam Berkomunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Dalam menjaga hubungan dengan sekolah kita membutuhkan komunikasi yang baik agar visi dan misi sekolah dapat tercapai, komunikasi yang baik diperlukan antara atasan dengan bawahan, antarindividu, antarkelompok, dan antara individu dengan kelompok harus selalu dibina dan dirawat. Komunikasi yang kurang baik akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja guru, sehingga tujuan sekolah tidak tercapai.

### **Kemampuan Komunikasi Kepala Sekolah dengan Staf Pimpinan Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Komunikasi antara kepala sekolah dan pimpinan struktural perlu dibangun dalam rangka menyelaraskan strategi peningkatan kinerja di sekolah. Melalui komunikasi kepala sekolah dan pimpinan struktural yang baik dan suasana komunikasi yang baik pula, seorang kepala sekolah akan dengan mudah bisa memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang ada di dalam lembaga Pendidikan. Tetapi jika suasana komunikasi kepala sekolah terkesan tidak baik, penuh dengan emosi, arogan, dan adanya rasa saling tidak percaya, maka dominan akan terjadinya tidak stabil dalam menjalankan dan mengeksekusi tanggung jawab masing-masing individu.

Hal ini selaras dengan pendapat dari Kepala Sekolah SMK Kartika V.1 Balikpapan, Siswanto Marwoto, dalam wawancara, yang menjelaskan:

**Dalam menjalankan proses belajar mengajar di SMK Kartika V-1 perencanaan diawali dengan penunjukan Wakil atau Struktural dengan mempertimbangkan kompetensi personal di bidang masing-masing.**

Penunjukan wakil ini dilengkapi dengan struktural dibawahnya yang tentunya juga disesuaikan dengan bidang dan kompetensi yang sesuai. Kesesuaian kompetensi ini mempermudah dalam koordinasi dalam menjalankan instruksi.

Pendapat senada juga disampaikan oleh Waka Manajemen Mutu, Senta Naibaho, yang menjelaskan:

**Komunikasi dengan Kepala Sekolah berjalan baik sehingga sinergitas terbangun dan berperan sangat penting untuk bergagai aspek dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah. Sinergitas ini selalu ditingkatkan karena kerjasama berbagai pihak diperlukan untuk saling mendukung, saling percaya dan saling menghargai dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diemban. Kepala Sekolah banyak memberikan arahan dan evaluasi kepada bawahan terhadap pelaksanaan belajar mengajar dan selalu memberi dorongan motivasi kepada bawahan.**

Dari hasil ulasan di atas maka dapat disimpulkan komunikasi Kepala Sekolah dengan staf pimpinan guna meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur berjalan dengan baik.

### **Kemampuan Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Yayasan Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Wawancara dengan Ketua Yayasan Ny Wiwid Subiyanto, hubungannya dengan kemampuan komunikasi kepala sekolah dalam berdiskusi terutama berkaitan dengan penemuan dan

pencarian solusi masalah pengembangan kinerja guru SMK Kartika V-1 Balikpapan yang cukup inten. Ketua Yayasan menjelaskan:

**Kepala Sekolah berkomunikasi dengan Yayasan sangat baik, biasa menyampaikan keadaan dan permasalahan yang ada di sekolah, umumnya mengenai kegiatan belajar siswa dan kondisi guru dan rencana-rencana strategis yang akan dijalankan, untuk tehnik dilapangan saya menugaskan Ban-Ur sebagai penghubung yayasan dengan sekolah karena keterbatasan waktu kegiatan selaku ketua Yayasan Kartika Jaya.**

Selain itu juga dilakukan wawancara dengan Anggota Yayasan Ny Yulianis Arkan selaku Ban-Ur SMK, yang menyatakan:

**Kepala sekolah selalu melaporkan hal-hal yang menonjol dan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah, terutama dengan masalah kesejahteraan guru dan karyawan, tenaga pendidik yang keluar/masuk di SMK Kartika. Karena kemampuan guru akan berpengaruh terhadap anak didik, jika kita tidak selektif misanya dan tidak sesuai jurusan yang akan diajarkan apa lagi SMK maka ilmunya tidak akan sampai ke siswanya. Selain itu juga untuk menjaga mutu sekolah, karena tugas utama pendidik adalah memberikan ilmunya, mengarahkan dan melatih siswanya sehingga tujuan tujuan belajar bisa tercapai.**

Dari hasil wawancara dengan pihak yayasan maka diketahui komunikasi kepala sekolah dengan yayasan guna

meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-1 Balikpapan telah dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus dengan nilai sangat baik.

### **Kemampuan Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Para Guru Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Menurut Murni, (2017:76).Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia (seperti; angket, pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya) dapat pula digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen kunci.

Standar beban kerja guru mengacu pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam Pasal 35 disebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan, perilaku, jabatan, penilaian, umpan balik, administrasi pengupahan, dan karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap.

### **Kemampuan Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Pengawas Pendidikan Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Kepala sekolah dan pengawas sekolah merupakan unsur-unsur tenaga kependidikan pemegang peranan sangat penting dan merupakan kunci dalam pengelolaan layanan pendidikan di SMK Katika V-1 Balikpapan. Sebagai sebuah jabatan dengan peran yang sangat strategis, pengawas sekolah dan kepala sekolah dituntut memiliki

komunikasi yang lebih mumpuni, sehingga dukungan terhadap peningkatan kinerja guru menjadi lebih baik dan terarah.

Dalam wawancara peneliti dengan pengawas sekolah dalam hal berdiskusi pengawas sekolah dengan kepala sekolah dan kemampuan berkomunikasi kepala sekolah terutama yang berkaitan dengan kesadaran yang tinggi untuk memajukan sekolah yang dia pimpin. Pengembangan kinerja guru SMK Kartika V - 1 Balikpapan dan apakah kepala sekolah cukup bertanggungjawab dan sesuai dengan norma-norma dan peraturan yang ditetapkan oleh Diknas kota/Provinsi. Berikut wawancara dengan Pengawas Sekolah, Suherlena, yang menjelaskan:

Untuk kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan pengawas, baik sekali. Terlebih dalam pengembangan sekolah. Kinerja guru juga sudah baik. Sebanyak 85% guru melaksanakan tugas nya dengan baik. Kepala sekolah juga dalam menejerialnya juga sudah baik sekali. Apalagi sekolah Kartika sekolah yang mendapatkan bantuan sarpras dari pusat. Hal ini menunjukkan kinerja kepek yang baik dalam menejerialnya. Dari sisi tanggung jawab, tentunya kepala sekolah sangat bertanggungjawab terbukti akreditasi sekolah, nilai A dari semua program keahlian, SMK Kartika adalah sekolah swasta dibawah yayasan Kartika Jaya yang dalam penentuan kepala sekolah menempatkan kepala sekolah juga tidak sembaranga karena Kepala sekolah terpilih akan menjadi pimpinan di yayasan tersebut. Sehingga kepek bertanggungjawab penuh untuk pengembangan sekolah kedepannya.

Pandangan lain dari hasil wawancara dengan masyarakat yang diwakili oleh tokoh masyarakat bernama Thohari. Dia menjelaskan:

Kemampuan komunikasi kepala sekolah sangat baik dan mampu mensosialisasikan program sekolah ke masyarakat sehingga mendapatkan kepercayaan dari masyarakat ini dibuktikan dengan peningkatan jumlah siswa secara terus-menerus yang cukup signifikan. Hal ini juga tidak lepas dari peran tenaga pendidik yang dikelola dengan baik yang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya. SMK Kartika v-1 Balikpapan dikenal di masyarakat sebagai sekolah yang memiliki jargon Disiplin dan selalu mengedepankan aturan atau norma yang digariskan oleh pemerintah melalui Diknas Propinsi sehingga nampak dari minimnya penyimpangan yang dilakukan oleh siswanya di masyarakat sekitar dan perilaku yang baik saat melaksanakan magang di industri, ini yang menjadikan daya tarik masyarakat terhadap SMK Kartika V-1 Balikpapan.

Wawancara dengan informan dari Guru Erwin A N, yang menyatakan :

Kepala Sekolah selalu menyampaikan program sekolah baik jangka pendek maupun jangka panjang terutama dalam pengembangan guru hal ini dapat dilihat dari pengajuan kepesertaan guru untuk mengikuti sertifikasi asesor uji kompetensi yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi

(LSP) dan selalu memberikan arahan terhadap perubahan-perubahan aturan seperti perubahan spectrum kurikulum, adanya perubahan undang-undang dan ketetapan Menteri Pendidikan juga kebijakan daerah terhadap pendidikan. Kemudian memberi penjelasan kepada para guru terhadap langkah yang akan diambil oleh sekolah dan yang harus dikerjakan oleh guru.

Wawancara dengan informan dari Tokoh Masyarakat Bpk Samuel Sirenden, yang menjelaskan:

Kepala Sekolah sangat memperhatikan kemajuan sekolah ini dapat dilihat dari upaya yang dikerjakan dengan melaksanakan pembelajaran lima hari belajar dan satu shift saja. Konsekuensi ini masih belum banyak dilakukan oleh sekolah swasta lainnya di Balikpapan karena harus diiringi ketersediaan sarana dan penyediaan guru yang sepadan agar memperoleh kepercayaan masyarakat. Perhatian Kepala sekolah bukan Cuma dari sektor pembinaan Guru dan karyawan tetapi juga penyediaan sarana dan prasarana sekolah dan pengembangan lingkungan sekolah.

Dari hasil wawancara terhadap pegawai dan dua orang tokoh masyarakat dapat disimpulkan bahwa kemampuan kompetensi komunikasi kepala sekolah dalam hal berdiskusi dengan pengawas sekolah dan kemampuan terutama yang berkaitan dengan kesadaran yang tinggi untuk memajukan sekolah yang dia pimpin. Pengembangan kinerja guru SMK

Kartika V - 1 Balikpapan dan kepala sekolah cukup bertanggung jawab dan sesuai dengan norma-norma dan peraturan yang ditetapkan oleh Diknas kota/Provinsi dengan nilai baik.

#### **Keterkaitan Kepala Sekolah, Struktural Sekolah, Yayasan, Pengawas Dan Guru Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Dalam melaksanakan koordinasi dan penyelarasan, kepala sekolah, struktural sekolah, pengawas sekolah dan guru perlu untuk menciptakan iklim yang mampu memberikan dorongan bagi peningkatan kinerja guru yang lebih efektif. Oleh karena itu, koordinasi dan penyelarasan, kepala sekolah, struktural sekolah, pengawas sekolah dan guru harus saling memfasilitasi, saling membimbing, dan mendukung tercapainya keberhasilan semua kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) dengan cara mengembangkan, mengartikulasi, melaksanakan, dan mengevaluasi visi pendidikan yang didukung oleh komunitas sekolah yang lebih besar.

Selain melaksanakan tugas koordinasi dan penyelarasan, koordinasi dan penyelarasan, kepala sekolah, struktural sekolah, pengawas sekolah dan guru mampu memberikan bantuan profesional, yang selalu dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan terutama yang berkaitan dengan proses kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

Berkaitan dengan partisipasi guru, seorang informan yang juga seorang guru, Hasbi, menyatakan:

**Guru dan warga sekolah saling mendukung terhadap upaya pengembangan kinerja guru, setiap kegiatan dan pelatihan dilaksanakan dengan rasa tanggung jawab. Tugas pokok dan fungsi guru menjadi acuan setiap guru dalam melaksanakan kegiatan dan memperoleh perhatian khusus dari kepala sekolah.**

Wawancara dengan Kepala Sekolah, Siswanto Marwoto, menyatakan:

Yang paling utama dilakukan oleh sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah pemberian kesempatan yang sama terhadap masing-masing guru untuk berkembang dan pemetaan kompetensi guru untuk penempatan tugas tambahan yang akan diberikan terhadap guru. Dari dua hal tersebut diharapkan guru bisa berkembang sesuai harapan dan tentu ini tidak akan lepas dari reward dari setiap keberhasilan tugas yang diberikan kepada guru.

Wawancara dengan informan guru, Opizar Chaniago, menjelaskan:

Kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah adanya tugas tambahan yang menyita waktu dan tidak linier dengan tugas utama, hambatan lain adalah anggaran dari sekolah untuk pengembangan pencairan yang menyesuaikan dana BOS sehingga kurang tepat waktu dan adanya kemungkinan perubahan anggaran yang mempengaruhi perencanaan.

Wawancara dengan informan guru Eva Widiyana, menyatakan:

Kendala utama yang dihadapi guru adalah tugas utama guru di SMK Kartika yang cukup maksimal 40 jam mengajar rata-rata dalam seminggu hal ini sangat berpengaruh terhadap upaya peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja.

Wawancara dengan informan Waka Kesiswaan, Ardian Aris Susanto, yang menjelaskan :

Kendala utama yang dihadapi oleh sekolah dari penerimaan sebagian guru yang kurang

sesuai kriteria kompetensi terutama guru kejuruan, hal ini karena minimnya pelamar guru pada maple tersebut, selain itu ketidaksesuaian muncul karena adanya perubahan spectrum kurikulum sehingga beberapa mata pelajaran di ampu oleh kurang sesuai. Ketidaksesuaian inilah yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dari guru tersebut meskipun hal ini bisa di kurangi dengan adanya pelatihan guru dan peningkatan kemampuan lain yang pelaksanaannya harus secara bertahap.

Wawancara langsung dengan informan Bendahara Sekolah, Sa'diyah Putri, yang menjelaskan:

Perencanaan keuangan secara umum yang biasa dilakukan di awal tahun termasuk untuk pendanaan terkait guru sering terjadi perubahan regulasi sehingga terjadi perubahan realisasi ini menjadikan hambatan dan diperlukan kebijakan-kebijakan untuk merealisasikan program yang harus dikerjakan.

Sementara menyangkut peran guru dan pengawas, wawancara dilakukan dengan informan guru, Dedi Wahyudi, yang menjelaskan:

Peran guru dan pengawas dalam pengawasan kualitas SDM diterapkan mulai proses rekrutman guru biasanya kualifikasi yang layak untuk diterima dan pembinaan dalam bentuk superfisi dan validasi setiap semester. Pengawas juga melakukan sosialisasi jika terdapat kebijakan baru dan mensosialisasikan hasil evaluasi yang dikerjakan pengawas.

Selanjutnya wawancara dengan informan guru, Rahmawati, yang menyatakan:

**Peran guru dan pengawas dalam pengawasan SDM dilakukan dengan kepesertaan dalam uji kompetensi guru dan partisipasi dalam forum ilmiah baik melalui forum MGMP, seminar atau pelatihan lainnya sebagai upaya peningkatan kompetensi guru.**

Kemudian mengenai kemandirian guru, wawancara dilakukan dengan seorang guru, Sra Sutatma, yang menjelaskan:

**Dalam pengembangan kinerja guru cukup aktif ini nampak dari kehadiran dan partisipasi guru pada setiap kegiatan yang dilaksanakan terutama guru-guru muda. Setiap kegiatan pengembangan guru umumnya dibiayai oleh Sekolah maupun Yayasan karena sudah dipersiapkan dana pengembangan SDM meskipun demikian tetap ada yang harus dipersiapkan secara mandiri terutama sarana untuk keperluan pribadi. Guru SMK Kartika lebih dari 30 % sudah sertifikasi dan insentif dan secara keseluruhan mendapat insentif dari Pemprov Kaltim sehingga mencukupi untuk pembiayaan sarana pribadi.**

#### **Pembahasan**

#### **Kemampuan Kepala Sekolah SMK Kartika V-I Balikpapan Dalam Berkomunikasi Untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil penelitian disebutkan bahwa kemampuan komunikasi yang dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah, pola

hubungan dan kerjasama antara kepala sekolah dengan perangkat pimpinan sekolah melalui interaksi dan komunikasi yang lancar sehingga terbangun sinergitas dan saling memahami.

Dalam wawancara dari beberapa informan dimana pimpinan struktural SMK Kartika V-1 berkomunikasi dengan Kepala Sekolah berjalan baik sehingga sinergitas terbangun dan berperan sangat penting untuk berbagai aspek dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah. Sinergitas ini berkesinambungan dan selalu ditingkatkan karena kerjasama berbagai pihak diperlukan untuk saling mendukung, saling percaya dan saling menghargai dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diemban. Kepala Sekolah banyak memberikan arahan dan evaluasi kepada bawahan terhadap pelaksanaan belajar mengajar dan selalu memberi dorongan motivasi kepada bawahan.

Untuk keperluan koordinasi dan evaluasi, masukan dan saran dari semua pihak dapat dikomunikasikan secara langsung kepada Kepala Sekolah atau Wakil terkait, apa yang disampaikan oleh kepala sekolah adalah merupakan bentuk proses yang sudah tertata dengan baik yakni sesuai dengan kompetensi personal masing-masing dan hubungan antara kepala sekolah dan pejabat struktural di lingkungan SMK Kartika V.1 Balikpapan secara baik dan efektif.

Hal ini sesuai dengan penelitian dari Asril Umar, 2017, Stai Al-Hikmah Tanjung Balai, judul penelitian Pelaksanaan Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai, Pelaksanaan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai, yang meliputi komunikasi kepala sekolah dengan yayasan, komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan, komunikasi kepala sekolah dengan guru, komunikasi kepala sekolah dengan tenaga kependidikan,

dengan menggunakan metode kualitatif. Ada empat temuan dalam penelitian ini pertama, bahwa komunikasi kepala sekolah dengan yayasan dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai dilakukan secara berkesinambungan. Kedua, bahwa komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai, berjalan dengan baik dan berkesinambungan. Ketiga, bahwa komunikasi kepala sekolah dengan guru dalam meningkatkan kinerja guru di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai, kepala sekolah secara garis besar komunikasi yang dilakukan dengan guru seperti melakukan penegakan disiplin guru dan memotivasi guru agar tetap bersemangat dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Komunikasi yang terjalin sangat baik dan efektif, penyampaian yang baik dan pendekatan secara emosional juga kekeluargaan yang diterapkan kepala sekolah menciptakan suasana yang kondusif dan menimbulkan semangat kerja yang tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru. Keempat, bahwa komunikasi kepala sekolah dengan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai.

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja atau prestasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu jalan untuk mengatasi semua ini adalah dengan saluran komunikasi. Kesimpulannya komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan pekerjaan yang nantinya akan mengoptimalkan kinerja guru sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

### **Kemampuan Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Staf Pimpinan Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Sesuai dengan hasil penelitian bahwa kemampuan komunikasi kepala sekolah dengan pimpinan guna meningkatkan kinerja guru dinilai baik, sesuai dengan beberapa wawancara peneliti yang menyatakan bahwa komunikasi dengan kepala sekolah dalam rangka menjalankan proses belajar mengajar, pola hubungan dan kerjasama antara kepala sekolah dengan perangkat pimpinan sekolah melalui instruksi dan komunikasi yang lancar sehingga terbagun sinergitas dan saling memahami.

Komunikasi dengan Kepala Sekolah berjalan baik sehingga sinergitas terbangun dan berperan sangat penting untuk bergagai aspek dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah. Sinergitas ini selalu ditingkatkan karena kerjasama berbagai pihak diperlukan untuk saling mendukung, saling percaya dan saling menghargai dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diemban. Kepala Sekolah banyak memberikan arahan dan evaluasi kepada bawahan terhadap pelaksanaan belajar mengajar dan selalu memberi dorongan motivasi kepada bawahan.

Hasil yang sama didapat dari penelitian Fatimah, 2015, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, judul penelitian Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie, Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru yaitu komunikasi antar pimpinan dan komunikasi dalam memecahkan masalah di dalam pembelajaran dengan cara mengkoordinasi dan mencari solusi dengan komite dan pengawas sekolah, serta Dinas Pendidikan terkait. Diharapkan kepada komite dan kepala sekolah agar dapat memberikan dorongan dan pembinaan dalam kinerja guru tentang profesional, kedisiplinan dan

tanggungjawab guru secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah.

Menurut Robbins (2013:121) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pimpinan struktural apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.

### **Kemampuan Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Yayasan Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi Kepala Sekolah dengan Ketua Yayasan Ny Wiwid Subiyanto, hubungannya dengan kemampuan komunikasi kepala sekolah dalam berdiskusi terutama berkaitan dengan penemuan dan pencarian solusi masalah pengembangan kinerja guru SMK Kartika V-1 Balikpapan yang cukup inten.

Kepala Sekolah berkomunikasi dengan Yayasan sangat baik, biasa menyampaikan keadaan dan permasalahan yang ada di sekolah, umumnya mengenai kegiatan belajar siswa dan kondisi guru dan rencana-rencana strategis yang akan dijalankan, untuk teknis dilapangan saya menugaskan Ban-Ur sebagai penghubung yayasan dengan sekolah karena keterbatasan waktu kegiatan selaku ketua Yayasan Kartika Jaya.

Sebagai tenaga yang diberi tugas untuk mengurus hubungan dengan pihak sekolah, maka yayasan mendelegasikan ke Ban-Ur SMK, Sebagai tenaga yang diberi tugas untuk mengurus hubungan dengan pihak sekolah, maka yayasan mendelegasikan ke Ban-Ur SMK, mengatakan dalam wawancara tentang kemampuan berkomunikasi kepala sekolah terutama yang berkaitan dengan penemuan dan pencarian solusi masalah

pengembangan kinerja guru SMK Kartika V-1 Balikpapan dan apakah cukup inten

Dari hasil wawancara dengan pihak yayasan maka diketahui bahwa Komunikasi kepala sekolah dengan yayasan guna meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-1 Balikpapan telah dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus dengan nilai sangat baik.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Nur Ahadi Romadhon, 2018, Institut Agama Islam Negeri (IAIN), Sinergi Yayasan Dengan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MA Pp Al-Fatah Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi yayasan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu gabungan suatu pendapat yang berbeda, saling mengisi dan melengkapi satu sama lain. Sebagai kepala sekolah harus bertanggung jawab dalam segala hal, diantaranya menjalin komunikasi yang baik dengan pihak yayasan, melibatkan yayasan dalam mengenai permasalahan lembaga, dan mengadakan musyawarah secara periode dalam laporan perkembangan lembaga. Selain dengan pihak yayasan kepala sekolah juga menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan karyawan lainnya, dengan cara melibatkan guru untuk memberikan masukan dalam memajukan Yayasan, melakukan pembinaan guru melalui rapat bulanan, dan mengadakan kunjungan silaturahmi. Sehingga proses peningkatan kinerja guru menjadi lebih optimal.

Menurut Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, 16(2), 2018, 218-231, Koordinasi yang baik antara pengurus yayasan dan pelaksana sekolah. Pengurus yayasan memberikan tugas kerja kepada pelaksana sekolah dan pihak yayasan yang melakukan monitoring. Seyogyanya keduanya memahami bahwa untuk mencapai tujuan lembaga tidak bisa masing-masing bekerja sendiri-sendiri.

### **Kemampuan Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Guru Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK**

## **Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Berdasarkan Dimensi dari komunikasi kepala sekolah terhadap guru maka dapat ditunjukkan dalam tabel Dimensi-Dimensi kompetensi komunikasi kepala sekolah dengan para guru guna meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur sebagai berikut:

a. Berdasarkan Dimensi Kejelasan  
Berdasarkan dimensi kejelasan, berisikan tiga pernyataan yang disampaikan dengan pertanyaan butir 1,2 dan 3 yaitu: 1). Pengaturan volume suara ketika sedang melakukan komunikasi, Mulgrave (melalui Tarigan, 2018:16) mengatakan untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan yang disusun serta dikembangkan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan sang pendengar atau penyimak. 2) Efektifitas: media komunikasi sebagai sarana untuk mempermudah dalam penyampaian informasi.

b. Berdasarkan Dimensi Ketepatan  
Berdasarkan Dimensi ketepatan, berisikan tiga pernyataan yang disampaikan dengan kondisi komunikasi dari kepala sekolah saat guru menerima pesan, menurut Altaman dan Taylor (Gaianu, 2009:121) mengungkapkan lima dimensi *selfdisclosure*, yaitu ketepatan Ketepatan mengacu pada apakah individu mengungkapkan informasi pribadinya dengan relevan dan apakah individu terlibat langsung dengan peristiwa tersebut.

c. Berdasarkan Dimensi Kecukupan  
Berdasarkan Dimensi kecukupan, berisikan satu pernyataan yang disampaikan dengan kondisi komunikasi dari kepala sekolah saat guru menerima pesan, yaitu dalam komunikasi kepala sekolah baik ke bawah memiliki hubungan positif dan nyata dengan kemampuan untuk menyarankan perbaikan dengan kecukupan informasi, efisiensi saluran komunikasi, kualitas media.

d. Berdasarkan Dimensi Mengadakan Tindak Lanjut

Berdasarkan Dimensi Mengadakan Tindak Lanjut, berisikan dua pernyataan yang disampaikan dengan kondisi komunikasi dari kepala sekolah saat guru menerima pesan, yaitu Kepala sekolah setelah melakukan komunikasi penyampaian pesan program tertentu baik secara strukturan maupun kepada semua guru maka kepala sekolah akan menindaklanjuti dengan melakukan pengecekan kunjungan kelas, kondisi persiapan, kegiatan program yang terdiri dari pra atau pendahuluan, kegiatan-kegiatan inti, dan penutup program.

e. Berdasarkan Dimensi Mengatur Arus Informasi

Berdasarkan Dimensi Mengatur Arus Informasi, berisikan dua pernyataan yang disampaikan dengan kondisi komunikasi dari kepala sekolah saat guru menerima pesan, yaitu sistem komunikasi dengan mengatur arus informasi di sekolah, adalah suatu sistem yang menyediakan informasi untuk pimpinan dan para guru secara teratur, karena informasi merupakan sumber dasar bagi sekolah dan sangat esensial agar operasional dan kegiatan sekolah berfungsi secara efektif.

f. Berdasarkan Dimensi Pengulangan

Berdasarkan Dimensi Pengulangan, berisikan dua pernyataan yang disampaikan dengan kondisi komunikasi dari kepala sekolah saat guru menerima pesan, yaitu komunikasi berupa pesan yang tidak sering diulang-ulang dimaksudkan agar guru lebih cepat tanggap dan dapat mengubah kepastian, keyakinan dan perilaku guru yang tidak baik menjadi lebih baik secara mandiri.

g. Berdasarkan Dimensi Saling Mempercayai

Berdasarkan Dimensi Saling Mempercayai, berisikan dua pernyataan yang disampaikan dengan kondisi komunikasi dari kepala sekolah saat guru menerima pesan, yaitu menunjukkan hubungan antar kepala sekolah dan guru

dalam komunikasi. Secara sederhana, terjadinya saling percaya dimulai dari kepala sekolah yang menyampaikan pesan atau informasi kepada para guru dan pimpinan struktural yang selanjutnya mampu memberikan umpan balik, yaitu proses ini terjadi dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan guru dalam melaksanakan pesan tersebut.

### **Kemampuan Kompetensi Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Pengawas Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Dari hasil penelitian tentang komunikasi kepala sekolah dengan pengawas sekolah dalam hal berdiskusi pengawas sekolah dengan kepala sekolah dan kemampuan berkomunikasi kepala sekolah terutama yang berkaitan dengan kesadaran yang tinggi untuk memajukan sekolah yang dia pimpin.

Pengembangan kinerja guru SMK Kartika V - 1 Balikpapan dimana kepala sekolah cukup bertanggung jawab dan sesuai dengan norma-norma dan peraturan yang ditetapkan oleh Diknas kota/Propinsi. Berikut wawancara peneliti dengan informan Pengawas Sekolah Dra. Suherlena M.Pd, Untuk kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan pengawas, baik sekali. Terlebih dalam pengembangan sekolah. Kinerja guru juga sudah baik. 85% guru melaksanakan tugas nya dengan baik. Kepala sekolah juga dalam menejerialnya juga sudah baik sekali. Apalagi sekolah Kartika sekolah yang mendapatkan bantuan sarpras dari pusat. Hal ini menunjukkan kinerja kepek yang baik, dalam menejerialnya.

Dari sisi tanggung jawab, tentunya kepala sekolah sangat bertanggungjawab terbukti akreditasi sekolah, nilai A dari semua program keahlian, Smk kartika adalah sekolah swasta dibawah yayasan Kartika Jaya yang dalam penentuan kepala sekolah menempatkan kepala sekolah juga tidak sembaranga karena Kepala sekolah terpilih akan menjadi pimpinan di yayasan

tersebut. Sehingga kepek bertanggungjawab penuh untuk pengembangan sekolah kedepannya.

Penelitian lain yang sesuai dengan penelitian ini adalah dari Fatimah, 2015, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie, Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu memberikan contoh teladan dengan hadir ke sekolah tepat waktu dan pulang paling akhir; dan Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru yaitu komunikasi antar pribadi dan komunikasi dalam memecahkan masalah di dalam pembelajaran dengan cara mengkoordinasi dan mencari solusi dengan komite dan pengawas sekolah, serta Dinas Pendidikan terkait. Diharapkan kepada komite dan kepala sekolah agar dapat memberikan dorongan dan pembinaan dalam kinerja guru tentang profesional, kedisiplinan dan tanggungjawab guru secara efektif dan efesien sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah.

Menurut Supardi (2018:50) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan, perilaku, jabatan / kepala sekolah dan perangkat termasuk yayasan, penilaian, umpan balik, administrasi pengupahan, dan karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik organisasi terdiri dari imbalan, penetapan tujuan, seleksi, latihan dan pengembangan kepemimpinan dan struktur organisasi, sedangkan karakteristik pekerjaan terdiri dari penilaian pekerjaan, umpan balik prestasi, desain pekerjaan, dan jadwal kerja

## **Keterkaitan Kepala Sekolah, Struktural Sekolah, Yayasan, Pengawas Dan Guru Guna Meningkatkan Kinerja Guru SMK Kartika V-I Balikpapan Kalimantan Timur**

Dalam wawancara dengan beberapa informan dalam hal keterkaitan koordinasi dan penyelarasan, kepala sekolah, struktural sekolah, pengawas sekolah dan guru guna meningkatkan kinerja guru SMK Kartika V-1 Balikpapan, melibatkan:

a. Partisipasi Guru: Guru dan warga sekolah saling mendukung terhadap upaya pengembangan kinerja guru, setiap kegiatan dan pelatihan dilaksanakan dengan rasa tanggung jawab. Tugas pokok dan fungsi guru menjadi acuan setiap guru dalam melaksanakan kegiatan dan memperoleh perhatian khusus dari kepala sekolah.

b. Yang paling utama dilakukan oleh sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah pemberian kesempatan yang sama terhadap masing-masing guru untuk berkembang dan pemetaan kompetensi guru untuk penempatan tugas tambahan yang akan diberikan terhadap guru. Dari dua hal tersebut harapannya guru bisa berkembang sesuai harapan dan tentu ini tidak akan lepas dari reward dari setiap keberhasilan tugas yang diberikan kepada guru.

c. Kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah adanya tugas tambahan yang menyita waktu dan tidak linier dengan tugas utama, hambatan lain adalah anggaran dari sekolah untuk pengembangan pencairan yang menyesuaikan dana BOS sehingga kurang tepat waktu dan adanya kemungkinan perubahan anggaran yang mempengaruhi perencanaan.

d. Kendala utama yang dihadapi guru adalah tugas utama guru di SMK Kartika yang cukup maksimal 40 jam mengajar rata-rata dalam seminggu hal ini sangat berpengaruh terhadap upaya peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja

e. Kendala utama yang dihadapi oleh sekolah dari penerimaan sebagian guru

yang kurang sesuai kriteria kompetensi terutama guru kejuruan, hal ini karena minimnya pelamar guru pada maple tersebut, selain itu ketidaksesuaian muncul karena adanya perubahan spectrum kurikulum sehingga beberapa mata pelajaran di ampu oleh kurang sesuai. Ketidaksesuaian inilah yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dari guru tersebut meskipun hal ini bisa di kurangi dengan adanya pelatihan guru dan peningkatan kemampuan lain yang pelaksanaannya harus secara bertahap.

f. Perencanaan keuangan secara umum yang biasa dilakukan di awal tahun termasuk untuk pendanaan terkait guru sering terjadi perubahan regulasi sehingga terjadi perubahan realisasi ini menjadikan hambatan dan diperlukan kebijakan-kebijakan untuk merealisasikan program yang harus dikerjakan.

g. Peran guru dan pengawas dalam pengawasan kualitas SDM diterapkan mulai proses rekrutman guru biasanya kualifikasi yang layak untuk diterima dan pembinaan dalam bentuk supervisi dan validasi setiap semester. Pengawas juga melakukan sosialisasi jika terdapat kebijakan baru dan mensosialisasikan hasil evaluasi yang dikerjakan pengawas.

h. Peran guru dan pengawas dalam pengawasan SDM dilakukan dengan kepesertaan dalam uji kompetensi guru dan partisipasi dalam forum ilmiah baik melalui forum MGMP, seminar atau pelatihan lainnya sebagai upaya peningkatan kompetensi guru.

i. Dalam pengembangan kinerja guru cukup aktif ini nampak dari kehadiran dan partisipasi guru pada setiap kegiatan yang dilaksanakan terutama guru-guru muda. Setiap kegiatan pengembangan guru umumnya dibiayai oleh Sekolah maupun Yayasan karena sudah dipersiapkan dana pengembangan SDM meskipun demikian tetap ada yang harus dipersiapkan secara mandiri terutama sarana untuk keperluan pribadi. Guru SMK Kartika lebih dari 30 % sudah sertifikasi dan insiping dan secara keseluruhan mendapat insentif dari

Pemprov Kaltim sehingga mencukupi untuk pembiayaan sarana pribadi.

## SIMPULAN

Komunikasi kepala sekolah dengan seluruh jajaran struktural dalam upaya meningkatkan kinerja guru sudah berjalan baik. Komunikasi kepala sekolah dengan yayasan juga sudah baik dan berkesinambungan.

Komunikasi kepala sekolah dengan guru sudah sesuai dengan Dimensi komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilaksanakan dengan memberikan perhatian secara personal maupun kelompok, menjaga komunikasi dan hubungan baik dengan para guru sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan. Komunikasi kepala sekolah dan keterkaitannya dengan perangkat yang lain mengalami peningkatan dalam hal bersinergi untuk meningkatkan kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Sriwidodo dan Budi. 2016. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 4 No. 1 Juni.
- Yudistira dan Siwantara. 2017. Sintesis Nanomaterial. *Jurnal Nanosains & Nanoteknologi* 1: 33-57
- Susanto. 2019 Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar.
- Lexy J. Moleong. 2014. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT. Remaja. Bandung.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta. Bandung.
- Riyanto. 2017. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, Yayasan Badan. Penerbit Gadjah Mada, Edisi 4. Yogyakarta.
- Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Mangkunegara. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Wibowo 2018, Manajemen Kinerja . Edisi Keempat. Rajawali Pers. Jakarta.
- Nurlaila. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Rivai dan Basri. 2015. Performance appraisal. PT. Raja. Grafindo Persada. Jakarta.
- Putri Syahri. 2016. Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. *Masters thesis*. Pascasarjana UIN Sumatera Utara.
- Asril Umar, 2017. Pelaksanaan Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Mas Ympi Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai. *Edu Riligia*: Vol. 1 No. 3 Juli-September 2017.
- Fatimah. 2015. Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 3, No. 4, November 2015.
- Soehardi. 2017. Perilaku Organisasi. Terbitan Universitas. Yogyakarta.