

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

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

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

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

---

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

<sup>2</sup> *Ibid.*, 3

<sup>3</sup> *Ibid.*, 4.

Implementasi dari tinjauan Sistem Pendidikan Nasional harus melalui proses yang teratur serta berkelanjutan dalam suatu wadah, baik formal, informal maupun non formal. Pada hal ini pemerintah bertanggung jawab melayani pembinaan baik dari sarana dan prasarannya.

Melihat beban pada suatu lembaga pendidikan/lembaga sekolah begitu berat, dengan begitu suatu lembaga sekolah harus dikendalikan secara profesional, yang bertujuan untuk tercapainya tujuan pendidikan yang sesuai dengan harapan, maka dari itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Kepala sekolah ialah pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yang mempunyai peran sangat penting dalam hal mengembangkan lembaga pendidikan, yakni sebagai pemegang kendali pada suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai *top manager* merupakan penentu berkembang atau tidaknya suatu sekolah, berjalannya proses belajar mengajar, selain itu memberikan arahan dan layanan yang baik terhadap bawahannya, sehingga bisa menciptakan suasana yang harmonis.<sup>4</sup> Dalam pembinaan guru, banyak mengalami kendala yang dihadapi oleh berbagai lembaga sekolah salah satunya ialah kedisiplinan dalam suatu pekerjaan, sering kali terjadi pelanggaran kedisiplinan kerja. Pelanggaran-pelanggaran tersebut antara lain ialah adanya guru yang terlambat mengajar dan pulang sebelum jam berakhir, tidak masuk kerja tanpa izin, pada proses belajar mengajar tidak berpedoman pada (RPP), pada saat evaluasi pembelajaran masih ada ang tidak

---

<sup>4</sup> Karwati, Euis & Donni, J.P, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 64

menggunakan pedoman penilaian, guru yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan. Dengan melihat kondisi tersebut kepala sekolah dituntut untuk mampu *meminage* lembaganya.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah Guru yang di beri tugas tambahan, dia merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di sekolah.

Sebagai seorsng kepala sekolah harus memiliki visi, misi, kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Sebagai pimpinan sekaligus *supervisor* di sekolah, peran dan tanggung jawab kepala sekolah sangat strategis dalam meningkatkan kinerja guru maupun tenaga kependidikan lainnya.

Dengan begitu secara efektif kemampuan merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang berhasil. Esensi dari kepemimpinan ialah (*followership*) kepengikutan, yakni kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Itulah yang melatar belakangi seseorang menjadi pemimpin. Sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa: Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan

sekolah yang efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan kerja sama baik sesama warga sekolah maupun dengan masyarakat lingkungan sekolah.<sup>5</sup>

Strategi kepala sekolah untuk memajukan sekolah agar kinerjanya lebih baik lagi yakni dengan melakukan pembinaan kepada guru. Pembinaan tersebut dilakukan agar guru melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, efektif dan efisien. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yakni melalui MGMP, KKG, lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, disiplin, penghargaan dan hukuman secara efektif, serta penyediaan sumber belajar dan pelatihan-pelatihan lain yang sesuai dengan bidang studi maupun hal lain sehingga guru dapat meningkatkan kinerjanya secara profesional.<sup>6</sup>

Strategi tersebut merupakan usaha kepala sekolah untuk memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan kepada guru dan tenaga pendidik, dengan tujuan lembaga yang dipimpinnya bisa berjalan dengan baik.

Berbagai strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, seperti halnya yang dikemukakan oleh Rihani dalam jurnal Muhammad Suud, yakni “untuk mewujudkan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menggunakan strategi meliputi: strategi pra kondisional, pelayanan prima, akademik, non akademik, pendukung, serta evaluative”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Mulyasa, E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 54

<sup>6</sup> *Ibid...*, 54

<sup>7</sup> Muh.Suud, *Risensi Buku Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Jurnal Riset Manajemen: Vol. 1, No. 2, Juli 2014), 197

Kepala sekolah mempunyai tiga strategi yakni seperti yang diungkapkan oleh Syafarudin dalam bukunya yakni: hirarkikal, transformasional, dan fasilitatif. Pada setiap strategi mempunyai keunggulan dan keterbatasan masing-masing.<sup>8</sup> Sedangkan E. Mulyasa berpendapat bahwa ada Beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai tenaga kependidikan agar mampu meningkatkan kemampuan profesionalnya, yakni sebagai berikut: 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan; 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan ia bekerja. Para tenaga kependidikan juga harus dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut; 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya; 4) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman namun sewaktu-waktu hukuman juga perlu dilakukan; 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai memperoleh kepuasan dalam pekerjaan.<sup>9</sup>

Mukhtar mengemukakan pada jurnalnya Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, strategi kepala sekolah ialah salah satu usaha untuk

---

<sup>8</sup> Syafarudin, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ciputat Press, 2010), 97

<sup>9</sup> Mulyasa, E, *Manajemen dan Kepemimpinan..*, 121

meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran yakni melalui pembinaan terhadap kemampuan guru dalam proses pembelajaran, kedisiplinan guru, motivasi guru, menciptakan situasi yang harmonis, serta memenuhi sarana dan prasarana, memberi penghargaan dan hukuman, serta, meningkatkan komitmen guru dengan mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memeberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, selain itu juga mengadakan rapat evaluasi setiap akhir semester.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Carwan strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru ialah dengan memeberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, mengikuti seminar, pelatihan, meningkatkan pengetahuan dan menambah pelajaran pendidikan agama Islam.<sup>11</sup>

Menurut pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru serta mengembangkan SDM yang ada dilingkungan sekolah, dapat melaksanakan berbagai strategi-strategi tersebut dalam perencanaan kebijakan yang telah dibuat, antara lain strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah ialah dengan mengadakan pembinaan terhadap kinerja guru, melakukan supervisi terhadap kinerja guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kinerja yang dilakukan oleh guru.

---

<sup>10</sup> Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, (Darussalam Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, tahun 2015)

<sup>11</sup> Carwan, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru dan Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan*, (Program Pasca Sarja, Program Studi Pendidikan Agama Islam Konsentrasi Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Ceribon, 2012).

Kinerja guru yang baik merupakan wujud dari kualitas guru. Hal tersebut cukup penting untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan kinerja yang baik dapat diartikan berti para guru benar-benar berfungsi sebagai pendidik yang tepat dan berhasil sesuai dengan sasaran organisasi yang akan dicapainya.

Guru merupakan salah satu komponen penting dalam suatu sekolah, serta ikut menentukan kelancaran, keberhasilan pada suatu sekolah. Guru harus memiliki kualifikasi keterampilan dan profesionalisme dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, agar guru memiliki keterampilan dan profesionalisme yang standar dalam melaksanakan tugasnya, maka perlu adanya usaha-usaha pembinaan dari kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalitas guru tersebut.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal (1) disebutkan bahwa:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>12</sup>  
Syaiful Sagala mengemukakan dalam bukunya yakni ada beberapa hal

pokok yang dijadikan pertimbangan sertifikasi dan profesionalisme guru dan dosen antara lain sebagai berikut 1) Kompetensi guru terfokus pada kemampuan mendidik yaitu kompetensi bidang studi, kompetensi pedagogik, kompetensi etika profesi, dan kompetensi sosial; 2) kompetensi dan profesionalisme guru belum sepenuhnya dipahami dan diyakini oleh guru dan

---

<sup>12</sup> Undang-Undang Republik Indonesia , No. 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*

dosen sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan dalam arti luas; 3) Profesionalisme guru dan dosen dirancang dalam skema optimalisasi pemberdayaan guru dan dosen; 4) kompetensi guru dan dosen mutlak diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas anak bangsa; 5) sikap profesionalisme guru adalah respon guru terhadap dimensi-dimensi profesionalisme guru yang memerlukan keahlian, kemahiran, kecakapan, serta memenuhi standar mutu atau norma tertentu; 6) program pendidikan profesi diakhiri dengan uji sertifikasi pendidik; 7) uji sertifikasi pendidikan dilakukan melalui ujian tertulis dan uji kinerja sesuai dengan kompetensi.<sup>13</sup> Dengan begitu kemampuan profesionalisme seorang guru harus memiliki empat kemampuan yaitu, kemampuan pedagogik, kemampuan keperibadian, kemampuan sosial dan kemampuan professional, untuk dapat mencapai kinerja yang baik.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut di atas, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan untuk melakukan pembinaan dengan baik terhadap bawahan atau guru-guru yang dipimpinnya. Walau demikian, pada kenyataannya, tidak semua guru yang mendapatkan pembinaan dari kepala sekolah atau atasannya tersebut dapat meningkatkan profesionalitasnya, hal ini disebabkan oleh faktor lain yang dapat mempengaruhinya, seperti halnya faktor

---

<sup>13</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, 30

kurangnya penghayatan terhadap keilmuan yang dimilikinya, kurang mempunyai semangat untuk meningkatkan keprofesionalitasnya, kondisi ini bisa saja terjadi pada semua jenjang pendidikan, termasuk di SMK.

Sudah kita ketahui bahwa SMK Islam 1 Durenan Trenggalek memiliki banyak prestasi yang telah dicapai, baik di tingkat provinsi maupun nasional, selain itu juga banyak mendapatkan prestasi dibidang akademik dan profesi/kejuruan. Dibawah pimpinan bapak Mukholis, SMK Islam 1 Durenan Trenggalek merupakan salah satu sekolah di Kabupaten Trenggalek yang mempunyai sertifikat ISO, yang berupaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu dan kinerja guru yang baik, sehingga melahirkan tamatan yang unggul, bahkan lulusan dari sekolah tersebut bisa langsung bekerja seperti halnya jurusan pemasaran yang sudah bekerja sama dengan PT. Sumber Alfaria Trijaya.

SMK Islam 2 Durenan Trenggalek, yang berada di perbatasan antara Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Tulungagung, dibawah pimpinan bapak Solikin, SMK Islam 2 Durenan Trenggalek ini memadukan kurikulum umum dan kurikulum pesantren, dimana mengembangkan pendidikan yang memadukan keunggulan antara keimanan, keilmuan, dan amal, juga memacu prestasi akademik dan non akademik. Banyak prestasi yang dicapai baik dari provinsi hingga nasional, keunggulan sekolah yang semakin meningkat sehingga melahirkan lulusan yang bisa diterima masyarakat, bahkan SMK Islam 2 Durenan mempunyai bengkel terbesar di Kabupaten Trenggalek, dan juga mempunyai bengkel untuk melayani masyarakat.

Dari pemaparan diatas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam terkait strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja bawahannya, sehingga bisa memajukan mutu sekolah. Oleh karena itu, untuk menjawab semua persoalan tersebut, penulis ingin meneliti tentang “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Studi Multi Situs di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek*”.

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

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

1. Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek?
2. Bagaimana proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek?
3. Bagaimana evaluasi peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) kinerja guru di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek.

2. Untuk mendeskripsikan proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Pada dasarnya penelitian untuk mendapatkan suatu kegunaan, dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni kegunaan secara teoritis dan kegunaan secara praktis.

1. Kegunaan secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan untuk memperkaya ilmu tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek.

2. Kegunaan secara Praktis

Penelitian tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek. Memperoleh kegunaan praktis yakni:

- a. Bagi Kepala Sekolah

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kepala sekolah terkait strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja guru.

b. Bagi Guru

Dapat menjadi kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat membangkitkan semangat untuk berusaha lebih baik dalam melaksanakan kewajibannya.

c. Bagi Peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan untuk menguji serta mengembangkan teori terkait dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, serta menjadi acuan dan pembanding dengan topik dan fokus pada medan kasus lain untuk memperkaya temuan penelitian.

## **E. Penegasan Istilah**

Penegasan istilah pada judul penyusunan laporan ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang definisi yang tepat dan batasan istilah yang digunakan agar tidak terjadi penafsiran yang salah, yaitu:

### **1. Penegasan Istilah Secara Konseptual**

Untuk menyamakan persepsi serta menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam judul penelitian “strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (studi multisitus di SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan Trenggalek”, maka perlu adanya definisi istilah secara konseptual dan operasional sebagai berikut:

a. Strategi Kepala Sekolah

Strategi merupakan sekumpulan cara secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, sebuah perencanaan dalam

kisaran waktu tertentu.<sup>14</sup> Strategi kepala sekolah ialah suatu cara atau metode yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan dalam upaya meminimalisir kegagalan.<sup>15</sup>

#### b. Kinerja Guru

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas- tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik.<sup>16</sup> Kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pembinaan hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.<sup>17</sup>

## 2. Penegasan Istilah Secara Operasional

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam penelitian ini adalah penelitian yang membahas tentang strategi kepala sekolah baik strategi dalam rangka mengembangkan potensi yang ada pada diri tenaga kependidikan guna meningkatkan profesionalisme kinerja pendidik dengan mengetahui cara yang akan dilakukan kepala sekolah dalam membangun karakter (ciri-ciri khusus) meningkatkan kinerja,

---

<sup>14</sup> Faisal Afif, Strategi Menurut para ahli, (Bandung: Angkasa, 1984), 9

<sup>15</sup> Kodiran, *Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan*, (Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam Vol.7 No. 1, 2017), 153

<sup>16</sup> Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995), 47.

<sup>17</sup> Moh. User Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), 4

proses dalam peningkatan kinerja, serta hasil dari peningkatan kinerja guru tersebut.