

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Pendidikan juga merupakan *investasi* dari pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), dimana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai factor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidak pastian. Dalam kerangka inilah pendidikan diperlukan dan dipandang sebagai kebutuhan dasar bagi masyarakat yang ingin maju.¹

Bersamaan dengan itu Bangsa Indonesia sedang dihadapkan pada fenomena yang sangat dramati, yakni rendahnya daya saing sebagai indicator bahwa pendidikan belum mampu menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.² Pendidikan dalam konteks otonomi daerah diharapkan dapat mengambil peran dalam mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 (Sisdiknas, Pasal 3) berikut ini:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.³

¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya: 2009), 1.

²E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 3.

³*Ibid.*, 4.

Untuk mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional tersebut dalam tatanan mikro pendidikan harus mampu menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan professional sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan yang tercantum dalam Sisdiknas pasal 3 di atas, termasuk di dalamnya kebutuhan kerja dan respon terhadap perubahan masyarakat setempat. *Desentralisasi* pendidikan dalam konteks daerah harus mampu meningkatkan mutu layanan jasa yang ditawarkan kepada masyarakat, sesuai dengan kebutuhan local dan tantangan global. Dengan kata lain, pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang mampu berpikir global (*think globally*), dan mampu bertindak *local* (*act locally*), serta dilandasi oleh akhlak yang mulia (*akhlakul karimah*).⁴

Dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan professional, pendidikan tidak hanya terfokus pada kebutuhan material, tetapi harus menyentuh dasar untuk memberikan watak pada visi dan misi pendidikan, yaitu perhatian mendalam pada etika moral dan *spiritual* yang luhur. Hal ini, kualitas pendidikan dipengaruhi oleh sistemik terhadap seluruh komponen pendidikan seperti peningkatan kualitas dan pemerataan penyebaran guru, kurikulum yang disempurnakan, sumber belajar, sarana prasarana yang memadai, iklim pebelajaran yang kondusif, serta didukung oleh kebijakan pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan hendaknya harus dikelola secara professional dengan manajemen yang baik oleh pendidik dan tenaga pendidik,

⁴*Ibid.*, 4.

mengingat sebagaimana diketahui bahwa lembaga pendidikan merupakan salah satu prioritas pembangunan Nasional yang kaitannya dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menyangkut peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Manajemen dalam lembaga pendidikan merupakan aktifitas pekerjaan guna mencapai sebuah tujuan dalam mencapai visi dan misi. Karena pada hakekatnya manajemen berkenaan dengan cara- cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif.⁵

Manajemen merupakan proses bekerja sama dengan dan melalui individu atau kelompok serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasinya. Dengan kata lain manajemen memilih unsur-unsur sumber daya manusia, uang, material, teknik, dan metode didalam suatu organisasi.⁶ Suatu lembaga pendidikan akan efektif dan efisien apabila *investasi* yang ditanamkan didalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan manfaat sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga pendidikan akan lebih efektif dan efisien lagi apabila dalam pengelolaannya menggunakan prinsip-prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut akan mencapai tujuan sebagaimana yang telah direncanakan.⁷

Dalam studi manajemen terdapat beberapa pandangan yang mencoba merumuskan definisi manajemen dengan titik tekan yang berbeda-beda. Salah

⁵H. A. R. Tilar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 10.

⁶Syarifudin Anzizan, *Sistem Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2004), 53.

⁷*Ibid.*, 54.

satu rumusan operasional yang memungkinkan dapat diajukan bahwa "Manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya".⁸ Sedangkan Hadari Nawawi menjelaskan tentang manajemen adalah sebagai kemampuan membuat orang lain melakukan kegiatan tertentu atau bekerja sesuai tujuan organisasi dengan mengajak dan menggerakkan agar bekerja sama secara efektif dan efisien yang mampu mengarahkan dan membina perilaku organisasi dan administrasi.⁹ Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa sangat besar peranan dan fungsi manajemen dalam suatu organisasi lembaga pendidikan.

Dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi lembaga pendidikan, diperlukan kondisi yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidikan yang ada di lembaga pendidikan formal antara lain kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua murid/masyarakat yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang menunjang kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermanfaat bagi lingkungan masyarakat, Bangsa, dan Negara.

⁸Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 1.

⁹Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dan Ilustrasi di bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2003), 36.

Lembaga sekolah akan berhasil dalam mencapai program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam lembaga sekolah tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin/kepala sekolah yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin/kepala sekolah menurut Jamal Ma'ruf Asmani mendefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya.¹⁰

Untuk itu dalam meningkatkan pendidikan dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) seyogyanya sekolah dikelola oleh seorang pemimpin/ kepala sekolah yang memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan. Seperti pendapat tokoh pendidikan kita: Ki Hajar Dewantoro sebagai berikut “*ing ngarso sung tuladho, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”, sebagai pemimpin/ kepala sekolah bila berada di depan maka ia akan memberi contoh tauladan kepada bawahannya, jika ia berada di tengah-tengah ia harus dapat membangkitkan memberi semangat kepada orang-orang yang ada disekitarnya, dan jika ia berada dibelakang maka pemimpin/kepala sekolah harus dapat mendorong dan memotivasi agar orang-orang tersebut lebih maju. Pemimpin/kepala sekolah harus mampu memberi contoh dan mengayomi bawahannya, menggerakkan agar semua komponen yang ada dapat dan mau

¹⁰Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Paduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), 92.

bekerja secara optimal sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan dan melaksanakannya dengan ikhlas serta penuh tanggung jawab.¹¹

Menurut Mujamil Qomar kepala sekolah adalah seorang manajer yang memiliki *skill* yang lebih atau berpengetahuan *generalis*.¹² Karena dia akan menjadi panutan bawahannya yang akan menegakkan kewajiban-kewajiban dengan lengkap dan sempurna dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kerangka konseptual yang berkaitan dengan hal-hal strategis yakni kemampuan untuk mendidik para guru dan karyawannya. Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dan memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan siswa dan siswa demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.¹³

Abdul Aziz mengatakan sekolah sebagai lembaga pendidikan selain berkewajiban untuk menjadikan manusia yang beriman, bertaqwa dan berakhlaq mulia juga memiliki kewajiban untuk dapat menciptakan manusia hidup lebih baik, termasuk dalam hal kebaikan duniawi.¹⁴ Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang professional dalam organisasi sekolah yang

¹¹Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 165.

¹²Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 228.

¹³Wahdjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada: 1999), 102.

¹⁴Harian Umum PELITA, *Persatuan Umat dan Kesatuan Bangsa Keberlangsungan Pendidikan di Madrasah Wujud Kesadaran Umat Islam*, (Jakarta: Pelita, Edisi Jumat 8 Agustus 2009).

bertugas mengatur semua sumber daya organisasi dan bekerja sama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan sekolah. Dengan keprofesionalan kepala sekolah, pengembangan keprofesionalan guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru menurut E. Mulyasa adalah sebagai berikut:

1. Menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/DII agar mengikuti penyetaraan S1/Akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya
2. Mengikut sertakan guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya
3. Revitalisasi KKG (Kelompok Kerja Guru), MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), serta
4. Meningkatkan kesejahteraan guru.¹⁵

Disinilah kepala sekolah mempunyai peranan sebagai pusat pengambilan keputusan menentukan system dan aturan pelaksanaan pendidikan dan pencapaian tujuan sekolah yang telah ditentukan bersama. Karena berhasil atau tidaknya tujuan lembaga pendidikan sekolah formal sangat dipengaruhi oleh dua factor yakni pemimpin dan orang yang dipimpinya. Agar kepemimpinannya yang dilaksanakan bisa efektif dan

¹⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, Cet ke-VII, 2007), 78-79.

efisien, salah satu tugas yang harus dilakukan sebagai kepala sekolah di lingkungan satuan pendidikan adalah mampu mengelola manajerialnya dengan baik dan benar yakni mampu memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya. Selain itu juga harus memiliki kesanggupan dalam mengelola dan mempengaruhi perilaku guru dalam suatu situasi supaya diperoleh dan memunculkan kinerja guru yang baik.

Dalam hal ini kepala sekolah merupakan komponen yang paling menentukan sukses tidaknya lembaga pendidikan tersebut dalam mengantarkan pendidik yang kompetitif dan siap bersaing dalam menghasilkan *output* secara berkualitas dalam tantangan pendidikan, karena di tangan kepala sekolah kurikulum, sumber belajar, sarana prasarana dan iklim pembelajaran menjadi sesuatu yang berarti dalam peningkatan kinerja guru yang baik. Selain itu guru juga merupakan ujung tombak pelaksanaan dari keputusan dan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan formal perlu menerapkan fungsi-fungsi manajemen pendidikan. Diantaranya yaitu mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan dalam menyelesaikan segala urusan administrasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada melalui orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain guru/pendidik harus mampu dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diampu sesuai bidang kompetensinya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang menentukan dalam system pendidikan secara keseluruhan terlebih dalam peningkatan kinerja guru karena hal ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan. Kepala sekolah dalam kasus ini memegang peran utama dalam pembangunan budaya pendidikan di lembaganya. Tugas kepala sekolah harus mampu menggerakkan kinerja guru secara produktif sehingga bisa menghasilkan *output* yang baik.

Apapun upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang *signifikan* tanpa didukung oleh kepala sekolah yang professional dan berkualitas. Perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari kepala sekolah yang berujung pada peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah mempunyai peran yang strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya di bidang pendidikan, sehingga perlu melakukan terobosan-terobosan dalam bidang manajerialnya untuk menggerakkan kinerja guru. Karena disini kepala sekolah merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas di lembaga pendidikan yang bertumpu pada proses pembelajaran di sekolah.

Pada tataran ini, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di satuan pendidikan merupakan pemimpin formal (*formally designated leader*) oleh organisasi yang bersangkutan atau organisasi yang menjadi atasannya. Sedangkan guru menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39 bahwa pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai

hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.¹⁶

Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai factor penentu keberhasilan tujuan organisasi/lembaga pendidikan formal, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan *output* yang diharapkan. Untuk itu kinerja guru harus ditingkatkan dan dikembangkan sebagai upaya control ketat terhadap manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pendidikan.¹⁷ Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara memberikan motivasi, mengadakan *supervise*, memberikan *insentif*, memberi kesempatan yang baik untuk berkembang dalam berkarier, dan meningkatkan kemampuan yang baik.

Dalam sebuah studi menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan di sebuah sekolah 60% tergantung dari kemampuan guru tampil di depan kelas, 25% tergantung kepemimpinan kepala sekolah dan 15% dipengaruhi oleh penyediaan sarana dan prsarana.¹⁸ Kenyataannya, ini adalah suatu tantangan bagi setiap guru yang ingin pekerjaannya benar-benar sebagai profesi yang professional. Menyadari akan pentingnya mengembangkan kinerja guru yang

¹⁶UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional 2003 Beserta Penjelasannya, (Bandung: Fokus Media 2003), 25.

¹⁷Jamen Jon dan Donal Waltesr, *Human Resources Management in Education: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Q Media, 2008), 28.

¹⁸Departemen Agama, *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam), 2001), 3.

menghasilkan *output* berkualitas dalam rangka memajukan pendidikan di lembaga maka dibutuhkan serangkaian *inovasi*.¹⁹

Dalam keseluruhan kegiatan pendidikan di jalur sekolah, guru memegang posisi paling strategis yang berada di barisan paling depan dalam berinteraksi dengan peserta didik di kelas atau di luar kelas. Oleh karena itu dalam reformasi pendidikan guru harus menjadi titik awal dalam penataannya, termasuk hak-hak guru, asasi guru, pemangku profesi guru, anggota masyarakat.

Guru menempati peran dalam mengelola kegiatan pembelajaran dimana peranan kunci ini dapat diemban apabila ia memiliki tingkat kemampuan profesional yang tinggi, yang tidak hanya diukur dari kemampuan intelektual, melainkan dituntut untuk memiliki keunggulan dalam aspek moral, keimanan, ketaqwaan, tanggung jawab, dan keluasan wawasan kependidikan (umum dan agama) dalam mengelola kegiatan pembelajaran di kelas.

Kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreatifitas dalam pelaksanaan pengajaran,

¹⁹*Ibid.*, 4.

kerjasama dengan warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku pimpinan adalah membangun karakter, melakukan proses, dan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat evaluasi kepemimpinan bagi kepala sekolah. Hal ini berarti bahwa kinerja guru merupakan rentetan dari kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen seluruh komponen sekolah terutama tenaga kependidikannya. Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberikan motivasi terhadap guru yang biasa berupa *reward* sebagai bentuk *apresiasi* kepala sekolah terhadap *performa* guru. Hal ini akan bermuara pada terdorongnya guru untuk bekerja secara profesional dengan meningkatkan kompetensinya sendiri terutama kompetensi keprofesionalannya. Artinya manajemen kepala sekolah dengan kinerja guru sangat erat kaitannya dalam menentukan tujuan pendidikan yang menjadi target utama dalam pendidikan.

Namun sampai saat ini, masih ada saja kepala sekolah dan guru yang belum melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik yang baik sesuai dengan harapan yang dibebankan kepadanya karena beberapa factor penghambat baik *internal* maupun *eksternal* yang menghalanginya. Kepiawaian dan kewibawaan kepala sekolah dan guru saat menentukan kelangsungan proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah maupun efeknya di luar sekolah. Kenyataan ini merupakan suatu tantangan bagi setiap

kepala sekolah dan guru yang ingin pekerjaannya benar- benar sebagai profesi yang professional.

Disini penulis ingin melakukan penelitian yang memfokuskan pada “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi multi situs di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar)”, karena penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana manajemen kepala sekolah dalam mengelola dan menggerakkan para pendidik dilembaga yang dipimpinnya sekaligus menjelaskan secara gamblang mengenai program peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah. Mengingat betapa pentingnya manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru baik dari segi *kuantitas* maupun *kualitas*.

Maka berdasarkan pra observasi di SMPN 1 Sutojayan dan di SMPN 2 Sutojayan Blitar merupakan lembaga pendidikan menengah pertama yang dalam pengembangannya terus berupaya dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yakni memiliki tenaga pendidik, baik tenaga tetap maupun tidak tetap yang professional yang memiliki kualifikasi S1 dan S2. Selain itu SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar yang terletak di wilayah Blitar selatan ini memiliki keunikan yakni merupakan Sekolah Standar Nasional (SSN) yang lokasi tempatnya berhadapan namun memiliki perkembangan yang berbeda terutama dalam perkembangan segi prestasi akademik maupun non akademik. Hal ini merupakan perbedaan yang mencolok namun masih banyak perbedaan-perbedaan yang lain jika kita tengok lebih jauh lagi.

SMPN 1 Sutojayan Blitar adalah salah satu sekolah menengah pertama favorit di wilayah Sutojayan yang unggul dibidang akademik hal ini terlihat pada saat ujian *try out* dan UN selalu mendapat nilai lima besar di wilayah Blitar. Selain itu banyaknya orang tua yang mempercayakan anaknya menimba ilmu di sekolah SMPN 1 Sutojayan Blitar. Sesuai pedoman buku pendidikan SMPN 1 Sutojayan Blitar tahun 2010/2011 kurang lebih sekitar 700-an siswa. Kemudian pada tahun pelajaran 2014/2015 jumlah siswanya meningkat menjadi 800-an siswa, keberhasilan ini tidak lepas dari kepala sekolah dalam memimpin lembaga tersebut. Saat peneliti melakukan wawancara saat pra observasi pertama kali beliau mengatakan bahwa: “Saya sebagai kepala sekolah harus efektif dalam memimpin sekolah dengan baik guna terwujudnya sekolah sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan berkualitas internasional serta mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan dilandasi iman dan taqwa”.²⁰

Berdasarkan fenomena yang terjadi di SMPN 1 Sutojayan Blitar adalah tidak stabilnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini terlihat saat kepala sekolah melakukan supervise baik dengan pemberitahuan terlebih dahulu maupun tanpa pemberitahuan. Selain itu sebagian guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik masih menggunakan jalan pintas dalam proses belajar mengajar. seperti: memiliki pengetahuan yang mendalam tetapi belum tepat cara mengajar yang baik

²⁰Nanang Tyas R, M.Pd, *Wawancara Pra Observasi*, (SMPN 1 Sutojayan Blitar, Tanggal 2 Maret 2015).

kepada anak didik, tidak menumbuhkan motivasi *internal* belajar pada anak didik dan metode pembelajaran yang digunakan kurang bervariasi (*monoton*).

Sedangkan SMPN 2 Sutojayan Blitar juga merupakan sekolah menengah pertama di wilayah Blitar bagian selatan yang unggul dalam bidang non akademik yakni sering meraih juara tingkat kabupaten dalam bidang *ekstrakurikuler* misalnya: lomba bola voli, pramuka, PMR, dan karawitan. Saat peneliti melakukan wawancara pada kepala sekolah SMPN 2 Sutojayan Blitar, beliau mengungkapkan “Kepiawainnya seorang kepala sekolah sebagai pimpinan harus memiliki misi menghasilkan tatanan yang cerdas *spiritual*, social dan *intelengensi* untuk memenuhi tuntutan dalam era globalisasi”.²¹ Karena itu kepala sekolah SMPN 2 Sutojayan Blitar secara rutin melaksanakan kegiatan supervise pada pada setiap guru untuk bisa menjalankan tugasnya dengan maksimal dalam meningkatkan kinerja guru.

Akan tetapi berdasarkan fenomena yang terjadi di SMPN 2 Sutojayan Blitar ada beberapa permasalahan yang muncul baik dari segi *internal* maupun *eksternal* yang menghambat dalam proses peningkatan kinerja guru, hal ini berimplikasi pada *output* yang dihasilkan kurang maksimal. Permasalahan yang muncul diantaranya yaitu: kurangnya kualitas dalam menyampaikan pembelajaran pada siswa, kurangnya kompetensi pada guru dalam bidang mata pelajaran, karena guru tidak hanya mengampu satu mata pelajaran saja yakni disesuaikan dengan kebutuhan pengajar dalam mata pelajarannya, contohnya: pembagaian tugas mengajar guru disesuaikan

²¹Sutadi, M. Pd, *Wawancara Pra Observasi*, (SMPN 2 Sutojayan Blitar, Tanggal 3 Maret 2015).

dengan kebutuhan mata pelajaran yang diampunya. Guru bisa saja tidak tetap antara satu semster dengan semester berikutnya dan juga bisa guru pelajaran agama sekaligus mengampu mata pelajaran umum. Dari keterangan tersebut dapat diketahui bahwa pembagian tugas guru di SMPN 2 Sutojayan Blitar dilaksanakan sesuai kebutuhan mata pelajarannya. Pembagian kinerja guru belum sesuai dengan tugas pokok dan fungsi guru sesuai dengan kompetensi masing-masing.

Dengan kondisi seperti ini otomatis kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga harus lebih menguras pikiran dan tenaga dalam mengembangkan kinerja guru. Hal ini yang memicu daya saing kepala sekolah dan guru dalam mengelola lembaga untuk menghasilkan *output* yang berkualitas. Karena SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar merupakan sekolah menengah pertama yang berstatus Sekolah Standar Nasional (SSN). SMPN 1 Sutojayan Blitar meskipun sudah berstatus SSN akan tetapi dalam kegiatan non akademik masih kalah dengan SMPN 2 Sutojayan Blitar, begitu juga sebaliknya SMPN 2 Sutojayan Blitar kualitas dalam bidang akademiknya masih dibawah SMPN 1 Sutojayan Blitar.

Untuk mensiasati persaingan dalam bidang akademik maupun non akademik dalam menghasilkan *output* yang baik antara kedua lembaga tersebut memerlukan cara yang strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama pendidiknya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Salah satu contoh dalam penerimaan siswa baru (SPMB) masing-masing lembaga menggunakan metode yang berbeda dalam menarik minat

siswa baru diantaranya menggunakan system PMDK (Penelusuran Minat dan Bakat), TKA (Tes Kemampuan Anak), dan SST (Sistem Skoring Terpadu) dan seleksi penerimaan siswa baru diadakan serentak. Akan tetapi ketika peneliti melakukan observasi menemukan fenomena bahwa beberapa siswa masuk di SMPN 2 Sutojayan Blitar bukan karena kata hati tetapi karena tidak diterima sekolah di SMPN 1 Sutojayan Blitar. Hal inilah yang masih menjadi tanda tanya besar, alasan apa yang menjadi dasar pemilihan ini. Bukankah kurikulum pada Sekolah Standar Nasional (SSN) sudah sangat komplrit dan jelas pada buku pedoman pendidikan Sekolah Standar Nasional (SSN).

Peningkatan kualitas kinerja guru mempunyai proses yang bagus untuk menciptakan *output* yang tinggi dirancanglah kurikulum yang baik yang diajarkan oleh guru yang berkualitas dan produk yang baik dibuktikan dengan siswanya mampu bersaing dengan sekolah-sekolah unggulan di dalam maupun di luar kota, sehingga dengan proses yang baik sekolah tidak lagi dipandang sebelah mata bahkan menjadi sekolah unggulan pilihan utama masyarakat. Dalam bentuk ini, sekolah yang baik merupakan sekolah yang dinamis dan mampu mengadakan perubahan sebagai proses menghasilkan *output* yang berkualitas.

Hal-hal yang dilakukan kepala sekolah seperti perencanaan dalam membangun karakter kinerja guru kemudian cara pelaksanaanya serta hasil/*feedback* merupakan pilihan paling tepat untuk mempersiapkan para tenaga kependidikan dalam upaya menjawab tantangan zaman. Karena dengan

dengan cara diatas diharapkan guru mampu dalam bidangnya sekaligus menjadi berkekuatan dalam profesi yang diembannya.

Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, bagi guru di sekolah membutuhkan adanya dorongan semangat dan motivasi dari pimpinan mereka, sebab hal ini merupakan modal yang penting sehingga hampir setiap tindakan dan kebijakan yang diambil/dilakukan oleh seorang pemimpin mempunyai dampak yang positif dan negatif bagi bawahan yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang baik harus selalu dapat memotivasi bawahannya sedemikian rupa sehingga dalam melaksanakan tugasnya, guru akan memiliki efektivitas kerja yang lebih tinggi dan diharapkan mampu membuahkan hasil yang memuaskan, baik bagi sekolah maupun bagi pendidik (guru) itu sendiri.

Dalam hal ini dibutuhkan kepala sekolah sebagai manajer yang mampu mengorganisasikan lembaga sekolah. Kepala sekolah bertugas mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah dengan menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, serta menempatkan guru sesuai dengan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja. Kendala lain yang dihadapi guru adalah tidak semua guru memiliki motivasi yang sama dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga ada guru mampu mengikuti dengan cepat dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan seperti wawancara kepada bapak kepala SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar: “Beberapa guru memang belum optimal dalam menggunakan fasilitas-fasilitas yang mendukung pembelajaran seperti media pembelajaran power point sehingga

hal ini berpengaruh pula pada pembelajaran bagi peserta didik”. Karena motivasi antara masing-masing guru tidak sama dalam meningkatkan kualitas.

Kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan semua potensi yang ada sangat membantu kepala sekolah untuk mencapai tujuan lembaga yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahdjosumijo bahwa “keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seseorang pemimpin terlibat terhadap dua orientasi yaitu apa yang dilakukan oleh organisasi dan pembinaan terhadap organisasi”.²²

Dalam mewujudkan kualitas lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mempunyai manajemen yang baik, yang mampu menyetatkan lembaga dan mengantarkan pada kemajuan secara *signifikan*. Mengingat begitu banyaknya minat masyarakat pada sekolah umum yang mempunyai status SSN (Standar Nasional), sehingga diperlukan peningkatan kualitas, pembaharuan-pembaharuan dalam berbagai bidang dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan *pra riset* yang dilakukan peneliti serta uraian fakta diatas dan mengingat pentingnya manajemen kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengatur penyelenggaraan lembaga sekolah tersebut, maka peneliti penting mengadakan penelitian terkait **“Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Multi Situs di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar)**. Karena penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana manajemen kepala sekolah dalam melakukan upaya memajukan

²²Wahdjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 87.

lembaganya dengan kompetensi yang di embannya sebagai pimpinan melalui tindakan yang direncanakan dalam menggerakkan pelaksanaan serta hasil dari peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Setelah penulis melakukan kajian yang mendalam tentang konteks penelitian di atas maka penulis dapat mengambil fokus penelitian tentang Cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam lembaga dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar?
2. Bagaimana proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar?
3. Bagaimana hasil peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui perencanaan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar
2. Untuk mengetahui proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar

3. Untuk mengetahui hasil peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar

D. Kegunaan Penelitian

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan khazanah ilmu pengetahuan, khususnya merupakan sumbangan ilmiah tentang manajemen kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya guna meningkatkan kinerja guru pada konteks lembaga pendidikan.

2. Praktis

- a. Bagi Lembaga Pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan, sehingga dapat dijadikan acuan para penyelenggara dan pengelola lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta.
- b. Bagi Peneliti, sebagai bahan memperluas wawasan dan pengetahuan sesuai dengan bidang keahlian yang dikembangkan oleh peneliti yaitu bidang manajemen pendidikan Islam.
- c. Bagi Peneliti selanjutnya penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk penelitian berikutnya dan penambahan wawasan tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru..
- d. Bagi Perpustakaan Pascasarjana IAIN Tulungagung Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan koleksi penelitian dalam

bidang manajemen pendidikan Islam khususnya terkait peneliti selanjutnya. Penelitian ini diharapkan juga bisa dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya atau peneliti lain yang ingin mengkaji lebih mendalam mengenai topik dengan fokus serta setting yang lain sehingga memperkaya temuan penelitian ini.

E. Penegasan Istilah

1. Konseptual

a. Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen adalah suatu ilmu atau seni yang berisi aktifitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam menyelesaikan segala urusan dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada melalui orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²³ Sedangkan kepala sekolah adalah pejabat formal yang pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku yang diberi tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah/madrasah.²⁴

b. Kinerja Guru

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas- tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai

²³Agus Zainul F, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 1.

²⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 85.

prestasi kerja yang lebih baik.²⁵ Guru adalah jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dalam mendidik dan mengembangkan nilai-nilai hidup.²⁶

2. Operasional

Penegasan operasional merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian guna memberi batasan kajian pada suatu penelitian. Adapun penegasan secara operasional dari judul "Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru studi Multi situs di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar". Langkah yang sistematis manajemen kepala sekolah, dalam rangka mengembangkan potensi yang ada pada diri tenaga kependidikan guna meningkatkan profesionalisme kinerja pendidik dengan mengetahui cara yang akan dilakukan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) meningkatkan kinerja, proses dalam peningkatan kinerja, serta hasil dari peningkatan kinerja guru tersebut.

F. Sistematika Pembahasan

Tesis ini terdiri dari enam bab, masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab, dan sebelum memasuki bab pertama terlebih dahulu peneliti sajikan beberapa bagian permulaan secara lengkap yang sistematisnya meliputi halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran dan abstrak.

²⁵Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995), 47.

²⁶Moh. User Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992),

Bagian isi meliputi Bab I Pendahuluan, dalam pendahuluan ini meliputi latar belakang, setelah menentukan latar belakang penulis akan memfokuskan penelitian sebagai dasar acuan dalam penelitian sekaligus menentukan tujuan penelitian. Setelah itu penulis mendeskripsikan tentang manfaat dan penegasan istilah dalam pendahuluan tersebut.

Bab II kajian pustaka ini peneliti akan menuliskan tentang Manajemen kepala sekolah, meningkatkan kinerja guru dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Bab III metode penelitian ini penulis akan menjabarkan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, kehadiran peneliti, teknik pengecekan keabsahan data, dan tahapan penelitian.

Bab IV Laporan hasil penelitian akan memaparkan data dan menuliskan tentang temuan-temuan dan sekaligus analisis data sehingga ditemukan hasil penelitian.

Bab V Laporan hasil pembahasan sekaligus menuliskan tentang analisis data sehingga ditemukan hasil penelitian

BAB VI Penutup peneliti akan mengambil kesimpulan dan saran guna memudahkan pemahaman terhadap hasil penelitian.

Bab akhir memuat daftar rujukan yang merupakan daftar buku yang menjadi referensi oleh peneliti. Kemudian diberikan juga lampiran-lampiran yang memuat dokumen dokumen terkait penelitian.