

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan suatu bangsa, melalui pendidikan akan terbentuk manusia yang cerdas, berakhlak mulia dan melalui pendidikan ini pula dapat dipelajari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat berguna untuk mengubah keadaan suatu bangsa menjadi lebih baik. Keberhasilan pendidikan itu ditentukan oleh kemampuan guru dalam memahami tujuan pendidikan yang tercapai, dan keterlibatan orang tua dalam kegiatan pembelajaran baik secara langsung atau tidak langsung.

Dalam upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa diberbagai aspek kehidupan manusia, cara yang tepat untuk mencapai tujuan ialah melalui pendidikan. Melalui kegiatan pendidikan di lembaga formal (di lingkungan sekolah), informal (di lingkungan keluarga) dan non formal pendidikan, pengajaran, pelatihan, bimbingan, dan penanaman nilai-nilai baik kepada peserta didik. Dalam pengertian yang sederhana, guru merupakan orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik. guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu yang tidak harus di lembaga-lembaga pendidikan formal, tetapi juga di masjid, mushola, majelis ta'lim, di rumah dan sebagainya¹

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan².

¹Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2017), 2.

²Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 229.

Lembaga pendidikan merupakan sebuah wahana untuk pengembangan diri seseorang agar menjadi manusia lebih baik. Kapabilitas seorang pemimpin lembaga pendidikan dituntut agar memiliki kemampuan menggerakkan personel satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas dalam pembelajaran sesuai prinsip –prinsip pedagogik.³

Pengembangan lembaga pendidikan atau madrasah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, pengembangan mutu madrasah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil madrasah dan stakeholder, termasuk orang tua siswa dan oleh karena itu, secara manajerial pengembangan mutu madrasah menjadi tanggung jawab kepala madrasah, sedangkan secara operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil madrasah dan stakeholder terkait.

Seorang pemimpin organisasi memiliki andil besar terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin menentukan arah organisasi dan menggerakkan semua elemen yang ada dalam organisasi sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan, pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik.⁴ Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan disatu bidang dengan atau tanpa pengangkatan resmi sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.⁵

Pada dasarnya kepemimpinan efektif dapat dilihat dari tujuh perilaku kepala sekolah untuk: (a) menerapkan kepemimpinan sekolah efektif, (b) melaksanakan kepemimpinan instruksional, (c) melihat iklim belajar yang berpusat pada siswa, (d) mengembangkan profesionalitas dan mengelola SDM, (e) melibatkan orang tua dan menjalin kemitraan dengan masyarakat, (f) mengelola sekolah secara efektif dan melaksanakan program harian, dan (g) melaksanakan hubungan

³ Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, (Bandung, CV Pustaka Setia.2016), 145

⁴ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung, Alfabeta CV.2013), 162

⁵ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta.2016), 2

interpersonal secara efektif.⁶ Kepala madrasah sebagai pimpinan dilembaga tersebut harus memiliki jiwa yang tegas agar pendidik dan tenaga pendidik memiliki rasa diawasi dan bertanggung jawab atas tugas-tugasnya yang telah diberikan oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinnya kepala harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik.

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dalam segi jumlah maupun mutunya.

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapatkan perhatian sentral, pertama dan utama. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di madrasah. Upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan signifikan tanpa dukungan oleh guru yang profesional dan berkualitas, intinya perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

⁶ Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Diklat Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan yang Efektif* (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2007), 20

Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.⁷

Tugas guru bukan hanya sekedar mengajar akan tetapi tugas guru juga harus memberikan teladan contoh yang baik, baik di lingkungan madrasah maupun diluar madrasah. Kualitas guru merupakan penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Walaupun bukan satu-satunya faktor penentu dalam membentuk pendidikan, namun peran dan kontribusi guru sangat strategis. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam memfasilitasi keberlangsungan proses pembelajaran di satuan pendidikan. Dengan peran dan kontribusi strategis, guru harus memiliki kemampuan profesi (profesionalitas) sebagai seorang pendidik. Fenomena dilapangan masih ada guru yang mengajar di beberapa sekolah/madrasah, dengan alasan kekurangan jam, mencari tambahan pendapatan, ada lagi yang setelah mengajar bekerja sebagai tukang ojeg atau berjualan.

Kebijakan-kebijakan pemerintah, mulai dari pemerintahan kolonial, awal dan pasca kemerdekaan hingga masa Orde Baru terkesan mengabaikan pendidikan Islam. Hal ini menyebabkan lembaga pendidikan Islam memiliki banyak kelemahan yang harus diatasi. Kelemahan itu di antaranya rendahnya sumber daya manusia (SDM), manajemen, dan dana. Karenanya, umat Islam belum mampu mengupayakan secara optimal mewujudkan Islam sesuai dengan cita-cita idealnya; dipandang belum mampu mewujudkan Islam secara transformatif; dan lembaga pendidikan Islam kurang diminati oleh masyarakat.⁸

Kebijakan pemerintah untuk mendorong terwujudnya guru berkualitas dan profesional salah satunya berupa disahkan dan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Pasal 40 Ayat 2 menjelaskan bahwa “Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a). menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; b). mempunyai komitmen secara

⁷ U.Moh.Uzer, *Menjadi Guru Profesional* (PT Remaja Rosdakarya: Bandung, 2003) ,7.

⁸ M. Shabir U. *Kebijakan Pemerintah Dan Pengaruhnya Terhadap Pendidikan Islam Di Indonesia*. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Aluaddin Makassar. Lentera Pendidikan, Vol. 16 No. 2 Desember 2013: 166-177

profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan c). Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.⁹

Yayasan Putri Siti Hajar Cileunyi yang berada di Jl. Sadang Rt.01/02 No.1 Desa Cinunuk Kec. Cileunyi Kab. Bandung. Yayasan tersebut menaungi Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs). Namun peneliti akan melakukan observasi pada MTs Putri Siti Hajar. Madrasah ini terbilang masih baru, baru menginjak 7 tahun, namun antusias dari masyarakat cukup tinggi, sehingga awal berdiri sampai sekarang siswa semakin bertambah. Siswa ditahun pelajaran 2017/2018 berjumlah 95 siswa.

Latar belakang yang mempengaruhi tingginya peminat ke Putri Siti Hajar karena lingkungan yang cukup nyaman dan rasa kekeluargaan sehingga siswa terasa seperti dilingkungan rumah sendiri, serta fasilitas yang bagus menunjang berbagai aktifitas kegiatan siswa di sekolah atau madrasah. Tugas kepala madrasah mengayomi seluruh elemen yang ada di lembaga madrasah baik siswa, tenaga pengajar maupun tenaga pendidik. Namun ada beberapa hal yang sering terjadi di MTs Putri Siti Hajar yaitu keterlambatan guru pada waktu jam mengajar, keterlambatan guru disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya, yaitu dari manajerial kepala madrasah yang belum optimal, Manajerial kepala madrasah belum optimal disebabkan oleh kurangnya mengikuti pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang diadakan oleh dinas pendidikan atau lembagalainnya, tugas dan fungsinya dari kepala madrasah belum mengerti.

Berdasarkan observasi awal sebagaimana terdeskripsi di atas, ada beberapa cara untuk mengatasi permasalahan tersebut pertama diikutsertakan dalam pelatihan manajerial kepala sekolah, yang sering diadakan oleh dinas pendidikan kabupaten atau kota setempat, serta bimbingan dari Yayasan dalam mengelola dan manajerial kepala sekolah. Mengadakan pelatihan guru yang bersifat lokal di dalam Yayasan Putri Siti Hajar Cileunyi tersebut sehingga guru dapat bertugas sesuai visi misi madrasah.

⁹ Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (BP. Restindo Mediatama: Jakarta) 20

Berdasarkan data awal yang didapatkan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Putri Siti Hajar Cileunyi. Peneliti merumuskannya dalam judul penelitian sebagai berikut : “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MTs (Studi Kasus Kepala MTs Putri Siti Hajar Cileunyi Kab. Bandung)”

B. Perumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini, secara umum mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru. Adapun rincian permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi program kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru MTs?
2. Bagaimana evaluasi program kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru MTs?
3. Apakah faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah meningkatkan kompetensi guru MTs?
4. Bagaimana dampak program kepala madrasah terhadap kompetensi guru MTs?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Implementasi program kepala MTs dalam meningkatkan kompetensi guru Mts Putri Siti Hajar
2. Evaluasi program kepala MTs
3. Faktor pukung dan hambatan kepala Madrasah meningkatkan kinerja guru MTs Putri Siti Hajar
4. Dampak program kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Putri Siti Hajar

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori tentang kompetensi manajerial kepala, kinerja guru, meningkatkan kinerja pendidik dan kependidikan.

2. Kegunaan Praktis

a) Bagi pihak MTs Putri Siti Hajar Cileunyi

Madrasah senantiasa dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, terencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan setiap kepala madrasah mempunyai kompetensi manajerial yang baik dalam upaya peningkatan kinerja guru sehingga diharapkan dengan meningkatnya kompetensi guru akan meningkat pula kualitas pembelajaran dan memberikan kontribusi pada mutu pendidikan.

b) Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis memperoleh pengalaman empiris mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru untuk kemajuan mutu pendidikan.

c) Bagi Peneliti selanjutnya

- 1) Dapat dilakukan penelitian pada aspek di luar dari yang diteliti sehingga dapat menjadi rekomendasi bagi madrasah dalam mengimplementasikan Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru, dari yang diteliti.
- 2) Mendapatkan informasi baru mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru dengan konsep, model atau strategi yang berbeda dari yang diteliti.

d) Penelitian terdahulu yang relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang temanya relevan dengan tema penelitian ini dan dijadikan bahan perbandingan, diantaranya:

- 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kedisiplinan Guru SMP Kota Surakarta yang ditulis oleh Sri Rahayu, Sutama, dan Sabar Narimo dari program Magister Manajemen Pendidikan UMS Desember 2013. Yaitu ada kontribusi secara positif dan signifikan kompetensi profesional, motivasi, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru. Besarkontribusisecarasiswa77,1%. Hal ini bermakna kompetensi profesional, motivasi, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah mampu menjelaskan keragaman total dari kinerja guru sebesar 77,1%. Kontribusi persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah sebesar 11,09% terhadap kedisiplinan guru. Tinggi rendahnya kedisiplinan guru dijelaskan oleh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah. Disiplin merupakan alat yang dimanfaatkan kepala sekolah untuk berkomunikasi dengan guru agar bersedia mengubah perilaku sebagai upaya meningkatkan keselarasan dan kesediaan menaati peraturan dan norma sosial. Untuk mengoptimalkan kedisiplinan guru, harus diusahakan meningkatkan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah. Dengan legitimasi formal dan non formal, persepsi ini sangat berpengaruh pada perilaku disiplin guru. Kepala sekolah harus mampu menggerakkan praktisi pendidikan, dalam hal ini guru, untuk mematuhi regulasi dan aturan-aturan praktis yang berlaku. Dibutuhkan kemampuan untuk mempercayai dan memberi harapan, kesempatan, maaf, serta petunjuk yang jelas dalam kewenangannya. Tantangan bagi kepala sekolah untuk menciptakan persepsi yang positif tentang dirinya. Kontribusi sebesar 22,9% dijelaskan oleh faktor lain. Faktor-faktor tersebut antara lain kreativitas, produktivitas guru, latar belakang keluarga, dan kondisi ekonomi. Juga tak kalah pentingnya iklim sosial dan budaya,

kesibukan lain di luar jam mengajar, latihan, dan pengalaman kerja, pendidikan, karakter, serta kondisi fisik tempat bekerja¹⁰.

- 2) Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guruyang ditulis oleh Adi Anwar Faisal Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta Desember tahun 2012, kemampuan manajerial kepala sekolah yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, ini memang sangat mempunyai peran terbesar dalam meningkatkan kinerja guru, kinerja guru yang terdiri dari aspek persiapan, proses, dan penilaian pembelajaran dinilai sangat baik dengan adanya manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah, pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa faktor kemampuan manajerial memberikan sumbangan efektif dan dapat diartikan bahwa 59% kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Hal itu juga dapat diartikan bahwa 41% merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti seperti kemampuan guru dalam mengembangkan profesionalitasnya, ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, dukungan moral dan material dari pimpinan sekolah¹¹.
- 3) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam. (Studi kasus di sekolah dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang) oleh Muhammad Faizul Husnayain pada program magister Manajemen Pendidikan Islam tahun 2015. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kesempatan pada semua guru dan tenaga pendidik agar terlibat dalam pembuatan program sekolah. Di sekolah dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang setiap penyusunan program sekolah, Kepala Sekolah melibatkan

¹⁰ Sri Rahayu, Utama dan Sabar narimo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kedisiplinan guru SMP kota Surakarta*. (Manajemen Pendidikan UMS. 2013)

¹¹Adi Anwar Faisal. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. (Manajemen Pendidikan. UNY. 2012)

semua guru dan tenaga pendidik dalam perencanaan program, agar banyak masukan dari semua pihak.¹²

Pada penelitian yang pertama, perbedaan dengan penelitian penulis, yaitu dari metode penelitiannya menggunakan kualitatif dan serta penelitian yang dikerjakan bukan saja tentang kedisiplinan guru akan tetapi implementasi program dari seorang pemimpin sekolah yaitu kepala sekolah di MTs Putri Siti Hajar Cileunyi. Perbedaan dengan penulis yang kedua yaitu dari segi aspek manajerialnya, penulis lebih menitikberatkan meningkatkan kompetensi guru dari program kepala madrasah. Penulis melakukan penelitian di MTs Putri Siti Hajar Cileunyi, Kab. Bandung. Pada penelitian yang ketiga, perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain pada tahun 2015 yaitu pada kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru, sedangkan peneliti, dengan judul “Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Putri Siti Hajar”. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti melakukan yang berbeda dengan yang sudah dilakukan, peneliti mengambil penelitian kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs dan menggunakan metode kualitatif.

E. Kerangka Berfikir

1. Konsep Kepemimpinan Pendidikan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya ini diperlukan upaya yang terencana dan systematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Oleh karena itu banyak studi dan penelitian dilakukan mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan.¹³

¹²M. Faisal Husnayain. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*. (Program Magister MPI UIN. Malang.2015)

¹³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Rajawali Pres2005), 31

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama, pada hakikatnya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat berat. Walaupun telah membagi-bagikan tugas dan tanggung jawab kepada pembantu dan bagianlain sebagai sejumlah komponen kegiatan yang ada disekolahnya, ia akan tetap menjadi orang yang pertama dalam memikul tanggung jawab untuk menyelamatkan anak didiknya sampai pada tujuan.¹⁴

Agar proses pengembangan para tenaga pendidik dan guru berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif, yaitu suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

¹⁴ Indrafachrudi. Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. (Bogor: 2006), 2

2. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah/madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin, ia mempunyai dua jabatan yang berperan penting dalam melaksanakan proses pendidikan, pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah, kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya. merupakankomponen pendidikan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.¹⁵

Sebagai pengelola, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kinerja para personil terutama guru ke arah profesionalisme yang diharapkan. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai manejer mempunyai tanggung jawab merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengontrol sumber-sumber madrasah yang ada untuk melaksanakan program pendidikan secara efektif, efisien dan produktif. Sebagai manajer kepala sekolah dituntut untuk melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan fikiran-fikiran yang inovatif, menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.¹⁶

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijelaskan mengenai kompetensi atau kemampuan yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah sebagai

¹⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The hand Book Of Educatoin Manajemen Teori dan Praktik pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: 2015), 151

¹⁶ Imam Machali dan Ara Hidayat, 153

pemimpin pendidikan. Kompetensi tersebut mencakup 5 kompetensi kepala sekolah sebagai berikut:¹⁷

Tabel. 1.1 Kompetensi Kepala Sekolah /Madrasah

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan

¹⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007
Standar Kepala Sekolah/Madrasah

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
		<p>pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</p> <p>2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3	Kewirausahaan	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</p> <p>3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4	Supervisi	<p>4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
		5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
5	Sosial	sekolah/madrasah.
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber: (Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah)¹⁸

Dalam posisinya sebagai administrator dan manajer pendidikan, kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan profesional dan ketrampilan yang memadai. Ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan madrasah, yaitu ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan dan ketrampilan tehnikal. Ketrampilan konseptual meliputi; kemampuan melihat madrasah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Ketrampilan hubungan manusia meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personel sekolah, baik secara perorangan maupun kelompok. Ketrampilan tehnikal merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala madrasah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan tehnik pengelolaan kelas.

3. Konsep Kinerja Guru

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.¹⁹ Sedangkan Ahli lain berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang didalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan

¹⁸ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The hand Book Of Educatoin Manajemen Teori dan Praktik pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: 2015), 153

¹⁹ Sulis Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. (Ilmu Pendidikan:2001), 62

atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.²⁰

Kinerja dapat diartikan sebagai unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja yang dimaksud didasarkan atas deskripsi atau spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kinerja merupakan perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, kinerja seseorang akan terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.²¹

Sementara menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu:²²

- a) Kompetensi Pedagogik,
- b) Kompetensi Kepribadian,
- c) Kompetensi Sosial, dan
- d) Kompetensi Profesional.

Keempat Kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Maka kemampuan pokok yang harus dimiliki oleh setiap guru yang akan dijadikan tolak ukur kualitas kinerja guru adalah:

- a) Kompetensi Pedagogik

Yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional dan intelektualnya. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar hal ini dikarenakan siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum berdasarkan

²⁰Tempe, A. Dale., 1992. *Kinerja*. (Jakarta : PT. Gramedia Asri Media) , 22

²¹ Muzakar. *Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo*. Jurnal Ilmiah ISLAM FUTURA Vol. 14. No. 1, Agustus 2014, 110-133

²²Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. *Menilai Kinerja Guru*. (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur: 2007) , 4

tingkat satuan pendidikannya masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Disamping itu guru harus mampu menerapkan ICT dalam pembelajarannya, yaitu menggunakan berbagai media dan sumber belajar yang relevan dan menarik perhatian siswa sehingga tujuan pembelajaran tercapai secara optimal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan guru juga harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan.

b) Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan kepada siswanya tentang kedisiplinan diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

c) Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dikatakan demikian, karena dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para

guru tidak akan mendapat kesulitan. Dalam kemampuan sosial tersebut, meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kompetensi sosial menunjuk kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/ peserta didik, dan masyarakat sekitarnya.²³

d) Kompetensi Profesional

Yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu meng-*update*, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek: Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa dengan sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar, oleh karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.

Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-

²³ Aan Hasanah, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 31

prinsip lainnya. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktek, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun item secara benar, lebih jauh agar tes yang digunakan harus dapat memotivasi siswa belajar.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan. Tujuan Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan kepala sekolah.

Gambar 1.1. Kerangka Berpikir Penelitian

