

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang bermutu, dalam arti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan, maupun kompetensi kerja menjadi syarat mutlak dalam kehidupan masyarakat global yang terus berkembang saat ini dan yang akan datang.

Salah satu permasalahan mendasar yang dihadapi pendidikan di Indonesia saat ini adalah berkaitan dengan penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang dianggap masih belum aktif. Indikasi tersebut ditandai dengan adanya guru yang masih banyak terjebak dalam praktik pembelajaran yang cenderung monoton dan membosankan, bahkan membuat siswa menjadi tertekan. Ketika berinteraksi dengan siswa posisi guru masih dominan, sementara siswa cenderung berada dalam posisi yang pasif. Pendekatan dan metode pembelajaran yang digunakan kurang bervariasi dan biasanya hanya mengandalkan bentuk ceramah.

Fenomena seperti ini seharusnya tidak ditemui di Sekolah Menengah Kejuruan, karena dituntut untuk menerapkan kegiatan pembelajaran yang efektif, agar kegiatan belajar mengajar dapat berlangsung dengan menyenangkan tanpa membuat siswa jenuh, pembelajaran yang efektif ini dapat terlaksana karena selalu diselingi dengan praktik serta didukung oleh kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan.

Keberadaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sekarang ini sedang diminati oleh masyarakat dan menjadi pilihan bagi para orang tua dan calon siswa.

Adapun salah satu faktor yang menjadi daya tarik sekolah menengah kejuruan adalah siswa lulusannya bisa langsung ditempatkan untuk bekerja.

Nana Syaodih dalam bukunya *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)* berpendapat bahwa sekolah menengah jenjang SLPT/MTs dan SMU/MA mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan dasar-dasar bagi manusia “unggul, bermoral dan pekerja keras”. Berbeda dengan sekolah menengah kejuruan yang memberikan dasar-dasar bagi pengembangan kecakapan kerja.¹

Sekolah Menengah Kejuruan memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan sekolah biasa pada umumnya, seperti kesempatan belajar siswa lebih mendalam sehingga siswa akan siap untuk terjun dilapangan pekerjaan setelah lulus sekolah. Untuk itu, sekolah menengah kejuruan harus memiliki lulusan yang produktif, lulusan yang produktif atau berkualitas berkaitan dengan manajerial para pemimpin sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mempunyai kepribadian, kemampuan dan keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan guru yang mengajar sehingga kinerja guru selalu terjaga.

¹Syaodih Nana, Novi Ayi & Ahman. (2008). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*. Bandung: PT. Refika Aditama. Hal: 6.

Salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru adalah kepala sekolah, keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah.

Sedangkan guru merupakan tenaga pendidik yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 pasal 1 tentang guru dan dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik yang profesional dengan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.²

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai peraturan menteri pendidikan nasional no. 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Berdasarkan peraturan ini, terdapat kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Adapun kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik dapat ditentukan dengan penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan, serta keterampilan guru tersebut.

Kualitas kinerja guru merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Oleh karena itu,

² Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen

kepala sekolah dapat melakukan berbagai kegiatan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru, seperti memberikan pelatihan, menyediakan fasilitas komputer, akses internet, buku-buku dan jurnal-jurnal sehingga menumbuhkan kesadaran pada diri mereka untuk selalu belajar dan terus belajar seta berupaya mengembangkan diri seiring perubahan yang berlangsung cepat.

Perhatian pada pengembangan kinerja untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi dengan memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan. Hal ini tentu akan berimplikasi pada semakin perlunya peningkatan kualitas pendidikan, hal ini juga ditunjukkan oleh SMK NASIONAL Jatiwangi yang didirikan pada Tahun 2012 ini, terletak di Jl. Remaja Utara Desa Pinangraja Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka. SMK NASIONAL Jatiwangi berdiri sejak Tahun pelajaran 2012/2013.³ SMK NASIONAL Jatiwangi mendirikan dua program keahlian yaitu Teknik Otomotif dan Teknik Komputer dan Informatika dengan paket keahlian: Teknik Sepeda Motor (TSM), Rekayasa Perangkat Lunak (RPL), dan Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ). SMK NASIONAL Jatiwangi merupakan salah satu sekolah kejuruan yang melaksanakan program keagamaan dengan membahas kitab-kitab kuning.

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka seluruh program dan aktifitas anak di sekolah mulai dari belajar, bermain, makan, dan ibadah dikemas dalam suatu sistem pendidikan keagamaan. Dengan sistem ini pula diharapkan mampu memberikan nilai-nilai yang Islami pada anak didik secara utuh dan terintegrasi

³ Profil SMK NASIONAL Jatiwangi Tahun Pelajaran 2017/2018

dalam tujuan pendidikan. Konsep pendidikan yang dijalankan sebenarnya adalah konsep 'effectiv school' yakni bagaimana menciptakan lingkungan yang efektif bagi anak didik. Sebagai konsekuensinya anak didik harus terfokus pada pelajaran sesuai dengan keahliannya. Dengan demikian siswa tetap memiliki keahlian yang sesuai dengan keahlian yang diambilnya.

Waktu pembelajaran SMK NASIONAL Jatiwangi setiap senin sampai dengan jumat pukul 07:00 sampai dengan 15:00.⁴ Pembelajaran umum dilaksanakan di ruangan kelas, pembelajaran praktek di laboratorium dan pembelajaran Agama di Mushola. Rentang waktu yang ditempatkan posisinya sesuai dengan mata pelajaran memungkinkan pengembangan potensi dan karakter siswa yang lebih terpadu. Kurikulum yang diambil di SMK NASIONAL Jatiwangi adalah perpaduan kurikulum nasional yang telah dikembangkan pada mata pelajaran umum, pengembangan kurikulum PAI disesuaikan dengan kondisi SMK NASIONAL Jatiwangi yang menjadi ciri lembaga. Pengembangan kurikulum kedua unsur tersebut menjadi kurikulum SMK NASIONAL Jatiwangi yang dipadukan dalam suatu rumusan Iman, Ilmu dan Amal.

Kegiatan pembelajaran yang padat ini memerlukan kreatifitas guru-guru SMK NASIONAL Jatiwangi agar siswa merasa nyaman dan betah melakukan kegiatan pembelajaran di Sekolah tanpa terbebani, hal ini tentu memerlukan dukungan kinerja yang bagus dari guru di sekolah. Ada beberapa faktor yang mendukung kinerja guru-guru SMK NASIONAL Jatiwangi, antara lain: Pertama, manajemen kepala sekolah, terutama dalam mengelola kinerja guru. Hal ini

⁴ Jadwal pembelajaran SMK NASIONAL Jatiwangi Tahun pelajaran 2017/2018

ditandai dengan adanya keberhasilan sekolah dalam membawa siswa-siswi meraih prestasi baik daerah maupun Nasional. Kedua: sarana dan prasarana yang lengkap. Hal ini ditandai dengan adanya fasilitas enam ruang kelas, satu ruang kepala sekolah, satu ruang wakasek dan kaprog, satu ruang guru, satu ruang Tata Usaha, satu ruang OSIS, satu ruang perpustakaan, satu bengkel TSM, satu ruang laboratoriu RPL, serta dua toilet.⁵ Ketiga: sistem penggajian yang proforsional. Hal ini ditandai dengan sistem penggolongan berdasarkan keaktifan guru. Keempat, kualitas pengajar yang rata-rata lulusan Strata satu (S1) dan Strata dua (S2).⁶

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola guru-guru SMK NASIONAL Jatiwangi ini merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja guru SMK NASIONAL Jatiwangi. Kepala sekolah berperan penting dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi kualitas kinerja guru-guru tersebut agar selalu terjaga dan dapat terus meningkat. Kinerja guru SMK NASIONAL Jatiwangi ini terlihat dari hasil prestasi oleh siswa-siswi SMK NASIONAL Jatiwangi, baik di bidang akademis ataupun non akademis.

Kepala Sekolah mempunyai program pembelajaran berbasis keagamaan yaitu pada setiap mata pelajaran disisipkan materi keagamaan dan pada materi Pendidikan Agama Islam ditambah dengan menyadur dari kitab-kitab kuning yang bertujuan agar siswa mempunyai sikap spiritual, sikap sosial, dan keterampilan terutama ketika siswa di tempatkan pada Praktek Kerja Industri (Prakerin), tidak hanya ketika Praktek Kerja Industri (Prakerin) tapi siswa lulusannya juga agr

⁵ Profil SMK NASIONAL Jatiwangi Tahun Pelajaran 2017/2018

⁶ Profil SMK NASIONAL Jatiwangi Tahun Pelajaran 2017/2018

terbiasa disiplin, tanggung jawab dan siap untuk bekerja di lapangan. Apalagi SMK NASIONAL Jatiwangi terletak di Kabupaten Majalengka yang merupakan kota yang sedang mengalami perubahan baik dari segi fisik maupun pergaulan, terbukti dengan semakin banyaknya berdiri bangunan-bangunan pabrik dan Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) serta makin banyaknya pendatang dari luar kota yang berdatangan.

Dengan program kepala sekolah tersebut, tidak semua siswa merespon dengan positif hal ini berdasarkan hasil dari wawancara dengan beberapa siswa yang merasa tidak nyaman saat harus berpindah-pindah tempat belajar seperti pembelajaran umum mereka belajar di ruangan kelas, setelah itu pembelajaran agama harus pindah ke mushola, dilanjutkan dengan pembelajaran praktek kejuruan mereka harus pindah lagi ke ruangan praktek (laboratorium).

Meskipun siswa merasa tidak jenuh saat belajar akan tetapi merasa tidak nyaman karena saat bergantinya jam pelajaran siswa harus pindah tempat belajar yang memakan waktu untuk bisa kondusif lagi serta mereka harus melewati lapangan sementara di lapangan tersebut banyak siswa lain yang sedang melaksanakan kegiatan lain seperti olah raga dan lain-lain. Tidak hanya siswa, beberapa guru pun mengeluhkan karena beberapa pelajaran terhapuskan seperti pelajaran Bahasa Sunda, sehingga guru mata pelajaran Bahasa Sunda mengundurkan diri. Pada pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam juga menjadi terpotong jamnya, yang semula dari kelas X sampai kelas XII, akan tetapi sekarang hanya di kelas X saja. Itu berarti guru mata pelajaran IPA terpotong jam mengajarnya sehingga mempunyai tugas baru dengan menjadi petugas koperasi.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini disusun untuk membahas dan mengkaji manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK NASIONAL Jatiwangi.

Penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan informasi dan kontribusi bagi seluruh masyarakat terutama dunia pendidikan, terutama mengenai manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan dalam pembelajaran berbasis keagamaan.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK Nasional Jatiwangi berdasarkan masalah tersebut, penulis membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kegiatan pembelajaran berbasis keagamaan di SMK NASIONAL Jatiwangi?
2. Bagaimana kinerja Guru dalam melaksanakan pembelajaran berbasis keagamaan di SMK NASIONAL Jatiwangi?
3. Bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru dalam pembelajaran berbasis keagamaan di SMK NASIONAL Jatiwangi?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulisan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pembelajaran yang berbasis keagamaan di SMK NASIONAL Jatiwangi.

2. Untuk mengetahui kinerja Guru dalam melaksanakan pembelajaran yang berbasis keagamaan di SMK NASIONAL Jatiwangi.
3. Untuk mengetahui manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru dalam pembelajaran berbasis keagamaan di SMK NASIONAL Jatiwangi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah pengetahuan manajemen pendidikan terutama mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan dan keberhasilan pendidikan di sekolah.

Sehingga dapat dijadikan tolak ukur awal sekaligus diketahui tingkat keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi para kepala sekolah yang menerapkan tempo waktu yang lama di sekolah serta memadukan sistem keagamaan dalam meningkatkan kinerja guru-gurunya.

E. Tinjauan Pustaka

Hasil riset yang relevan dengan tema penelitian ini yaitu: *Pertama*, Durtam (2012) menulis tesis yang berjudul “*Kompetensi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Mutu Pendidikan di MAN 2 Kota Cirebon*”. Dengan sumber data berupa manusia dan non manusia. Teknik

pengumpulan datanya dengan angket, teknik wawancara mendalam (indepth interview), teknik observasi partisipan, teknik dokumentasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah MAN 2 Kota Cirebon dalam meningkatkan profesionalisme dan mutu pendidikan adalah manajemen yang di dasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan pengembangan dan evaluasi.⁷

Kedua Carwan (2012) menulis tesis yang berjudul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Dan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Cimahi Kabupaten Kuningan*”. Dengan pendekatan penelitian kualitatif. Sumber datanya berupa sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari informan di lapangan yaitu melalui wawancara mendalam (indept interview) dan observasi partisipasi. Dan data skunder yaitu sumber daya yang diperoleh secara tidak langsung dari informan di lapangan, seperti dokumen dan sebagainya, yang berupa buku-buku dan literatur lainya yang berhubungan. Kesimpulan dari tesis ini yaitu (1) Strategi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru SMP Negeri Cimahi Kabupaten Kuningan dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada guru yang mampu baik secara intelektual maupun finansial untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti seminar baik yang tingkat lokal maupun tingkat nasional, memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan profesional keguruannya, meningkatkan pengetahuan guru dan menyediakan buku bacaan di perpustakaan sekolah dan

⁷Durtam. (2012). *Kompetensi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Mutu Pendidikan di MAN 2 Kota Cirebon*. Tesis PPS IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

melakukan pelatihan administrasi. (2) Faktor penunjang Strategi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru SMP Negeri Cimahi Kabupaten Kuningan berupa kesadaran kepala sekolah akan pentingnya profesionalitas guru, kesadaran guru untuk meningkatkan keilmuan dan profesionalitas guru. (3) Implikasi strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru SMP Negeri Cimahi Kabupaten Kuningan diharapkan adanya guru yang profesional dan terciptanya kedisiplinan yang kuat.⁸

Ketiga Agus Hidayat (2013) menulis tesis yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Dan Strategi Kepala Sekolah, Implikasinya Terhadap Peningkatan Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membina Akhlak Karimah Siswa Di SMP Negeri 1 Larangan Brebes”. Pendekatan dan jenis penelitian ini menggunakan metode peneliian kualitatif. Jenis penelitiannya tentang studi kasus. Fokus penelitian terhadap gaya kepemimpinan dan strategi kepala sekolah. Sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari lapangan, dan sumber data skunder yaitu data yang didapatkan dari bacaan. Teknik pengumpulan datanya yaitu metode observasi, interview, dokumentasi, teknik analisis data. Kesimpulan dari tesis ini yaitu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalias guru dan upaya guru PAI dalam membina akhlak karimah siswa di SMP Negeri I Larangan Brebes yaitu: melakukan administrasi, meningkatkan pelatihan administrasi, meningkatkan kedisiplinan guru, penyediaan sarana dan prasarana, workshop dan pelatihan profesional, seminar lokal, Nasional, dan internasional, penyediaan

⁸Carwan. (2012). *Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru SMP Negeri Cimahi Kabupaten Kuningan*. Tesis PPS IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

buku bacaan, koran, dan jurnal, studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S1, S2, dan S3).⁹

Keempat Asep Suryana (2008) menulis tesis yang berjudul “*Paradigma Baru Pengembangan Tenaga Pendidik*”. Hasil penelitiannya menyimpulkan dengan wawasan yang luas diharapkan guru mampu memperhitungkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi dengan pertimbangan kondisi sekarang dan pengalaman masa lalu. Guru yang berwawasan luas mampu mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi, inovatif, kreatif, serta mempunyai pandangan yang realistis dan optimalistik.¹⁰

F. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu mengelola lembaga yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien dengan adanya manajemen. Manajemen secara klasik muncul ribuan tahun yang lalu ketika manusia berusaha untuk melakukan sebuah pengorganisasian yang diarahkan pada orang-orang yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian-pengendalian manusia.¹¹ Pada abad ke-20,

⁹ Agus Hidayat. (2013). *Gaya Kepemimpinan dan Strategi Kepala Sekolah Implikasinya Terhadap Peningkatan Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membina Akhlak Karimah Siswa di SMP Negeri 1 Laranan Brebes*. Tesis PPS IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

¹⁰ Asep Suryana. (2008). *Paradigma Baru Pengembangan Tenaga Pendidik*. Tesis PPS IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

¹¹ M Munir dan Wahyu Ilahi. (2009). *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana. Hal. 37

manajemen menjadi sebuah disiplin ilmu yang secara formal dipelajari. Ini merupakan sebuah sejarah dalam literature ilmu manajemen.¹²

Teori manajemen mempunyai peran atau membantu dalam menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktifitas, dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar harus mengacu pada pengalaman empiris, adanya keterkaitan antara satu teori dan teori lain serta adanya pendekatan.¹³

Kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, manajemen yang dikembangkan dari kata manage, yang artinya mengatur/mengelola. Kata manage itu sendiri berasal dari Italia Manegio yang diadopsi dari Bahasa Latin Managiare, yang berasal dari kata manus yang artinya tangan. Definisi manajemen dapat dikemukakan yaitu bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planing), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia (staffing) pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).¹⁴

G.R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, menyatakan bahwa *Manajemen is a distinct process of planning, organizing, actuating and controlling, perform to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.*¹⁵ Pendapat lain dikemukakan A.F. Stoner dan R.F. Freeman dalam bukunya *Manajemen*, bahwa “*Management is the process of*

¹² M Munir dan Wahyu Ilahi. (2009). *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana. Hal. 39

¹³ Yeti Heryati & Mumuh Muhsin. (2014). *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. Hlm. 9.

¹⁴ Tim Dosen UPI. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 230.

¹⁵ George R. Terry. (2008). *Guide To Manajemen*. Terjemahan J Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara.

*planning, organizing, leading, and controlling the work of organizational members and of using all available organization resources to real stated organitational goal.*¹⁶ Sedangkan Richard L. Daft mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya–sumber daya organisaional.¹⁷ Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika pekerjaan tersebut mencapai hasil atau tujuan yang telah ditentukan. Sementara suatu pekerjaan dikatakan efisien jika dengan usaha tertentu memberikan hasil yang maksimal, baik mengenai mutu (kualitas) maupun jumlah (kuantitas), serta hasil tersebut dicapai dengan suatu usaha yang minimal.

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Adapun salah satu rumusan dan kualifikasi fungsi manajemen yang pundamental menurut G.R Terry adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan).¹⁸

1. *Planing* (perencanaan) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.

¹⁶Maman Ukas. *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Terjemahan Bebas: Manajemen. Bandung: Ossa Promo.

¹⁷Richard L. Daft. (2010). *Era Baru Manajemen*, Buku 1 Edisi 9, dari “New Era of Management” terjemahan oleh Tita Maria Kania. Jakarta: Salemba Empat.

¹⁸George R. Terry. (2008). *Guide To Manajemen*. Terjemahan J Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 15

2. Organizing (pengorganisasian) mencakup membagi-bagi komponen kegiatan yang dibutuhkan ke dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada orang manajer untuk mengadakan pengelompokan dan menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit-unit organisasi.
3. Actuating (pelaksanaan) mencakup kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat dicapai.
4. Controlling (pengawasan) mencakup pelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan dapat dicapai dengan baik.

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada sekolah dalam pengelolaan pendidikan sangat tergantung pada leader dan manajemen sekolah itu, dalam hal ini adalah sekolah. Menurut Hasan Basri seorang manajer atau kepala sekolah pada hakekatnya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.¹⁹ Oleh karena itu, posisi kepala sekolah sebagai manajer menjadi suatu keharusan baginya untuk mengupayakan pelaksanaan dan aplikasi fungsi-fungsi manajemen di sekolah sebagai lembaga formal dalam upaya mengoptimalkan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga dapat berjalan secara terprogram dan terarah.

Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor diharapkan dapat mengelola sekolah yang dipimpinnya ke arah

¹⁹Hasan Basri. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV.Pustaka Setia. Hlm. 48.

perkembangan yang lebih baik. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi, serta mengevaluasi sekolah dan sumber daya manusia di dalamnya termasuk guru. Guru sebagai tenaga pendidik merupakan salah satu bagian penting dari manajemen sekolah. Peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2010 tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sebagai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.²⁰ Standar kompetensi guru tersebut perlu dikembangkan secara utuh dan terintegrasi dalam kinerja guru.

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Diding Nurdin dan Abu Bakar dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Pendidikan* menyatakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya SDM dalam suatu organisasi.²¹

²⁰ Ara Hidayat dan Imam Machali. (2010). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Setia. Hlm. 233

²¹ Diding Nurdin dan Abu Bakar. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa. Hlm. 217

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang suda direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru, Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa Standar Kinerja Guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:²²

- a. Bekerja dengan siswa secara individual,
- b. Persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- c. Pendayagunaan media pembelajaran,
- d. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan
- e. Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher*

²² Diding Nurdin dan Abu Bakar. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa. Hlm. 219

performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian ini menjawab tiga aspek utama kemampuan guru, yaitu: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and material*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*) dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*) serta (3) penilaian pembelajaran.²³

Seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.

Berdasarkan pengetian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

Keberhasilan tugas seorang guru dapat dilihat dari kinerja yang dilakukan oleh seorang guru secara profesional. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 menyatakan bahwa profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan

²³ Diding Nurdin dan Abu Bakar. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa. Hlm. 224

kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.²⁴

Peningkatan kualitas kinerja guru bertujuan untuk menumbuhkan kemampuan guru mengenai keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan atau keahlian dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam membina kemampuan guru, kepala sekolah dapat memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya. Selain itu, bisa juga melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain, serta memberikan fasilitas kerja kepada guru.

Sekolah yang berbasis kejuruan biasanya memberikan fasilitas kerja yang lengkap untuk memenuhi kebutuhan guru dalam mendukung kegiatan pembelajaran, seperti fasilitas komputer dan internet. Ketersediaan fasilitas ini menjadi hal yang penting, karena siswa Sekolah Menengah Kejuruan harus ahli sehingga guru memerlukan fasilitas pendukung pembelajaran yang lengkap dan *up to date* agar pembelajaran dapat berlangsung secara interaktif.

²⁴Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Sistem pembelajaran SMK merupakan salah satu inovasi dalam sistem pembelajaran untuk mengembangkan kreatifitas sehingga siswa mempunyai keahlian dan siap untuk terjun di dunia kerja.

Sejalan dengan berbagai pandangan di atas, kepala sekolah menjadi unsur penting karena ia memegang peranan utama dan mengatur dewan guru, pegawai tata usaha dan pegawai sekolah lainnya, dan permasalahan kompleks yang mengitarinya termasuk kinerjanya.

G. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Model penelitian ini adalah kualitatif dengan rancangan etnografi yang dibatasi pada kepala sekolah, divisi kurikulum, guru serta siswa SMK NASIONAL Jatiwangi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksud untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.²⁵ Penelitian deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Adapun penelitian ini mendeskripsikan tentang kompetensi manajeria kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja gurudi SMK NASIONAL Jatiwangi.

Metode yang tepat bagi penelitian kualitatif ialah campuran berbagai sumber data dan berbagai metode (*multi method of data collection*). Sumber data dapat berupa manusia, benda, situasi, kejadian atau peristiwa, penampilan dan

²⁵ Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. Hlm: 3.

perilaku orang (atau makhluk lain seperti hewan), dan berbagai bentuk tulisan, gambar, grafik, serta bentuk-bentuk grafis lainnya.²⁶

2. Teknik Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara:

a. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data-data tentang manajemen kepala sekolah, kinerja guru, serta sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pembelajaran SMK NASIONAL Jatiwangi untuk menunjang kinerja guru tersebut.

b. Pengamatan atau Observasi (Observation)

Metode observasi digunakan untuk memperoleh data tentang manajemen kepala sekolah dan kinerja guru di SMK NASIONAL Jatiwangi. Penulis melakukan pengamatan secara langsung dalam kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut.

c. Wawancara (Interview)

Metode wawancara digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan atau pendapat mengenai manajemen kepala sekolah berkaitan dengan kinerja guru di SMK NASIONAL Jatiwangi. Penulis menanyakan tanya jawab dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, serta siswa SMK NASIONAL Jatiwangi mengenai masalah yang sedang diteliti serta mengumpulkan bahan-bahan yang dibutuhkan.

²⁶ Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. Hlm. 25