

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Manajemen

Dalam upaya membenahi lembaga pendidikan agar berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi maka kebenaran-kebenaran teori yang ada dalam dunia bisnis dan pendidikan secara umum maupun dari hasil-hasil penelitian yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai islam dapat dijadikan rujukan untuk membenahi dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan secara keseluruhan. Hal inilah yang menjadi tantangan terbesar dalam membenahi lembaga pendidikan agar bisa menjadi berkualitas dan diminati oleh masyarakat itu sendiri sebagai pelanggan dan pengguna terhadap seluruh lembaga pendidikan yang ada pada saat ini.<sup>1</sup>

Setiap organisasi lembaga pendidikan memiliki aktifitas-aktifitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi lembaga pendidikan. Salah satu aktifitas tersebut adalah manajemen, dengan pengetahuan manajemen kita bisa mengangkat dan menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada di dalam al-Quran dan Hadis ke dalam lembaga pendidikan. Manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19, dewasa ini sangat populer, bahkan dianggap sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan yang diharapkan akan berhasil dan berkembang.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 31.

<sup>2</sup>Sulistyarini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), 2.

Kata manajemen menurut Muchtar Efendy berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa, dan *to guide* yang berarti memimpin, jadi apabila dilihat dari etimologi manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.<sup>3</sup> Sedangkan pengertian manajemen secara menurut Frideck Taylor adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.<sup>4</sup>

Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana cara memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Malayu S. P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>5</sup>

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang

---

<sup>3</sup>Mochtar Effendy, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: PT. Bhatara Karya, 1986), 6.

<sup>4</sup>Frideck Taylor W, *Scientific Management*, (Happer and Breos: New York, 1974), 2.

<sup>5</sup>Malayu. S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 2.

dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: 1) ada tujuan yang ingin dicapai; 2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; 3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, *kooperatif*, dan *terintegrasi* dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; 4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; 5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; 6) mencakup beberapa fungsi; 7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.<sup>6</sup>

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai pendapat George R. Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan:

1. Perencanaan (*planning*); *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting.*
2. Pengorganisasian (*organizing*); *Structuring, Assembling Resources, Staffing.*
3. Penggerakan (*directing*); *Coordinating, Commanding, Motivating, Leading.*

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, 3.

4. Pengawasan (*controlling*); *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>7</sup>

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat saling dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi satu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan peningkatan kualitas kerja.<sup>8</sup>

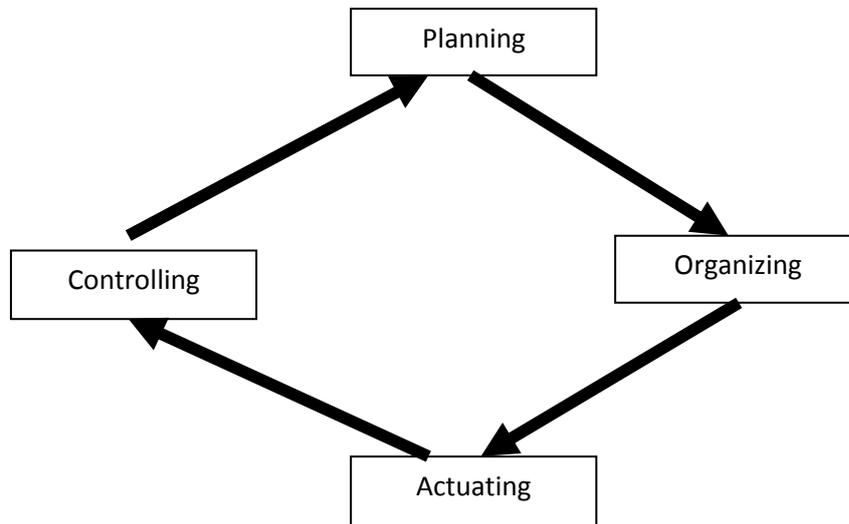
Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarahannya, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor, dan dievaluasi keefektifannya dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan

---

<sup>7</sup>Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), 14.

<sup>8</sup>Hedayat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001), 5.

meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatannya.<sup>9</sup> Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Siklus Kegiatan Manajemen

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: 1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar; 2) kepala administrasi; 3) sebagai manajer perencanaan dan pimpinan pengajaran; 4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas

---

<sup>9</sup>Hedayat Sutopo, *Manajemen....* 5.

untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.<sup>10</sup> Sementara itu menurut pendapat Sanusi dikutip oleh M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dalam Akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa:

Perubahan dalam peranan dan fungsi kepala sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggungjawab yang lebih luas kepada kepala sekolah, khususnya kepala administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta ketersediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.<sup>11</sup>

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perkembangan dan perubahan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, *efisiensi* dan *relevansi*.

Pada bagian lain Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat yang mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan sumber daya pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: 1)

---

<sup>10</sup>Akhmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, Diakses pada tanggal 10 April 2015.

<sup>11</sup>*Ibid.*

kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumusan pendidikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; 2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri, guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; 3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; 4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggungjawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.<sup>12</sup>

Diantara tugas dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai manajer, menurut A. F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, selain itu ada 8 fungsi seorang manajer yang dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: 1) bekerja dan dengan melalui orang lain; 2) dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; 3) bertanggungjawab dan mempertanggung jawabkan; 5) berfikir secara *realistik* dan konseptual; 6) juru penengah; 7) seorang diplomat; 8) mengambil keputusan sulit.<sup>13</sup>

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer di setiap organisasi apapun termasuk kepala sekolah. Manajemen pada hakikatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan usaha dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> James A.F. Stoner, *Manajemen*, (Second Edition, Englewood Cliffs: Prantice Inc, 1982), 13-18.

Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang *kooperatif*, memberikan dorongan dan kesempatan bagi para guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

*Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerjatenaga kependidikan, kepala sekolah harus meningkatkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). *Kedua*, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara *persuasif* dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan dan meningkatkan potensinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan disekolah (*partisipatif*). Dalam hal

ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, *empiris*, keakraban, dan asas *integritas*.<sup>14</sup>

Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.<sup>15</sup> Oleh sebab itu dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya. Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan (*planning*)

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.<sup>16</sup> Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan

---

<sup>14</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103.

<sup>15</sup>Bahrudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), 29.

<sup>16</sup>AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), 33.

yang telah ditentukan.<sup>17</sup> Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai *top management* di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.<sup>18</sup> Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai yang bersumberkan pada al-Quran dan al-Hadits. Dalam hal ini perencanaan, al-Quran mengajarkan kepada manusia dalam surat al-Haj ayat 77 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اٰرْكَعُوْا وَاَسْجُدُوْا وَاَعْبُدُوْا رَبَّكُمْ وَاَفْعَلُوْا الْخَيْرَ

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُوْنَ ﴿٧٧﴾

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.*<sup>19</sup>

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan

<sup>17</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1992), 50.

<sup>18</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), 107.

<sup>19</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. As-Syifa', 1992), 567.

pendidikan. Hal ini diterangkan dalam surat an-Nahl ayat 90 sebagaimana berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran<sup>20</sup>*

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsip dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulburt Silalahi,<sup>21</sup> pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah, fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang

<sup>20</sup>*Ibid.*, 786.

<sup>21</sup>*Ibid.*, 5.

dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup, menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa pelapor ke siapa, dan dimana keputusan itu diambil.<sup>22</sup>

Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>23</sup> Proses organizing menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam tindakan, dalam hal ini al-Quran menjelaskan betapa pentingnya tidakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam satu organisasi. Allah berfirman dalam surat ali-Imron: 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ

عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ لَعَلَّكُمْ

تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatNya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.*<sup>24</sup>

<sup>22</sup>Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I*, terjemahan Tim Indek, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 5.

<sup>23</sup>Jawahir Tantowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran*, (Jakarta: Pustaka Al Husna, 1983), 71.

<sup>24</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 406.

Selanjutnya al-Quran memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaran, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.

Firman Allah dalam surat Al Anfal ayat 46:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتَزَعُّوْا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجْمُكُمْ وَأَصْبِرُوا

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya: *Dan taatlah kepada Allah dan rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.*<sup>25</sup>

### 3. Penggerakan/pelaksanaan (*actuating*)

*Actuating* adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing, commanding, leading dan coordinating*.<sup>26</sup> Karena tindakan *actuating* sebagaimana unsur di atas, maka proses ini juga memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau

<sup>25</sup>*Ibid.*, 345.

<sup>26</sup>Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I, terjemahan Tim Indek*. 74.

pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan.<sup>27</sup> Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia, sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru dan karyawannya.<sup>28</sup> Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

- a. Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya
- b. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreatifnya
- c. Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya,
- d. Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai
- e. Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih

---

<sup>27</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1983), 74.

<sup>28</sup>Soewadji Lazaruth, *kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), 4.

- f. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar, maupun biaya untuk kesempatan tersebut
- g. Memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi.

#### 4. Pengawasan/evaluasi (*controlling*)

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi pelaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu tindakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antar guru, kepala sekolah, *konselor*, *supervisor*, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi suatu pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu di tempuh dalam melaksanakan pengawasan yaitu: 1) menetapkan alat ukur suatu standar; 2) mengadakan penilaian dan evaluasi; 3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam melaksanakan

pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.<sup>29</sup>

Menurut Onong Uchjana Efendy, evaluasi adalah tahap akhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu objek dilakukan dalam suatu evaluasi.<sup>30</sup>

Pengukuran adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran itu bersikap kuantitatif. Sedangkan penilaian adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilain bersifat kualitatif. Mengadakan penilain meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai.<sup>31</sup> Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi. Adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif atau kuantitatif.<sup>32</sup> Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan

---

<sup>29</sup>*Ibid.*, 106.

<sup>30</sup>Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation*, (Bandung: Mandar Maju. 1993), 131.

<sup>31</sup>Syharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 3.

<sup>32</sup>M. Chabib Thoha, *Tehnik Evaluasi Pendidikan*,(Jakarta: Rajawali Pers, 1991), 3.

perbandingan yang nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi evaluasi tersebut. evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan umum yaitu evaluasi berfungsi selektif, diagnostik dan sebagai pengukuran keberhasilan.

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan suatu prinsip dalam suatu organisasi. Allah berfirman dalam surat as-Shaf ayat 2-3 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ

اَللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*<sup>33</sup>

## B. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata “kepala” dan “sekolah”, kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam satu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat

<sup>33</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 678.

diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>34</sup> Menurut Wahjosumidjo bahwa:

Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar, mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>35</sup>

Kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>36</sup>

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki sesuatu peran dalam sistem kelembagaan pendidikan tertentu, namun seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Sedangkan kepemimpinan kepala madrasah pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, karena itu kepemimpinan kepala sekolah bisa saja dimiliki oleh orang yang “bukan kepala sekolah”. Sedangkan konsep memimpin digunakan dalam konteks hasil peran seseorang khususnya kepala sekolah

---

<sup>34</sup>Sri Damayanti, Profesionalisme Kepala Sekolah. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>. Tanggal akses 1 Mei 2015.

<sup>35</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 82.

<sup>36</sup>Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), 18.

dalam kelembagaan pendidikan tertentu yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Memang benar bahwa setiap pimpinan adalah seorang kepala atau atasan dari sekelompok orang sebagai bawahannya yang harus digerakkan, sehingga secara bersama-sama dapat memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efektif, efisien, ekonomis, dan produktif. Seorang kepala madrasah dalam kelembagaan pendidikannya mempunyai peran yang sangat strategis dalam menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan di sekolahnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus memahami tugas pokok dan fungsinya. Karena ketika kepala sekolah tidak memahami akan tupoksinya, kemungkinan yang akan terjadi adalah kepala sekolah akan menjalankan roda kepemimpinannya sesuai kehendaknya sendiri.

Kepala sekolah merupakan tokoh kunci keberhasilan sekolah, kepala sekolah adalah kunci kesuksesan pendidikan di madrasah atau di sekolah. Sudarwan Danim, menyebut kepala sekolah sebagai *the key person*-penanggung jawab utama atau factor kunci untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sekolah. Apakah sekolah itu menjadi efektif, menjadi sekolah yang sukses, atau sebaliknya, semua tergantung dengan peran seorang kepala sekolah.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 96.

Hal ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah memiliki peran yang begitu besar di dalam meraih cita-cita (visi, misi dan tujuan) sekolah. Ini berarti profesionalisme seorang kepala sekolah menjadi sebuah keharusan. Dengan ini dapat diketahui bahwa peran seorang kepala sekolah sangatlah prinsipil. Bagaimana seorang kepala sekolah mampu mengolah dunia pendidikan dengan memberikan dorongan/dukungan semangat kepada para murid dan juga para guru. Motivasi kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk membuat sebuah perubahan dari setiap respon yang ia terima dari orang-orang yang berada di sekitarnya.

Secara operasional, kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyelaraskan semua sumber daya (*resources*) sekolah yang dipimpinya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah yang dipimpinya menuju madrasah yang bermutu dan berkualitas. Bermutu dalam bidang pelayanan publik, di bidang pembelajaran, sarana prasarana, pengembangan SDM, baik di bidang prestasi akademik maupun non akademik. Jadi sebagai kepala sekolah merupakan tugas utama dan mulia karena di dalamnya ada tugas suci untuk menjadikan manusia yang bermutu/berkualitas, baik dari sisi fisik maupun non fisik. Menciptakan sekolah yang bermutu, melahirkan generasi yang berkualitas, mencetak generasi yang mumpuni merupakan tugas suci lain dari seorang kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah pada manajemen pendidikan modern sebaiknya menerapkan konsep “kepemimpinan seni” (*leadership is an art*). Pemimpin yang professional menurut Sudarwan Danim adalah seorang “seniman” dalam memimpin. Dengan seni memimpin, kita dapat membedakan kepemimpinan setiap orang. Seni memimpin dilakukan dalam bentuk gaya memimpin, teknik memimpin dan cara atau kiat memimpin. Setiap orang memiliki seni memimpin sendiri-sendiri.<sup>38</sup>

Tetapi untuk keterampilan umum yang dibutuhkan seorang pemimpin pada dasarnya sama. Menurut Robert L. Katz dalam Sudarwan Danim, mengemukakan tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yakni:

1. *Technical Skill* (keterampilan teknis), yaitu: keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis dan teknik-teknik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu
2. *Human Relation Skill* (ketrampilan hubungan dengan manusia), yakni ketrampilan menjalin komunikasi dengan menciptakan kepuasan dengan para guru dan pegawai, bersikap terbuka/*transparan*, ramah tamah, menghargai dan memotivasi para guru, pegawai, siswa dan orang tua untuk kemajuan sekolah

---

<sup>38</sup>*Ibid.*, 98.

3. *Conceptual Skill* (ketrampilan konseptual), yakni ketrampilan memformulasikan pikiran, memahami konsep dan teori serta mampu mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari, menyusun *planning, budgeting, organizing, staffing, actuating, coordinating, communicating, controlling, evaluating and reporting* dan mengembangkan sikap kesejawatan yang akrab dengan seluruh civitas sekolahh.<sup>39</sup>

Untuk memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bukan hanya melakukan fungsi sebagai *manajer* dan *leader* saja tetapi ada peran-peran lainnya yang harus dijalani dan melekat dengan kepala sekolah dalam tugas operasional sehari-hari. Mulyasa menuliskan tujuh peran kepala sekolah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di sekolah yang disingkat dengan “EMASLIM”, yaitu peran sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator*.<sup>40</sup>

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah bukan sekedar leader ataupun *manajer* saja, tetapi kecakapan seorang pemimpin di sekolah dalam memimpin, mengatur, merencanakan, mengawasi, mendidik/membina, mengevaluasi, memupuk semangat guru dan pegawai demi tercapinya visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

Tantangan bagi seorang kepala sekolah adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan kelembagaan sekolah yang dipimpinnya.

---

<sup>39</sup>*Ibid.*, 217.

<sup>40</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 97.

Menurut E. Mulyasa bahwa “pengembangan organisasi dan produktivitasnya dicapai dari buah kepemimpinan yang efektif. Hal itu akan menghasilkan mutu secara berkelanjutan dalam lembaga pendidikan”.<sup>41</sup>

Memang benar bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem pendidikan sangatlah penting dalam mengejar mutu yang menjadi harapan kelembagaan pendidikan sekarang ini. Tentu saja kelembagaan pendidikan hanya akan maju bila dipimpin oleh mereka yang *visioner*, memiliki keterampilan *manajerial*, serta *integritas* kepribadian dalam melakukan tugasnya dengan niatan ibadah kepada-Nya. Setiap kepala sekolah harus berkeinginan untuk mengarahkan organisasinya ke dalam paradigma baru yang penuh ketidakpastian sehingga memerlukan ketekunan dan keikhlasan untuk mengelola ketidakpastian dan perubahan-perubahan yang begitu cepat.

Namun tentu saja untuk mencapai kondisi ini, seorang kepala sekolah tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti orang lain. Tentunya seorang kepala sekolah yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pemimpin formal dalam kelembagaan pendidikan, haruslah selalu berusaha agar kepemimpinannya disertai *akseptabilitas* di lingkungan bawahan, sehingga dapat dirasakan dorongan jiwa dan semangat kerjasama dalam iklim yang demokratis dan kondusif.

Ada beberapa kompetensi yang dituntut untuk dimiliki oleh setiap kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan yang diharapkan dapat mencapai

---

<sup>41</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 24.

keberhasilan sekaligus sebagai jawaban dalam membangun *standarisasi* pendidikan nasional di era global. Garis besar catatan penting yang disampaikan oleh Hoy dalam Syafaruddin terkait dengan daftar sejumlah kompetensi yang diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu untuk pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah adalah sebagai berikut:<sup>42</sup>

1. Visi, yaitu a) kemampuan mengajukan tujuan dan sasaran sesuai keinginan sekolah; b) kemampuan untuk melaksanakan kebutuhan sementara dalam situasi tertentu; c) kemampuan memprediksi kebutuhan sesuai tugas; d) menghasilkan keaslian, mengungkapkan imajinasi untuk mengidentifikasi tugas; e) kemampuan mendemonstrasikan suatu kesadaran tentang dimensi nilai dan kesiapan terhadap tantangan asumsi
2. Keterampilan perencanaan, yaitu a) kemampuan merencanakan pencapaian target; b) kemampuan menilai urutan alternatif strategis sebelum pelaksanaan suatu rencana; c) kemampuan menyadari jadwal yang sesuai; d) kemampuan menentukan prioritas; e) kemampuan menganalisis elemen penting; dan f) kemampuan mengembangkan secara detail dan urutan logis rencana untuk mencapai sasaran
3. Berpikir kritis, yaitu: a) kemampuan berpikir analitis dan kritis; b) kemampuan menerapkan konsep dan prinsip; c) kemampuan membedakan berpikir rutin dan berpikir *analitis*
4. Keterampilan kepemimpinan, yaitu: a) kemampuan mengarahkan tindakan dari semua orang menuju sasaran yang disepakati; b) menstruktur interaksi untuk menjangkau tujuan; c) memimpin penyebaran secara efektif semua sumber daya; d) keinginan menerima tanggungjawab untuk tindakan secara bersama dan untuk mencapai tujuan; e) kemampuan bertindak secara meyakinkan dalam situasi yang sesuai
5. Keteguhan hati, yaitu: a) kesiapan membuat suatu urutan strategi untuk mencapai solusi masalah; b) kemampuan untuk mendemonstrasikan suatu komitmen terhadap tugas; c) kemampuan untuk mengenali kapan iklim yang diperlukan memberikan respon yang *fleksibel*
6. Keterampilan mempengaruhi, yaitu: a) kemampuan untuk memberikan pengaruh atas yang lain dengan tindakan atau keteladanan; b) kemampuan untuk memperoleh keterlibatan yang lain dalam proses manajemen; c) membujuk staff untuk

---

<sup>42</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo Gramedia, Widia Sarana Indonesia, 2002), 64-66.

- menyeimbangkan kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi;  
d) membujuk personel untuk memperhatikan keluasan berbagai pilihan
7. Ketrampilan hubungan interpersonal, yaitu: a) kemampuan membangun dan memelihara hubungan positif; b) kemampuan merasakan kebutuhan, perhatian dan keadaan pribadi dari orang lain; c) kemampuan mengenali dan menyelesaikan konflik; d) kemampuan menggunakan ketrampilan dan mendengarkan secara efektif; e) kemampuan memberitahukan, menginterpretasikan, merespon perilaku non-verbal; f) kemampuan menggunakan secara efektif urutan komunikasi lisan dan tulisan; g) kemampuan memberikan umpan balik yang sesuai dalam suasana yang sensitive
  8. Percaya diri, yaitu: a) kemampuan untuk merasa yakin akan potensi pribadi dan penilaian; b) kemampuan mendemonstrasikan perilaku tegas tanpa menggerakkan permusuhan, c) kemampuan menyusun dan menerima umpan balik dari kinerja seseorang dan gaya manajemen, d) kemampuan menyampaikan tantangan kepada orang lain agar menata sikap percaya diri mereka, dan e) kemampuan menyampaikan umpan balik untuk mengembangkan percaya diri
  9. Pengembangan, yaitu: a) kemampuan untuk secara aktif menemukan cara mengembangkan kemampuan pribadi; b) kemampuan mendemonstrasikan suatu pengertian mengenai bentuk pembelajaran diri yang lain; c) kemampuan secara aktif menatap peluang untuk menangani pertumbuhan dalam diri dan yang lain; d) kemampuan untuk memasuki pengembangan kebutuhan; e) kemampuan melakukan rancangan, melaksanakan dan mengevaluasi program pengembangan; f) kemampuan untuk mengimplementasikan iklim yang kondusif dan positif untuk pertumbuhan dan pengembangan organisasi
  10. Empati, yaitu: a) kemampuan mengungkapkan kesadaran tentang kebutuhan kelompok dan kebutuhan seorang anggota; b) kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi dalam suasana yang konstruktif; c) kemampuan menyatakan hal yang sensitif untuk mempengaruhi keputusan bagi yang lain
  11. Toleransi terhadap stress, yaitu: a) kemampuan menyatakan perilaku yang sesuai dalam keadaan stress; b) kemampuan mendemonstrasikan ketabahan/ulet dalam situasi tertekan; c) kemampuan menyisakan secara efektif suatu tingkat pekerjaan; d) kemampuan memelihara keseimbangan antara beberapa prioritas; e) kemampuan memperhitungkan tingkatan dari stress orang lain.
- Ketrampilan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sebagaimana

diungkapkan di atas merupakan cakupan yang luas untuk dipenuhi. Oleh karena itu, diperlukan pendidikan, latihan, dan pengalaman untuk

memantapkan ketrampilan memimpin dari setiap pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah. Di samping pengetahuan dan pengalaman, maka latihan-latihan kepemimpinan dan manajemen kelembagaan pendidikan termasuk sekolah juga sangat diperlukan.

Demikian pula dengan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya untuk menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif. Kegiatannya adalah dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid, dan staff sekolah untuk menjalankan tugas masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Terciptanya iklim pembelajaran secara tertib, lancar, dan efektif, tidak terlepas dari kegiatan manajemen mutu yang dilakukan kepala madrasah dalam kapasitasnya sebagai pimpinan di sekolah.

Dewasa ini, permasalahan dalam dunia pendidikan begitu kompleks sehingga mutlak keberadaan pemimpin yang berakhlakul karimah merupakan suatu kebutuhan dan keharusan. Apapun aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin dan yang dipimpin titik berangkatnya adalah keberadaan akhlak. Sebagai pegangan, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin termasuk kepemimpinan pendidikan disampaikan oleh Muhamad Mu'iz Raharjo, bahwa "pimpinan haruslah memastikan dirinya, mempunyai akhlak yang baik, yaitu mencakup istiqomah, memelihara diri sendiri, bijaksana,

tenang, sabar, hidup sederhana, tidak takabur, adil, jujur, dan tawakal kepada Allah SWT”.<sup>43</sup>

### C. Kinerja Guru

Setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (*performance*) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Artinya, limpahan hak yang diberikan kepada individu merupakan kewajiban yang menjadi bagian dari tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pengertian kinerja ada bermacam-macam, ada yang mengatakan prestasi kerja atau pelaksanaan. Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “*performance*” yang diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan penampilan kerja.<sup>44</sup> Sedangkan menurut Snell yang dimaksud dengan kinerja adalah merupakan *kulminasi* dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu ketrampilan, upaya, dan sifat *eksternal*. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ketempat dimana ia bekerja. Seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan, interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan

---

<sup>43</sup>Muhamad Mu'iz Raharjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas, & Berkarakter Islami*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 40-50.

<sup>44</sup>Mitchell, T. R *People in Organizational Understanding The Behavior* , terj. Sodarmayanti, (Kogakhusa, McGraw-Hili, 1978), 56.

sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi *eksternal* dapat mendukung kinerja seseorang.<sup>45</sup>

Pada tataran ini, menurut Wahjosumidjo mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif dalam suatu unit kerja.<sup>46</sup> Selain itu Abdulloh Munir mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi lembaga.<sup>47</sup> Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>48</sup>

Istilah kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan dimana guru di sekolah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program mengajarnya dengan baik, teratur, dan disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan tugas yang diamanatkan dengan tepat waktu.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup>Wexly dan Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1992), 112.

<sup>46</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 430.

<sup>47</sup>Abdulloh Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2008), 32.

<sup>48</sup>Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta, Ar- Ruzz Media, 2012), 444.

<sup>49</sup>Depdiknas, 90

## 1. Indikator- Indikator Kinerja

Kinerja dalam tubuh organisasi/institusi pendidikan merefleksikan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirancang sebelumnya maka dipandang urgen untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya sebagai barometer dalam mengukur kesuksesan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi tersebut menjadi focus parameter kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan juga sebagai interpretasi eksistensi organisasi masa yang akan datang.

Dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam lingkup sekolah, kinerja guru yang merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu ketrampilan, upaya sifat keadaan, dan kondisi eksternal, tidak lepas dari evaluasi pihak internal maupun eksternal dalam mengukur keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Tingkat ketrampilan guru ini merupakan bahan mentah oleh seorang guru ke tempat kerja (sekolah) seperti pengalaman, kemampuan kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik.

Upaya tersebut di ungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan guru untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sebagai seorang tenaga kependidikan. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktifitas kerja guru untuk melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru dalam hal ini dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter seperti yang dikutip oleh E. Mulyasa, mengemukakan ada empat kriteria kinerja: karakteristik

individu, proses, hasil, kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil.<sup>50</sup>

Kinerja individu dalam organisasi dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan (*work*) dan keahlian (*skill*), begitu pula dengan hal penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru diberikan tugas (*job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta, moral kerja positif adalah suasana kerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan, melainkan sebagai suatu yang menyenangkan.<sup>51</sup>

Moral kerja efektif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi, kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini berarti bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu factor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak factor diantaranya kecerdasan.

---

<sup>50</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 136.

<sup>51</sup>Made Pidarta, *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Kependidikan Bercorak Indonesia*, (Jakarta: PT. Rineka Bina Cipta, 1997), 102.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi 2 macam sebagai berikut:

- a. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa sesuai dengan kurikulum, cara, dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun teknik mengevaluasinya.
- b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.<sup>52</sup>

Kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disengai dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktifitasnya, efektif menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku, dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengmunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Evaluasi atau penilaian kinerja menjadi penting sebagai feed back sekaligus sebagai follow up bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

---

<sup>52</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), 118.

Menilai kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi, penguasaan professional, keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara penyesuaian diri, kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kelima indikator tersebut merupakan *input* bagi seorang penilai dalam melakukan evaluasi kinerja guru.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas professional. Artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab secara garis besar dapat dikelompokkan sebagai berikut: guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, guru sebagai administrator kelas.<sup>53</sup>

Dari deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi antara lain: kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola kelas, kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Penilaian kinerja guru dilakukan dengan mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai termasuk didalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut

---

<sup>53</sup>Danim S, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Rineka Cipta, 200), 118.

hasil penilaian. Dimensi tugas utama ini kemudian diturunkan menjadi indikator kinerja yang dapat terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya tersebut sebagai akibat dari kompetensi yang dimiliki guru.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tahun 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki guru yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dengan 14 kompetensi sebagaimana dirumuskan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan.<sup>54</sup>

Adapun empat kompetensi guru tersebut beserta sub kompetensinya sebagai berikut:

- a. Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud yang merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:
  - 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
  - 2) Pemahaman terhadap peserta didik
  - 3) Pengembangan kurikulum atau silabus
  - 4) Perencanaan pembelajaran
  - 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
  - 6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
  - 7) Evaluasi hasil belajar

---

<sup>54</sup>*Ibid.*, 9.

- 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya
- b. Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang: 1) Beriman dan bertaqwa; 2) Berakhlak mulia; 3) Arif dan bijaksana; 4) Demokratis; 5) Mantab; 6) Berwibawa; 7) *Stabil*, 8) Dewasa; 9) Jujur; 10) *Sportif*; 11) Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; 12) Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri; 13) Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
  - c. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:
    - 1) Berkomunikasi lisan, tulis, dan atau isyarat secara santun
    - 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
    - 3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan suatu pendidikan, orang tua atau wali peserta didik
    - 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku
    - 5) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan
  - d. Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau seni budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi

penguasaan: materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran dan atau kelompok mata pelajaran yang diampunya.

Tabel 2.1 Indikator Variable Kinerja Guru.<sup>55</sup>

NO	DIMENSI	INDIKATOR
1	Aplikasi Pengajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peningkatan kemampuan dalam penguasaan tehnik atau metode mengajar</li> <li>➤ Menerapkan pengajaran yang variatif</li> <li>➤ Menggunakan metode yang tepat dalam mengajar</li> </ul>
2	Kegiatan ekstra kurikuler	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aktif membina kegiatan ekstra kurikuler</li> <li>➤ Menyusun laporan kegiatan ekstra kurikuler</li> </ul>
3	Kualitas pribadi guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengikuti kegiatan seminar</li> <li>➤ Sering mengikuti diklat untuk peningkatan kemampuan dan ketrampilan mengajar</li> <li>➤ Memiliki karya tulis ilmiah</li> </ul>

<sup>55</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Dikdasmen, 2005) 20.

4	Perencanaan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memiliki progrm semester</li> <li>➤ Memiliki rencana pembelajaran</li> </ul>
5	Pelaksanaan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengelola kelas dengan baik</li> <li>➤ Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun</li> <li>➤ Memulai pembelajaran tepat waktu</li> <li>➤ Memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya dan berpendapat</li> <li>➤ Memanfaatkan alokasi waaktu dengan optimal</li> </ul>
6	Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memiliki kemampuan menyusun alat evaluasi</li> <li>➤ Melaksanakan evaluasi secara lengkap</li> <li>➤ Memberikan remedial kepada siswa yang dianggap perlu</li> <li>➤ Melakukan analisis terhadap nilai</li> </ul>
7	Sumber belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memiliki buku pegangan penunjang, dan daftar buku yang digunakan oleh siswa</li> <li>➤ Memanfaatkan semua sumber belajar</li> </ul>
8	Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menaati ketentuan jam kerja</li> <li>➤ Bersikap sopan dan santun</li> <li>➤ Mematuhi peraturan yang berlaku</li> </ul>

9	Kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menghargai pendapat orang lain</li> <li>➤ Menyesuaikan diri dengan pendapat orang lain</li> <li>➤ Bisa bekerja sama dengan orang lain</li> <li>➤ Memahami tugas orang lain yang juga terkait dengan tugasnya sendiri</li> </ul>
10	Inisiator	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memberikan masukan kepada orang lain</li> <li>➤ Melakukan inovasi dalam pembelajaran</li> </ul>
11	Etos kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mempunyai semangat kerja yang tinggi</li> <li>➤ Mempunyai tingkat kreatifitas yang tinggi</li> </ul>
12	Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melaporkan hasil kerja</li> <li>➤ Melaksanakan tugas dengan ikhlas dan bertanggung jawab</li> </ul>
13	Prestasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mempunyai kecakapan dalam bidang yang diampu</li> <li>➤ Mempunyai kecakapan mengajar</li> <li>➤ Memiliki ketrampilan yang cukup</li> <li>➤ Bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya</li> </ul>

## 2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh factor *internal* maupun factor *eksternal* yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa factor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut sebagai berikut:

- a. Kepribadian atau karakter, setiap guru mempunyai pribadi masing-masing sesuai ciri-cirinya. Ciri-ciri inilah yang membedakan antara guru satu dengan guru yang lainnya. Kepribadian sendiri adalah suatu yang abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan dalam menghadapi setiap persoalan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ludwis Klages seperti yang dikutip oleh Sumadi Suryabrata bahwa kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi aspek kehidupan.<sup>56</sup> Kepribadian adalah keseluruhan individu terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian itu. Dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang itu ditentukan oleh kepribadiannya. Menurut Sadirman A. M factor terpenting bagi seseorang guru adalah kedewasaan dan

---

<sup>56</sup>Sumadi Suryabrata, *Psikologi Kepribadian*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2002), 97.

kepribadiannya.<sup>57</sup> Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya, terutama bagi anak didik yang psikisnya masih labil dan mereka masih mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian adalah suatu citra dari cerminan seorang pendidik yang akan mempengaruhi interaksinya dengan peserta didik. Oleh karena itu kepribadian merupakan factor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik keribadian guru, semakin baik pula dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu dasar pembentukan kepribadian adalah sukses yang merupakan sebuah hasil dari kepribadian dari citra, sikap, dan ketrampilan.

Ludwig Klages seperti yang dikutip oleh Sumadi Suryabrata, mengemukakan bahwa ada tiga aspek kepribadian yaitu: 1) materi atau bahan yaitu semua kemampuan daya pembawaan serta talenta-talenta (keistimewaan yang dimilikinya); 2) struktur yaitu sifat yang ada di dalam pribadi seseorang; 3) kualitas yaitu system dorongan-dorongan yang dimilikinya.<sup>58</sup> Sedangkan menurut Sigmud Freud menyatakan bahwa kepribadian terdiri dari tiga aspek:

- 1) *Das Es (the id)*, yaitu aspek biologis, aspek ini merupakan system original dalam kepribadian sehingga aspek ini

---

<sup>57</sup>Sardiman A. M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1007), 132.

<sup>58</sup>Sumadi Suryabrata, *Psikologi Kepribadian*, 96-97.

merupakan dunia batin subyektif manusia dan tidak mempunyai hubungan langsung dengan dunia obyektif

- 2) *Das Ich (the ego)*, yaitu aspek psikologis, aspek ini timbul karena kebutuhan individu untuk berhubungan dengan dunia nyata
- 3) *Das Ueber Ich (the super ego)*, yaitu aspek sosiologis kepribadian merupakan wakil dari nilai-nilai tradisional serta cita-cita masyarakat sebagaimana ditafsirkan orangtua kepada anak-anaknya, yang dimasukkan berbagai perintah dan larangan.<sup>59</sup>

Aspek-aspek diatas merupakan potensi kepribadian sebagai syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesinya. Sebab tanpa aspek tersebut, sangat tidak mungkin guru dapat melaksanakan tugas sesuai dengan harapan. Kepribadian yang tinggi dapat meningkatkan kesadaran akan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan seseorang atau dalam suatu lembaga. Guru yang memiliki kepribadian yang baik dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasinya dalam melakukan pekerjaan mendidik. Dengan demikian dapat dikatakan guru tersebut memiliki akuntabilitas yang baik. Artinya perilaku akuntabilitas meminta agar pekerjaan itu berakhir dengan hasil baik yang dapat memuaskan atasan yang memberi tugas itu dan pihak-pihak lain yang

---

<sup>59</sup>Sardiman. A.M, *Interaksi dan Motivasi*, (Yogyakarta: IRCisoD, 2003), 57.

berkepentingan atau segala pekerjaan yang dilaksanakan baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai standar yang ditetapkan.

- b. Pengembangan profesi, menurut Pidarta profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan- pekerjaan lain.<sup>60</sup> Sedangkan Syaiful Sagala mendefinisikan profesi sebagai sikap yang bijaksana yaitu pelayanan, dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur yang ada.<sup>61</sup> Orang yang melakukan pekerjaan sebagai profesi harus ahli, orang yang sudah memiliki daya pikir, ilmu, dan ketrampilan yang tinggi. Disamping itu juga dituntut dapat mempertanggung jawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi itu.

Mukhtar Lutfi, sebagaimana yang dikutip oleh Ahmad Barizi mengemukakan ciri-ciri pengembangan profesi sebagai berikut: 1) pilihan jabatan itu didasari oleh motivasi yang kuat dan merupakan panggilan hidup yang bersangkutan; 2) telah memiliki ilmu pengetahuan, dan ketrampilan khusus, yang bersifat dinamis dan berkembang terus; 3) ilmu pengetahuan dan ketrampilan khusus tersebut diatas diperoleh melalui studi dalam jangka waktu lama diperguruan tinggi; 4) punya otonomi dalam bertindak; 5) mengamdi kepada masyarakat atau berorientasi kepada layanan social.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup>Made Pidarta, *Landasan Kependidikan Stimulus*, 79.

<sup>61</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), 195.

<sup>62</sup>Ahmad Barizi, *Menjadi Guru Unggul: Bagaimana Menciptakan Pelajaran yang Produktif dan Profesional*, ( Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), 141.

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta penerapannya yang harus sejalan dengan perkembangan teknologi. Terlepas dari perkembangan teknologi yang harus diimbangi oleh *skill* guru dalam mengikuti pola tersebut, bahwa untuk menjadi seorang guru yang professional dituntut untuk memiliki lima hal yaitu: 1) guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya; 2) guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang akan diajarkan; 3) guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa; 4) guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya; 5) guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

### 3. Peningkatan Kinerja Guru

Peningkatan kinerja guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, belum terakreditasi menjadi terakreditasi.<sup>63</sup> Selain itu peningkatan kinerja guru diartikan sebagai upaya membantu pendidik yang belum professional menjadi professional. Guru yang berkinerja baik adalah pendidik yang memiliki visi yang tepat dan berbagai inovatif yang mandiri.<sup>64</sup> Visi dapat

---

<sup>63</sup>Martinis Yamin, *Sertifikasi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gung Persada Press, 2006), 35.

<sup>64</sup>Depdikbud RI, *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 1994), 12.

diartikan sebagai pandangan, sehingga guru harus memiliki pandangan yang benar tentang pembelajaran yaitu: a) kualitas guru terletak pada kualitas pembelajarannya; b) pembelajaran memerlukan proses yang terus menerus dan berkembang; c) pendidik sebagai sebuah pengabdian. Visi juga diartikan sebagai sesuatu yang dinamis yakni sebagai harapan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

Proses peningkatan kinerja guru yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pelatihan (*inservice training/up grading*), *inservice training/up grading* diberikan kepada guru-guru yang dipandang perlu meningkatkan ketrampilan atau pengetahuannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang pendidikan. *Inservice training* merupakan sarana/strategi/program untuk mengadakan perubahan kearah yang lebih maju dan upaya pengembangan skill guru dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas individu. Agar supaya *inservice training* dalam upaya peningkatan mutu guru, maka guru-guru harus diberi kekuasaan lebih besar untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka inginkan dengan didasarkan pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi sekolah.<sup>65</sup>
- b. Sertifikasi guru, guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan

---

<sup>65</sup>Syarifudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), 68.

potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia, oleh sebab itu diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya. Untuk menguji kompetensi tersebut pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani.<sup>66</sup>

- c. *Supervise* pendidikan, *supervise* merupakan upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik. Secara general *supervise* dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktifitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing-masing terhadap personil, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam berbagai bidang kependidikan. Adapun rangkaian kegiatan *supervise* pendidikan dapat dikelompokkan empat tahap yaitu: 1) penelitian terhadap guru/orang yang *disupervisi* dalam menjalankan tugas-tugasnya; 2) penilaian yakni tentang penafsiran keadaan guru yang *disupervisi* baik menegani kerutangan maupun kelemahannya berdasarkan data hasil penelitian; 3) perbaikan yakni memberikan bimbingan, petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan guru, serta mendorong pengembangan kebaikan-kebaikan

---

<sup>66</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Sertifikasi Guru dalam Jabatan: Materi Sosialisasi Sertifikasi Guru*, (Bangkalan, 2007), 34.

atau kelebihan setiap guru yang disupervisi; 4) pembinaan yakni menumbuhkan sikap yang positif pada guru yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki atau mengembangkan dirinya kearah terbentuknya ketrampilan dan penguasaan ilmu pengetahuan yang selalu *up to date, actual*, dan sesuai dengan tuntutan arus global.<sup>67</sup>

- d. Tugas belajar/studi lanjut, merupakan pendidikan lanjutan bagi guru kejenjang pendidikan yang lebih tinggi agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah. Adapun tujuan daripada program tugas belajar adalah: meningkatkan kualifikasi formal guru, meningkatkan kemampuan kinerja guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggara pendidikan, dan menumbuh kembangkan motivasi guru.<sup>68</sup>
- e. Penyediaan fasilitas penunjang, dalam paradigma manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah, karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang paling diperlukan dalam operasional sekolah, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan

---

<sup>67</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi...*, 112-113.

<sup>68</sup>Ibrahim Bafadal, *Tuntutan Profesionalisme*, 56,

bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studinya masing-masing.<sup>69</sup>

- f. Peningkatan kesejahteraan guru, kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan karena merupakan salah satu factor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru.<sup>70</sup> Seorang kepala sekolah seyogyanya harus memperhatikan kesejahteraan guru, agar guru tidak lagi direpotkan dengan mencari penghasilan tambahan guna membiayai hidup mereka. Dengan memberikan tunjangan kesejahteraan guru yang memadai, kinerja guru akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja dan keprofesionalan guru sekolah.
- g. Revitalisasi organisasi profesi kependidikan, organisasi kependidikan seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG), dan kelompok kerja sekolah merupakan wadah yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru disekolah.<sup>71</sup> Menurut E. Mulyasa dengan MGMP dan KKG dapat dipikirkan bagaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran, dan mencari alternative pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi

---

<sup>69</sup>Camelia Khoiru Ahmadi, *Manajemen Pengembangan*, 56.

<sup>70</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 82.

<sup>71</sup>*Ibid.*, 78.

metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP dan KKG semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.<sup>72</sup>

#### 4. Pengertian Penilaian Kinerja Guru

Dalam penelitian ini standar atau kriteria yang digunakan adalah standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang tertuang dalam pedoman Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005 yang menjelaskan tentang instrumen penilaian kinerja sekolah dalam komponen kinerja tenaga pendidik mencakup dua bidang yaitu, bidang akademik dan non akademik. Bidang akademik mencakup tiga unsur yaitu:<sup>73</sup>

- a. Unsur pengembangan pribadi yang memiliki tiga aspek yaitu aspek aplikasi pengajaran, aspek kegiatan ekstra kurikuler dan aspek kualitas pribadi guru.
- b. Unsur pembelajaran, memiliki tiga aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pelaksanaan, dan aspek evaluasi.
- c. Unsur sumber belajar yang dalam hal ini memiliki dua aspek yaitu, aspek ketersediaan bahan ajar, dan aspek pemanfaatan sumber belajar.

Sedangkan bidang non akademik memiliki satu unsur yaitu unsur kepribadian yang memiliki tujuh aspek yaitu, kedisiplinan, etos kerja,

---

<sup>72</sup>*Ibid.*, 82.

<sup>73</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Dikdasmen, 2005), lampiran 20.

kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran, dan prestasi kerja.<sup>74</sup> Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan sesuai dengan fungsi sekolah. Untuk itu perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja guru.

Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan bentuk penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk *akuntabilitas* sekolah. Pada dasarnya sistem penilaian kinerja guru bertujuan:

- a. Menentukan tingkat kompetensi seorang guru

---

<sup>74</sup>*Ibid.*, 24.

- b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah
- c. Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru
- d. Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru
- e. Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta memperhatikan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya
- f. Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.<sup>75</sup>

Dalam konteks peraturan tersebut di atas, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, yaitu untuk:

- a. Menilai unjuk kerja (kinerja) guru dalam menerapkan semua kompetensi yang diperlukan dalam proses pembelajaran, pembimbingan atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Dengan demikian hasil penilaian kinerja menjadi profil kinerja guru yang dapat memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan guru. Profil kinerja guru juga dapat dimaknai sebagai suatu analisis kebutuhan atau audit ketrampilan

---

<sup>75</sup>*Ibid.*, 7.

untuk setiap guru yang dapat dipergunakan sebagai dasar merencanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru.

- b. Menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah pada tahun penilaian kinerja guru dilaksanakan. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.<sup>76</sup>

Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komperhensif, dan berdaya saing tinggi. Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru.<sup>77</sup> Bagi guru, penilaian kinerja guru meruoakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan sebagai sarana untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitasnya. Dasar Hukum Penilaian Kinerja Guru:<sup>78</sup>

- a. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- b. Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen

---

<sup>76</sup> *Ibid.*, hlm. 5-6.

<sup>77</sup> *Ibid.*, 6.

<sup>78</sup> *Ibid.*, 4.

- c. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
  - d. Peraturan Pemerintah Nomor 74 tentang Tahun 2008 tentang guru
  - e. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor
  - f. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angkatan Kreditnya
  - g. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
  - h. Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Badan Kepegawaian Negara Nomor 03/V/PB/2010 dan Nomor 14 Tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
  - i. Peraturan Negara Pendidikan Nasional Nomor 3 Tahun 2010 tentang Petunjuk Tehnis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
5. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja guru dilakukan sekali dalam setahun, tetapi prosesnya dilakukan satu semester terutama dalam memantau unjuk kerja guru dalam mengimplementasikan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kegiatan penilaian kinerja guru diawali dengan kegiatan evaluasi diri yang dilaksanakan pada awal semester. Rentang waktu antara pelaksanaan kegiatan evaluasi diri dan kegiatan penilaian

kinerja guru adalah 2 semester. Di dalam rentang waktu tersebut guru wajib melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memperoleh pembinaan keprofesiannya sebelum mengikuti penilaian kinerja guru.<sup>79</sup> Agar hasil pelaksanaan dan peniaian kinerja guru dapat dipertanggung jawabkan, maka penilaian kinerja guru harus memenuhi prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

- a. Berdasarkan ketentuan. Penilaian kinerja guru harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mengacu pada peraturan yang berlaku.
- b. Berdasarkan kinerja. Aspek yang dinilai dalam kinerja guru adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau sehari-hari dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran pembimbingan dan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah.
- c. Berlandaskan dokumen. Peneliti, guru yang dinilai, dan unsur lain yang terlibat dalam proses penelitian kinerja guru yang baru memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem yang terkaiat dengan penilaian kinerja guru, terutama yang berkaitan dengan pernyataan kompetensi dan indikator kerjanya yang utuh, sehingga penilai, guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses penilaian kinerja guru mengetahui dan memahami tentang aspek yang dinilai serta dasar dan kriteria yang digunakan dalam penelitian.

---

<sup>79</sup>Sulistyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, (Jurnal Ilmu Pendidikan: 28 No I, 2001), 28.

d. Dilaksanakan secara *konsisten*. Pelaksanaan kinerja guru dilaksanakan secara teratur setiap tahun yang diawali dengan evaluasi diri, dengan memperhatikan hal-hal sebaga berikut:

- 1) Obyektif, penilaian guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari
- 2) Adil, penilaian kinerja guru memerlukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai.
- 3) *Akuntabel*, hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggung jawabkan.
- 4) Bermanfaat, penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan, dan sekaligus pengembangan karir profesinya.
- 5) *Transparan*, proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi para penilai, guru yang dinilai dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut.
- 6) Berorientasi pada tujuan, penilaian berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan
- 7) Berorientasi pada proses, penilaian kinerja guru tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.

- 8) Berkelanjutan, penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur dan berlangsung secara terus menerus (*on going*) selama seseorang menjadi guru.
- 9) Rahasia, hasil penilaian kinerja guru hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan.<sup>80</sup>

Metode Pelaksanaan penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran dilakukan melalui pengamatan dan pemantauan. Pengamatan adalah kegiatan untuk menilai kinerja guru sebelum, selama dan setelah pelaksanaan proses pembelajaran. Sedangkan pemantauan adalah kegiatan untuk menilai kinerja guru melalui pemeriksaan dokumen, wawancara dengan guru yang dinilai dan/atau wawancara dengan warga sekolah. Pengamatan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di kelas dan atau di luar kelas tanpa harus mengganggu proses pembelajaran. Berdasarkan analisis bukti-bukti baik yang berbentuk dokumen perencanaan maupun dokumen tambahan lain serta hasil catatan pengamatan maupun hasil wawancara dengan peserta didik, orang tua dan atau teman guru, penilai menetapkan apakah indikator kinerja tugas utama secara utuh terukur atau teramati dengan cara membandingkan hasil analisis dan atau catatan tersebut dengan rubrik penilaian kinerja guru.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> *Ibid.*, hlm. 8.

<sup>81</sup> *Ibid.*, hlm. 15.

#### D. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Ani Puspa Rini	Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI	kualitatif	1)Unsur yang disupervisi dalam meningkatkan kinerja guru PAI terutama dalam hal pedagogik, khususnya perencanaan pembelajaran, proses belajar mengajar, dan evaluasi pembelajaran; 2) strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI adalah melakukan kunjungan kelas, mengadakan rapat, dan mengadakan diklat; 3) <i>feedback</i> yang dilakukan adalah berusaha memperbaiki kemampuan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, pembelajaran, evaluasi pembelajaran dengan cara observasi kepada guru PAI, mempelajari tentang buku-buku agama islam, mengikuti musyawarah guru mata pelajaran PAI
2	Sakdan	Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru	Kualitatif	1).Mutu guru dalam ketrampilan mengajar selalu berupaya melakukan perbaikan dalam meningkatkan pembelajaran,

				<p>selalu memperdalam wawasan ilmu yang kaitannya dengan mata pelajaran, guru selalu tanggap dan mempelajari kurikulum yang selalu berubah-ubah, guru dalam pengajarannya menggunakan berbagai media;</p> <p>2). Kepala sekolah memerankan fungsinya sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator</p>
3	Kadi	Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru	Kualitatif	<p>1). Dalam meningkatkan partisipasi kerja guru dengan cara demokratis dan transformational kharismatik, dengan beberapa indikator diantara lain: adanya rasa persaudaraan, adanya kebebasan berkreasi dan beraktifitas, senang menerima ide, saran maupun kritik; 2). Komunikasi yang terbuka dalam setiap pengambilan kebijakan, terbukanya kesempatan luas untuk meningkatkan keilmuan dan ketrampilan; 3). Adanya peningkatan partisipasi kerja guru dan kepala sekolah senantiasa memperhatikan <i>skill</i> dan kebutuhan, memberi</p>

				motivasi dalam mengikuti berbagai seminar, workshop, MGMP, dan seminar
4	Makhfud	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI	Kualitatif	1).Perencanaan kepala sekolah meliputi asesment, melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah, melakukan rekrutmen GTT baru, melakukan analisis jabatan pekerjaan, dan dilakukan rapat- rapat; 2). Pengembangan yang dilakukan kepala sekolah adalah mengikutkan dalam diklat, seminar, workshop, studi lanjut meningkatkan kesejahteraan guru, revitalisasi, MGMP, dan penambahan fasilitas penunjang; 3) Pada aspek evaluasi melakukan supervisi terhadap kepala
5	Ari Wibowo	Peran Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Partisipasi Kerja Guru	Kualitatif	1) Peran kepala madrasah adalah dengan disiplin , pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan bagi guru berprestasi; 2) manajerial kepala sekolah yaitu mampu melakukan perencanaan, kemampuan mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi semua yang telah

				dilakukan
--	--	--	--	-----------

1. Tesis Ani Puspa Rini tahun 2012 yang berjudul “Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi Kasus di SMKN 10 Malang)”. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitian pada tesis ini adalah 1) Unsur- unsur yang disupervisi kepala sekolah terhadap guru PAI, 2) Strategi supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI, 3) *Feed back* dan tinjau lanjut supervisi kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) unsur- unsur yang disupervisi kepala sekolah SMKN 10 Malang adalah bidang kompetensi pedagogic khususnya perencanaan pembelajaran, proses belajar mengajar, dan evaluasi pembelajaran, 2) strategi yang dilakukan kepala sekolah SMKN 10 Malang dalam meningkatkan kinerja guru PAI adalah: melakukan kunjungan kelas, mengadakan rapat, mengadakan diklat, 3) *feed back* dan tindak lanjut supervise yang dilakukan kepala sekolah SMKN 10 Malang dalam meningkatkan kinerja guru PAI yaitu: berusaha memperbaiki kemampuan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dengan cara observasi kepada guru PAI, mempelajari tentang buku- buku agama islam, mengikuti musyawarah guru mata pelajaran PAI.<sup>82</sup> Dari Tesis tersebut ditemukan bahwa yang

---

<sup>82</sup>Puspa Rini Ani, *Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru PAI*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012).

harus dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan guru PAI melakukan supervise dan penilaian. Titik singgung dengan penelitian di atas adalah sama-sama mengupas tentang perilaku manajemen kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru guru. Yang membedakan terletak pada evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Tesis Sakdan tahun 2012 yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru (Studi Kasus di MIN 1 Kota Takengon Aceh Tengah)”. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitian pada tesis ini adalah 1) Bagaimana mutu guru di MIN 1 Kota Takengon Aceh Tengah, 2) bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu di MIN 1 Kota Takengon Aceh Tengah. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif jenis studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) mutu guru di MIN 1 Kota Takengon Aceh Tengah dalam ketrampilan mengajar peran guru selalu melakukan upaya perbaikan dalam peningkatan pembelajaran, selalu memperdalam wawasan ilmu yang kaitannya dengan mata pelajaran, guru selalu tanggap dan mempelajari kurikulum yang selalu berubah- ubah, guru dalam pengajarannya menggunakan berbagai media, 2) kepala sekolah MIN 1 Kota Takengon Aceh Tengah memerankan fungsinya sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator

(EMASLIM).<sup>83</sup> Dari tesis tersebut ditemukan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru sangat penting. Titik pentingnya terletak pada peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu guru. Sedangkan hal yang membedakan tidak tersentuhnya peningkatan kinerja guru secara spesifik dalam penelitian yang akan dilakukan.

3. Tesis Kadi tahun 2010 yang berjudul “Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru (Studi Kasus di SMK NEGERI 1 Purwosari Pasuruan)”. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitian pada tesis ini adalah 1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru, 2) Strategi apa yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru, 3) Bagaimana respon para guru terhadap perilaku kepala sekolah dalam upaya peningkatan partisipasi kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi. Adapun hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK NEGERI 1 Purwosari Pasuruan dalam peningkatan partisipasi kerja guru dengan cara demokratis dan transformasional kharismatik, dengan beberapa indikator antara lain: adanya rasa persaudaraan, adanya kebebasan berkreasi dan beraktifitas, senang menerima ide, saran maupun kritik, adanya komunikasi yang terbuka dalam setiap pengambilan kebijakan,

---

<sup>83</sup>Sakdan, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012).

membangun gairah kerja dan terbukanya kesempatan yang luas untuk meningkatkan keilmuan dan ketrampilan, mengedepankan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan sekolah. Adanya peningkatan partisipasi kerja guru kepala sekolah senantiasa memperhatikan skill dan kebutuhan, memberi motivasi dalam mengikuti berbagai seminar, workshop, MGMP, maupun pelatihan-pelatihan.<sup>84</sup> Dari tesis tersebut ditemukan dengan kepemimpinan yang demokratis dan senantiasa memperhatikan komunikasi antar kepala sekolah dengan bawahan dan juga dengan berbagai strategi sangat bermanfaat dalam peningkatan partisipasi kerja guru. Titik singgungnya terletak pada upaya kepala sekolah dalam peningkatan tenaga pendidik. Sedangkan hal yang membedakan tidak tersentuhnya perilaku kepemimpinan dalam penelitian yang akan dilakukan.

4. Tesis Makhfud tahun 2010 yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi Kasus di SMA NEGERI 1 Purwosari Pasuruan)”. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitian pada tesis ini adalah 1) bagaimana perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI, 2) bagaimana pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI, 3) bagaimana evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Penelitian ini

---

<sup>84</sup>Kadi, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010).

menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan studi kasus di SMA NEGERI 1 Purwosari Pasuruan. Hasil penelitian dari tesis ini adalah 1) perencanaan yang dilakukan kepala sekolah meliputi asesment, melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah, melakukan rekrutmen GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, dilakukan dalam rapat kerja, 2) pengembangan yang dilakukan kepala sekolah adalah mengikutkan dalam diklat seminar, maupun workshop, studi lanjut meningkatkan kesejahteraan guru, revitalisasi, MGMP, dan penambahan fasilitas penunjang, 3) sedangkan pada aspek evaluasi adalah melakukan supervisi terhadap guru.<sup>85</sup> Dari tesis tersebut ditemukan proses manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya kompetensi manajerial yang mumpuni dan efektif yang dimiliki oleh kepala sekolah serta adanya dukungan dan kerjasama yang solid antara kepala sekolah, para guru maupun civitas akademika lainnya. Titik sesungguhnya terletak pada perihal manajemen kepala sekolah. Sedangkan hal yang membedakan hasil dari peningkatan kinerja guru.

5. Ari Wibowo tahun 2010 yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru (Studi Multi Situs di MI Miftakhul Huda Kedungbunder dan MI Al-Hikmah Jingglong Sutojayan Blitar). Program Pascasarjana STAI Diponegoro Tulungagung. Fokus penelitian pada tesis ini adalah 1) Bagaimana peran perilaku kepala

---

<sup>85</sup>Makhfud, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010).

madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di MI Miftakhul Huda Kedungbunder dan MI Al- Hikmah Jingglong, 2) Bagaimana peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di MI Miftakhul Huda Kedungbunder dan MI Al-Hikmah Jingglong. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi multi situs di MI Al-Huda Kedungbunder dan MI Al-Hikmah Jingglong Sutojayan Blitar.<sup>86</sup> Hasil penelitian dari tesis ini adalah 1) Peran kepala madrasah dalam upaya meningkatkan partisipasi kerja guru adalah dengan cara disiplin itu sangat penting bagi kemajuan madrasah di setiap sekolah, pemberian motivasi juga sangat diperlukan supaya guru- guru lebih giat dalam meningkatkan kualitas madrasah, penghargaan selalu diberikan pada guru yang berprestasi supaya guru tersebut lebih bergairah dalam melaksanakan tugasnya, persepsi harus selalu diciptakan agar para guru dan stafnya dalam meningkatkan kinerjanya , 2) Manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru yakni harus mampu dalam melakukan perencanaan, melakukan pengorganisasian sekolah, mampu menggerakkan, dan mampu mengevaluasi semua yang telah dilakukan. Titik singgungnya terletak pada perihal manajerial kepala sekolah. Sedangkan hal yang membedakan adalah tentang peran kepala sekolah

Relevansinya dengan penelitian yang akan peneliti laksanakan adalah terletak pada konsep dasar fungsi manajemen yang dilakukan kepala sekolah

---

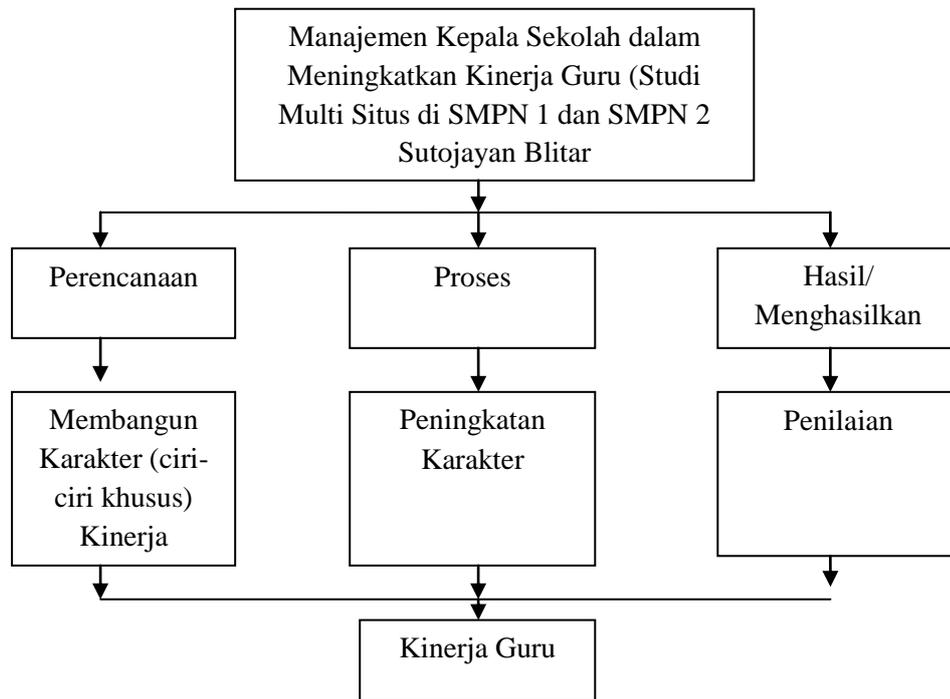
<sup>86</sup>Ari Wibowo, *Peran Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Partisipasi Kerja Guru*, (Tulungagung: STAI Diponegoro, 2013).

untuk diterapkan dan dikembangkan pada ranah pendidikan guna meningkatkan kinerja guru.

#### **E. Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. Adapun paradigma dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut, yang diadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Van Dalen yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto bahwa survei bukan hanya bermaksud mengetahui status gejala, tetapi juga bermaksud menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih atau ditentukan.

Pada penelitian ini akan digali informasi mengenai manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu tentang bagaimana perencanaan dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus), proses, dan hasil dalam meningkatkan kinerja guru untuk didiskripsikan sehingga dapat diketahui sejauhmana kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru di SMPN 1 Sutojayan dan SMPN 2 Sutojayan Blitar.



Gambar. 3 Alur Paradigma Penelitian.