

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan global dan era informasi memacu bangsa Indonesia untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama dalam pembangunan di segala bidang sehingga diharapkan bangsa Indonesia dengan sumber daya manusianya dapat bersaing dengan bangsa lain yang lebih maju.

Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pendidikan memiliki peranan yang sangat penting, yang diperlukan bagi pembangunan di segala bidang kehidupan bangsa, terutama mempersiapkan peserta didik menjadi aktor iptek yang mampu menampilkan kemampuan dirinya, sebagai sosok manusia Indonesia yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional di bidangnya, sebagaimana tujuan pendidikan nasional, adalah untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani.”¹

Dengan ketahanan dan kemandirian seseorang diharapkan bangsa Indonesia mampu menghadapi tantangan global di segala bidang. Mereka

¹Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara2000), h. 43

diharapkan bisa (1) meningkatkan nilai tambah, (2) dapat mengarahkan perubahan struktur masyarakat ke arah yang positif, (3) bisa bersaing dalam era globalisasi, dan (4) dapat menghindari penjajahan dalam penguasaan Iptek.²

Kesiapan tersebut merupakan salah satu wujud harapan yang ditekankan oleh para menteri pendidikan 9 negara berpenduduk terbesar di New Delhi yang memuat “

Enam peran pendidikan, yaitu : (1) ikut menggalang perdamaian dan dunia, (2) mempersiapkan pribadi sebagai warga negara dan masyarakat, (3) pendidikan yang merata dan menyeluruh, (4) menanamkan dasar-dasar pembangunan yang berkelanjutan dan pelestarian lingkungan, (5) mempersiapkan tenaga kerja untuk pembangunan ekonomi, sehingga pendidikan perlu dikaitkan dengan kebutuhan dunia kerja, dan (6) berorientasi pada penguasaan dan pengembangan Iptek.³

Selanjutnya output dari setiap sekolah atau lembaga pendidikan yang ada diharapkan bisa memasuki dunia kerja yang nyata sesuai dengan kemampuan dan keterampilan hidup yang dimiliki, sehingga tidak menyebabkan banyak pengangguran di mana-mana. Hal ini merupakan tuntutan bagi kompetensi seseorang yang harus mereka kuasai.

(4)Menanamkan dasar-dasar pembangunan yang berkelanjutan dan pelestarian lingkungan, (5) Mempersiapkan tenaga kerja untuk pembangunan ekonomi, sehingga pendidikan perlu dikaitkan dengan kebutuhan dunia

²Wardiman Djojonegoro, *Visi dan Strategi Pembangunan Pendidikan untuk Tahun 2020 Tuntutan terhadap Kualitas*, (Bandung : Mimbar Pendidikan IKIP Bandung 1995), h. 4

³Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press. 2005), h.280

kerja, dan (6) Berorientasi pada penguasaan dan pengembangan Iptek.⁴Selanjutnya output dari setiap sekolah atau lembaga pendidikan yang ada diharapkan bisa memasuki dunia kerja yang nyata sesuai dengan kemampuan dan keterampilan hidup yang dimiliki, sehingga tidak menyebabkan banyak pengangguran di mana-mana. Hal ini merupakan tuntutan bagi kompetensi seseorang yang harus mereka kuasai.

“Negara-negara maju, seperti Amerika, Inggris, Australia, dan Selandia Baru telah merumuskan tujuh kompetensi yang diperlukan oleh dunia kerja. Kompetensi tersebut berupa : (1) Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menyusun informasi, (2) Kemampuan untuk berkomunikasi, (3) Kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan, (4) Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam suatu tim kerja, (5) Kemampuan untuk mempergunakan teknik dan logika matematika, (6) Kemampuan untuk memecahkan masalah, dan (7) Kemampuan untuk memanfaatkan teknologi⁵

Menyaksikan kenyataan tersebut telah tergambar betapa pentingnya suatu pendidikan yang harus dimiliki seseorang, sehingga tidak terpuruk pada keadaan dunia yang semakin berat dan penuh tantangan. Sebagaimana kita ketahui “pendidikan pada hakekatnya proses interaksi antara pendidik dengan peserta didik, yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini menuntut upaya pelaksanaan pendidikan yang berkualitas

⁴M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004), h. .71

⁵Wardiman Djojonegoro, *Visi dan Strategi Pembangunan Pendidikan untuk Tahun 2020 Tuntutan terhadap Kualitas*,(Bandung : Mimbar Pendidikan IKIP Bandung, 1995h. 44

dari semua jenis dan jenjang pendidikan.⁷ Dasarnya dititikberatkan pada tiga faktor utama :

1. Mutu proses belajar mengajar dalam konteks kurikulum pelaksanaan dan pembelajaran peserta didik.
2. Mutu keluaran pendidikan, dalam artian pengetahuan, sikap dan keterampilan para peserta didik.⁶

Mutu pendidikan yang telah dikaji secara makro, menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan, ditinjau dari segi pengelolaan sumber-sumber pendidikan, baik yang berasal dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah, sehingga diharapkan "...budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme."⁷

Titik picu mutu pendidikan dapat ditinjau dari konsep pendidikan sebagai sistem, yaitu pendidikan yang bermutu muncul karena output yang bermutu, output yang bermutu hanya bisa dihasilkan melalui proses yang bermutu, proses yang bermutu dipengaruhi oleh faktor mutu input baik instrumen input, environmental input, maupun input kemampuan dasar siswa, kepemimpinan dan kinerja guru, dan iklim organisasi.⁸

Pada era mutu ini, manajemen pendidikan sudah saatnya menyediakan suatu kondisi yang dapat menumbuhkembangkan kreativitas dan inovasi pada

⁶Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press. 2005), h. 288

⁷Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. (Bandung : Pusaka, 2002), h. 37

⁸Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras. 2009), h. 77

satuan pendidikan sebagai gugus yang terdepan tempat terjadinya pengalaman pembelajaran.

“Pembinaan kualitas pendidikan harus terjadi pada tingkat manajemen persekolahan (mikro). Karena itu sistem pembinaan harus dimulai pada manajemen ditingkat mikro yang dapat mengembangkan partisipasi tenaga kependidikan di sekolah, serta dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif.”⁹

Manajemen pendidikan yang bermutu tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah. Kepala Sekolah sebagai pimpinan di unit kerjanya harus disertai dengan beberapa kualifikasi yang melekat pada tugas dan fungsinya, yaitu profesionalisasi dalam pekerjaannya, sebagaimana dikemukakan Sanusi, “...Bahwa usaha peningkatan kemampuan manajerial sekolah harus didukung oleh profesionalisasi pekerjaan administrasi sekolah yang membuat para pejabatnya benar-benar menjadi administrator karir.”¹⁰

Dalam kedudukannya sebagai pemimpin, kepala sekolah bukan sekedar pelaksana atas berbagai kebijakan, melainkan sebagai penanggung jawab penuh secara profesional dalam manajemen.

Perilaku Tugas ialah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peran-peran dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana

⁹Qomar, Mujamil, *Epistemologi Pendidikan Islam dari Metode Rasional hingga Metode Kritik*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 23

¹⁰Sanusi, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan* (Bandung : PPSIKIP, 1990), h.118.

tugas-tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disipati oleh usaha-usaha menciptakan pola ganisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.¹¹

“Selanjutnya Perilaku hubungan ialah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur-jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama.¹²

Apabila peran kepala sekolah sebagai pemimpin tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan dengan dukungan profesionalitas yang tinggi, serta iklim organisasi sekolah yang kondusif, maka diharapkan terwujudnya peningkatan kinerja guru, sehingga perjalanan organisasi dapat s i n e r g i s , y a i t u :

“Guru menjalankan tugas profesi secara benar, bertanggung jawab dan sadar kualitas, personil lainnya melayani kepentingan stakeholders dengan penuh tanggung jawab dan disiplin serta berorientasi mutu, fasilitas yang dibutuhkan tersedia secara lengkap dan layak pakai, iklim organisasi sekolah kondusif dan mendukung keberhasilan proses belajar mengajar serta siswa dapat belajar dengan tenang, tekun, penuh kejujuran dan keikhlasan serta t a n g g u n g j a w a b ”¹³ .

Apabila gambaran tersebut terjadi, maka pada akhirnya akan berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa dan peningkatan mutu pendidikan.

¹²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2001), h.82

¹²Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*(Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 1999), h.77

¹³M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), h. 18

“Keberhasilan proses belajar mengajar dapat berhasil, dipengaruhi pula oleh hubungan antar manusia di dalam organisasi atau sekolah, seperti halnya hubungan kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru serta para siswa yang harmonis.”¹⁴ Sehingga dengan hubungan yang harmonis tersebut dapat mewujudkan iklim organisasi sekolah yang mendukung terhadap keberhasilan proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan, guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat tinggi, yaitu sebagai komponen terdepan yang berperan langsung dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga perlu memiliki semangat kerja dan kemampuan profesional. Kemampuan guru dapat terlihat dalam cara pengelolaan kelas, penguasaan kurikulum penggunaan metode dan teknik pembelajaran, pembuatan administrasi dan evaluasi. Prestasi kerja guru dalam organisasi pendidikan perlu mendapat perhatian dan perlu mendapat dukungan oleh semua komponen, seperti kemampuan organisasi, iklim organisasi, serta perilaku dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Kinerja guru yang efektif dipengaruhi oleh beberapa sumber :

1. Sumber individu itu sendiri, diantaranya intelektual, psikologis, fisiologis, demotivasi, faktor-faktor personalitas, keusangan/ketakutan, preferasi posisi, orientasi nilai.
2. Sumber dari dalam organisasi diantaranya sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, iklim organisasi.
3. Sumber dari lingkungan eksternal organisasi, diantaranya keluarga, kondisi ekonomi, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, peranan kerja, perubahan teknologi, dan perkumpulan-perkumpulan.¹⁵

¹⁴ Syafarudin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta : PT Grafindo, 2004) h. 150

¹⁵ William B. Casterter, 1981. *The Personnel Function In Educational Administration*. (New York : Mac Milan Publishing Co), h.23

Efektif atau tidaknya kinerja guru perlu mendapat perhatian semua pihak, terutama kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan hendaknya berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah adalah salah seorang penentu keberhasilan mutu pendidikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Dr. Kartini Kartono, "Pemimpin selalu menjadi fokus dari semua gerakan aktivitas usaha dan perubahan menuju pada kemajuan organisasi. Pemimpin merupakan agen primer untuk menentukan struktur kelompok/organisasi yang dibinanya. Pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamistor dan inovator dalam organisasinya."¹⁶

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat tergantung kepada kualitas manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam berbagai kegiatan di sekolah. Kualitas kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah akan mewarnai kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari keberhasilan melakukan pengelolaan semua aspek yang berada di sekolah serta memberdayakan masyarakat untuk mendukung tercapainya tujuan sekolah.¹⁷

Dalam hubungannya dengan potensi di sekolah yang beragam, kepemimpinan kepala sekolah cenderung bersifat situasional. Kepala sekolah

¹⁶Kartini Kartono, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta : PT. Grafindo Persada), h.12

¹⁷Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 23

perlu membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sehingga berjalan secara efektif.” Kepala sekolah perlu juga memperhatikan faktor kondisi, waktu dan ruang untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat, karena gaya kepemimpinan di suatu sekolah mungkin berbeda dengan di sekolah lain¹⁸. Sejalan dengan uraian di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu berupaya mengelola sekolah sebaik mungkin agar terwujud iklim organisasi yang kondusif, sehingga pada akhirnya berdampak positif kepada kinerja guru. Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah “Bagaimana manajemen kepala sekolah, dalam meningkatkan kinerja guru, iklim organisasi dan mutu pendidikan”. management berasal dari akar kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.”¹⁹ Pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur’an seperti firman Allah SWT Surat Al-sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
 مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ (٥)

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan. Q.S. Al-Sajdah : 5

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2001), h. 84

¹⁹John M. Echols dan Hasan Shadily *kamus Inggris Indonesia karangan* (Jakarta : Pusaka Jaya, 1995) h. 372

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi Pemimpin dalam Islam diberikan tugas diantara untuk menunaikan amanat-amanat dan tanggung Dalam hadist tentang kepemimpinan Hadits yang diriwayatkan jawab yang besar.

Al-Bukhari

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ حَدَّثَنِي مَالِكٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Abdullah bin Umar , dia berkata: Rasulullah bersabda “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.”²⁰

Maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. fungsi dasar manajemen yang

²⁰Al-Iman Abu Abdullah Muhammad bin Ismail Al Bukhari, *Shahih Bukhari Juz VII*, (Beirut: Darul Ulmiyah1992), h. 444

paling penting adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam.²¹

Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, Sebagaimana Firman-Nya dalam al Qur'an Surat al Hasyr :
1 8 y a n g b e r b u n y i

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya :Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.²²

B. DASAR MANEJEMEN KEPALA SEKOLAH

a. Pengorganisasian

Seperti dalam firman Allah al-Imron ayat 103

²¹. Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta; Grafindo1997)h. 61

²²Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra. 2001) h. 3013

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ١٠٣

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-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Ali Imran; 103)²³

b. Pengarahan

Seperti firman Allah dalam surat al-Baqoroh 286

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ٢٨٦

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebaskan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir." (AL-Baqoroh 286)²⁴

c. Pengawasan

²³Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra. 2001),h. ,1 93

²⁴Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra. 2001),h. 72

Firman Allah surat Al-Mujadalah Ayat 7 menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah :

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ
 نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ
 ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ
 الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ۝٧

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Al-Mujadalah; 7)²⁵

Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu hendaknya kepala sekolah membuat perencanaan sematang mungkin yang paling penting juga pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya Pengawasan (Controlling) Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses

²⁵Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang:Toha Putra. 2001), h. 908

pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spirituil.²⁶ Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu berupaya mengelola sekolah sebaik mungkin agar terwujud manajemen peningkatan mutu sekolah yang lebih baik. Kualitas kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah akan mewarnai kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. firman Alloh tentang masalah kepemimpinan Al-an'am ayat 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ١٦٥

Artinya: Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (Al-An'am; 165)²⁷

Kwalitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari keberhasilan melakukan pengelolaan semua aspek yang berada di sekolah serta memberdayakan masyarakat untuk mendukung tercapainya tujuan sekolah. Dalam hubungannya dengan potensi di sekolah yang beragam, kepemimpinan kepala sekolah cenderung bersifat situasional. Kepala sekolah perlu membaca

²⁶Soebagioatmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta : PT. Ardadizya-Jaya, 2000), h.149.

²⁷Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang:Toha Putra. 2001.), h. 873

situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sehingga berjalan secara efektif.

Kepala sekolah perlu juga memperhatikan faktor kondisi, waktu dan ruang untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat, karena gaya kepemimpinan di suatu sekolah mungkin berbeda dengan di sekolah lain. Sejalan dengan uraian di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu berupaya mengelola sekolah sebaik mungkin agar terwujud iklim organisasi yang kondusif, sehingga pada akhirnya berdampak positif kepada kinerja guru.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Prestasi yang telah dicapai oleh seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu. Maka faktor yang mempengaruhi prestasi sebagai berikut:

a) Faktor Intern

Faktor intern adalah faktor yang timbul dari dalam diri individu itu sendiri, adapun yang dapat digolongkan ke dalam faktor intern yaitu kecerdasan atau intelegensi, bakat, minat dan motivasi.

1) Kecerdasan atau intelegensi

Kecerdasan adalah kemampuan belajar disertai kecakapan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang dihadapinya.

2) Bakat

Bakat adalah kemampuan tertentu yang telah dimiliki seseorang sebagai kecakapan pembawaan

3) Minat

Minat adalah kecenderungan yang tetap untuk memperhatikan dan mengenai beberapa kegiatan. Kegiatan yang dimiliki seseorang diperhatikan terus menerus yang disertai dengan rasa sayang.

4) Motivasi

Motivasi dalam belajar adalah faktor yang penting karena hal tersebut merupakan keadaan yang mendorong keadaan siswa untuk melakukan belajar.²⁸

a. Faktor Ekstern

Faktor ekstern adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi belajar yang sifatnya di luar diri siswa, yaitu beberapa pengalaman-pengalaman, keadaan keluarga, lingkungan sekitarnya dan sebagainya.

1) Keadaan Keluarga

Pendidikan dimulai dari keluarga. Sedangkan sekolah merupakan pendidikan lanjutan. Peralihan pendidikan informal ke lembaga-lembaga formal memerlukan kerjasama yang baik antara orang tua dan guru sebagai pendidik dalam usaha meningkatkan hasil belajar anak. Jalan kerjasama yang perlu ditingkatkan, dimana orang tua harus menaruh perhatian yang serius tentang cara belajar anak di rumah. Perhatian orang tua dapat memberikan dorongan dan

²⁸Martini, Y., "Hubungan Antara Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi Suatu Studi Pada Staf PT. X (Jakarta : PT. Pustaka2003), h. 23

motivasi sehingga anak dapat belajar dengan tekun. Karena anak memerlukan waktu, tempat dan keadaan yang baik untuk belajar.

2) Keadaan Sekolah

lingkungan sekolah yang baik dapat mendorong untuk belajar yang lebih giat. Keadaan sekolah ini meliputi cara penyajian pelajaran, hubungan guru dengan siswa, alat-alat pelajaran dan kurikulum.

3) Lingkungan Masyarakat

lingkungan masyarakat sekitar sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan pribadi anak, sebab dalam kehidupan sehari-hari anak akan lebih banyak bergaul dengan lingkungan di mana anak itu berada²⁹

Menjelaskan bahwa usaha meningkatkan mutu pendidikan juga dapat dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik, yaitu:

- 1) School review, yakni suatu proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama.
- 2) khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai
- 3) Benchmarking, yakni kegiatan untuk menetapkan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu;³⁰

Quality assurance, merupakan teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Informasi yang akan

²⁹<http://media.diknas.go.id/media/document/5302.pdf> diakses 23-mei 2016.

³⁰M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004), h.18.

dihasilkan menjadi umpan balik bagi sekolah dan memberikan jaminan bagi orang tua bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik;

“Quality control merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Selaku pemimpin di sekolah, Kepala Sekolah dituntut dapat menjalankan semua peran tersebut secara optimal. Dalam mewujudkan sekolah yang efektif, permasalahan terberat yang harus segera ditangani adalah penyediaan fasilitas yang mendukung potensi lokal dapat berkembang optimal.”³¹

Pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada *proses pendidikan* dan *hasil pendidikan*.³² Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

³¹Hafidudin, Didin, dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta:Gema Insani, 2003) h, 55

³²Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004), h. 66

“Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (student achievement) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta atau Ebtanas). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dsb.³³”

Antara *proses* dan *hasil pendidikan* yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian *hasil* (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan *harus jelas* target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (output) yang ingin dicapai.

Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai . Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah ' terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya :SKHUN oleh PKG atau MGMP).” Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (benchmarking) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai *evaluasi diri* dan dimanfaatkan untuk memperbaiki

³³Ahmad, Dzaujak, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud 1996), h. 17

target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya.³⁴ Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Penulis tertarik mengadakan penelitian di SMAN seluruh Lampung Tengah dengan gambaran sekolah yang cukup bervariasi. SMA se Lampung Tengah berjumlah 63 baik Negeri maupun Swasta. 22 SMA Negeri dan 41 SMA Swasta, dengan total jumlah siswa semua 15.876 siswa.

Seluruh SMAN se Lampung Tengah mendapatkan perhatian yang sama dari pemerintah. Namun demikian tidak semuanya memiliki prestasi yang sama. Ada yang memiliki prestasi yang baik, sedang bahkan ada yang memiliki prestasi yang rendah.

C. FOKUS PENELITIAN

Selanjutnya agar penelitian ini tidak terlalu luas maka diperlukan fokus penelitian sebagai berikut :

Peran Kepala Sekolah, Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Iklim Organisasi Dan Mutu Pendidikan Di SMAN Se Lampung Tengah

D. Sub Fokus Penelitian

Adapun sub focus dalam penelitian ini adalah peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, iklim organisasi dan mutu pendidikan di SMAN se Lampung Tengah.

³⁴Hamalik, Oemar, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), h. 34

1. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan kinerja guru, di SMAN se Lampung Tengah.
2. Peran Kepala Sekolah dalam menciptakan iklim organisasi di SMAN se Lampung Tengah.
3. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di SMAN se Lampung Tengah.
4. Peran Kepala Sekolah, dalam Meningkatkan kinerja Guru, Iklim Organisasi dan Mutu Pendidikan di SMAN se Lampung Tengah

E. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan focus dan sub fokus yang dikemukakan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan kinerja guru di SMAN se Lampung Tengah ?
2. Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah dalam menciptakan iklim organisasi di SMAN se Lampung Tengah ?
3. Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di SMAN se Lampung Tengah ?
4. Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah, kinerja Guru dan Iklim Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN se Lampung Tengah ?

F. KEGUNAAN PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi para kepala sekolah atau pengelola pendidikan dalam melaksanakan tugas serta upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam rangka peningkatan sumber daya manusia. Selain itu diharapkan pula dapat menambah ilmu pengetahuan dan khususnya masalah Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, iklim organisasi dan mutu pendidikan di Lampung Tengah sehingga kualitas dan kuantitas pendidikan menjadi lebih baik sesuai yang di harapkan.

G. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk Dapat Mengetahui Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan kinerja guru di SMAN se Lampung Tengah.
2. Untuk Dapat Mengetahui Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Organisasi SMAN se Lampung Tengah.
3. Untuk Dapat Mengetahui Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN se Lampung Tengah.
4. Untuk Dapat Mengetahui Bagaimanakah Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Iklim Organisasi, dan Mutu Pendidikan di SMAN se Lampung Tengah.

H. KERANGKA PIKIR

Apabila peran kepala sekolah sebagaimana manajemen tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan dengan dukungan profesionalitas

yang tinggi,serta iklim organisasi sekolah yang kondusif, maka diharapkan terwujudnya peningkatan kinerja guru, sehingga perjalanan organisasi dapat sinergis yaitu; guru menjalankan tugas profesi secara benar, bertanggung jawab dan sadar dengan kualitasnya, personil lainnya melayani kepentingan stakeholders dengan penuh tanggung jawab dan disiplin serta berorientasi mutu pendidikan yang berkualitas tinggi, fasilitas yang dibutuhkan tersedia secara lengkap dan layak pakai, maka terciptalah iklim organisasi sekolah yang kondusif dan mendukung keberhasilan dalam proses belajar mengajar serta siswa dapat

belajar dengan tenang, tekun, penuh kejujuran dan keikhlasan serta tanggung jawab.

Apabila gambaran tersebut terjadi, maka pada akhirnya akan berdampak positif terhadap prestasi belajar siswa dan peningkatan kualitas mutu pendidikan.

Keberhasilan proses belajar mengajar dapat berhasil, dengan dipengaruhi pula oleh hubungan antar manusia di dalam organisasi, kelompok atau sekolah, seperti halnya manajemen kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru serta para siswa yang harmonis.

Sehingga dengan hubungan yang harmonis tersebut dapat mewujudkan iklim organisasi sekolah yang mendukung terhadap keberhasilan proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan pendidikan yang baik.

Dalam dunia pendidikan, guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat tinggi, yaitu sebagai komponen terdepan yang berperan langsung dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga perlu memiliki semangat kerja dan kemampuan yang profesional dalam dunia pendidikan. Kemampuan guru dapat terlihat dalam cara pengelolaan kelas, penguasaan kurikulum, penggunaan metode dalam pengajaran dan teknik pembelajaran, pembuatan administrasi dan evaluasi. Prestasi kinerja guru dalam meningkatkan organisasi pendidikan perlu mendapatkan perhatian yang cukup dan perlu mendapat dukungan oleh semua komponen, seperti kemampuan organisasi, iklim organisasi, serta perilaku dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Kinerja guru yang efektif dipengaruhi oleh beberapa sumber : Sumber individu itu sendiri, diantaranya intelektual, psikologis, fisiologis, demotivasi, faktor-faktor personalitas, keusangan/ketakutan, preferensi posisi, orientasi nilai. Sumber dari dalam organisasi diantaranya sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, iklim organisasi. Sumber dari lingkungan eksternal organisasi, diantaranya keluarga, kondisi ekonomi, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, peranan kerja, perubahan teknologi, dan perkumpulan-perkumpulan. Efektif atau tidaknya kinerja guru perlu mendapat perhatian semua pihak, terutama kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan hendaknya berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah adalah salah seorang penentu keberhasilan mutu pendidikan. Sebagaimana dikemukakan Dr. Kartini Kartono,

“Pemimpin selalu menjadi fokus dari semua gerakan aktivitas usaha dan perubahan menuju pada kemajuan organisasi. Pemimpin merupakan agen primer untuk menentukan struktur kelompok/organisasi yang dibinanya. Pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamistor dan inovator dalam organisasinya. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat tergantung kepada kualitas manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam berbagai kegiatan di sekolah. Kualitas kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah akan mewarnai kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari keberhasilan melakukan pengelolaan semua aspek yang berada di sekolah serta memberdayakan masyarakat untuk mendukung tercapainya tujuan sekolah. Dalam hubungannya dengan potensi di sekolah yang beragam, kepemimpinan kepala sekolah cenderung bersifat situasional. Kepala sekolah perlu membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sehingga berjalan secara efektif. Kepala sekolah perlu juga memperhatikan faktor kondisi, waktu dan ruang untuk menentukan Manajemen kepemimpinan yang tepat, karena manajemen kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu pendidikan. Sejalan dengan uraian di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu berupaya mengelola sekolah sebaik mungkin agar terwujud iklim organisasi yang kondusif, sehingga pada akhirnya berdampak positif kepada kinerja guru. Apabila peran kepala sekolah dalam meningkatkan, kinerja guru , iklim

organisasi dan mutu pendidikan baik maka akan meningkatkan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan, kinerja guru, iklim organisasi dan mutu pendidikan. Di SMAN se-lampung Tengah.

DIAGRAM KERANGKA PIKIR



