

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK
DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MI AL-ISLAMY KOTA GEDE
YOGYAKARTA



Oleh:
Eko Ulpa
10913102

Pembimbing:
Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2014

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eko Ulpa

NIm : 10913102

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Mi Al-Islamy Kota Gede Yogyakarta

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar keserjanaan yang dianugrahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 31 Desember 2014

Yang menyatakan,



Eko Ulpa



MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 1312/PS-MSI/Peng./III/2015

**TESIS berjudul : PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PENDIDIKAN DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DI MI AL-ISLAMY KOTA GEDE YOGYAKARTA**

Ditulis oleh : Eko Ulfa

N. I. M. : 10913102

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam

Yogyakarta, 29 Maret 2015

Ketua Program

Dr. Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Eko Ulpa
Tempat/tgl lahir : Sukamara, 30 September 1986
N. I. M. : 10913102
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI
MI AL-ISLAMY KOTA GEDE YOGYAKARTA**

Ketua : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI

Sekretaris : H. Nur Kholis, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec

Pembimbing : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

Penguji : Dr. Junanah, MIS

Penguji : Drs. H. Hajar Dewantoro, M.Ag.

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Diuji di Yogyakarta pada 22 Maret 2015

Pukul : 13.00-14.00

Hasil : **Lulus**

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII


Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI



NOTA DINAS
No. : 712/PS-MSI/ND/III/2015

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI
MI AL-ISLAMY KOTA GEDE YOGYAKARTA**

Ditulis oleh : Eko Ulfa

N. I. M. : 10913102

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Magister Studi Islam,
Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 05 Maret 2015

Ketua,


Dr. Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI .

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Mi Al-Islamy Kota Gede Yogyakarta

Nama : Eko Ulpa

NIM : 10913102

Konsentrasi : Pendidikan Islam

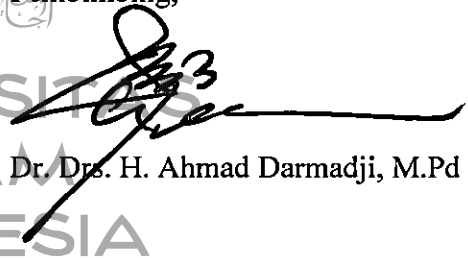
disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 31 Desember 2014

Pembimbing,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA


Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

PEDOMAN TRANSLITERASI
 Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri
 Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI
 No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987
 Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Śa'	Ś	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	H{	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Şad	Ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dhad	D{	De (dengan titik di bawah)
ط	Tha'	T{	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Z{	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	Koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'El

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
م	Mim	M	'Em
ن	Nun	N	'En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan rangkap karena syaddah ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'Iddah</i>

C. Ta' marbu>tah

1. Apabila dimatikan ditulis h.

هبة	ditulis	<i>Hibbah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali apabila dikehendaki lafal aslinya)

Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Karāmah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

2. Apabila ta' marbu>tah hidup atau dengan harkat fath}ah, kasrah, dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	Zakāt al-fiṭr
------------	---------	---------------

D. Vokal pendek

اَ	fath}ah	ditulis	A
اِ	Kasrah	ditulis	I
اُ	D}ammah	ditulis	U

E. Vokal panjang

1	fath}ah + Alif جاهلية	ditulis	ā Jāhiliyyah
2	fath}ah + ya' mati يسعى	ditulis	ā Yas'ō
3	Kasrah + ya' mati كريم	ditulis	ī Karīm
4	D}ammah + wawu mati فروض	ditulis	ū Furūd}

F. Vokal rangkap

1	fath}ah + ya' mati بينكم	ditulis	Ai Bainakum
2	fath}ah + wawu mati قول	ditulis	Au Qaulun

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata sandang Alif + Lam

1. Apabila diikuti huruf Qomariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “al”.

القران	ditulis	<i>Al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Apabila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, dengan menghilangkan huruf “al”nya.

السماء	ditulis	<i>As-Samā</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

I. Penulisan kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut penulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	<i>ẓawī al-furūd}</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

ABSTRAK

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MI AL-ISLAMY KOTA GEDE YOGYAKARTA

Oleh:
EKO ULPA
10913102

Mutu pendidikan akan berhasil baik jika diolah atau diproses dengan tehnik dan metode yang sesuai dengan kondisi dan situasi peserta didik serta menggunakan sarana prasarana yang memadai. Mengingat pendidik dan tenaga kependidikan sebagai ujung tombak yang tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihanannya, peranan kepala sekolah sebagai manager dalam sebuah lembaga pendidikan bertanggung jawab dalam membina bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tentang peran kepala sekolah, mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dan mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan eksplanatori. metode pemilihan informan menggunakan cuplikan yang bersifat *purposive sampling*. Pengolahan atau analisa data dari hasil penelitian dilakukan berdasarkan analisis kualitatif-interaktif yang dilakukan dari pengumpulan data, reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Pertama*, kepala sekolah MI Al-Islamiy sebagai seorang pemimpin dalam satuan pendidikan tingkat dasar telah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik. *Kedua*, dalam upaya peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah MI Al-Islamiy mendapatkan beberapa faktor pendukung terdiri dari Kewibawaan, Sifat-sifat dan ketrampilan, prilaku dan fleksibilitas. Sedangkan faktor penghambatnya adalah keadaan siswa yang variatif, minimnya sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya, kinerja guru yang kurang maksimal dan kurang adanya usaha untuk menjalin hubungan dengan masyarakat maupun dengan pemerintah. *Ketiga*, kemampuan Pedagogik rata-rata sebesar 80% (sudah baik). Kompetensi Kepribadian rata-rata sebesar 75% (cukup baik). Kompetensi Sosial rata-rata sebesar 65% (kurang baik). Sedangkan kompetensi profesional guru sebesar 60% (kurang baik).

Kata kunci: Peran Kepala Sekolah, Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

ABSTRACT

PRINCIPAL ROLE IN IMPROVING PERFORMANCE TEACHERS AND OTHER PERSONNEL IN MI AL-ISLAMY BIG CITY YOGYAKARTA

**By:
EKO ULPA
10913102**

The quality of education will work better if prepared or processed with techniques and methods in accordance with the conditions and situations of learners and the use of adequate infrastructure. In view of teachers and other personnel as the spearhead that can not be separated from the disadvantages and advantages, the role of the principal as a manager in an educational institution is responsible in developing subordinates to achieve the desired objectives in accordance with the vision and mission of the school that has been set. The purpose of the this study is to describe the role of the school principal, knowing the factors supporting and inhibiting the principal and knowing the problems faced by principals in improving the performance of educators and education personnel, in MI Al-Islamiy Kota Gede, Yogyakarta.

This research is a qualitative descriptive explanatory approach. Informant selection method using footage that is purposive sampling. Processing or data analysis of the results of research conducted by interactive qualitative analysis-performed of data collection, data reduction, data display, and conclusion.

The results of this study indicate that the First, the principal MI Al-Islamiy as a leader in units of primary education has been able to perform its function properly. Second, in order to improve the performance of educators and education personnel, principals MI Al-Islamiy get several contributing factors consist of authority, traits and skills, attitude and flexibility. While inhibiting factor is the situation of students who varied, the lack of competent human resources in the field, which is less than the maximum performance of teachers and the lack of any attempt to establish a relationship with the community and with government. Third, the ability of Pedagogic average of 80% (already good). Personality competence by an average of 75% (pretty good). Social Competence average of 65% (less good). While the professional competence of teachers by 60% (less good).

Keywords: Role of the Principal, Teachers and Education Personnel Performance

MOTTO

الْجَنَّةُ إِلَى طَرِيقًا بِهِ لَهُ اللَّهُ سَهَّلَ عِلْمًا فِيهِ يَلْتَمِسُ طَرِيقًا سَأَلَكَ وَمَنْ

Artinya: "Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan

mudahkan baginya jalan menuju surga." (HR. Muslim, no. 2699).



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSEMBAHAN

Untuk ayah dan ibuku tercinta yang selalu mendukungku

Istri tercinta yang selalu memberikan semangat

Anak-anakku tersayang



Serta sahabat-sahabatku di bangku perkuliahan

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan pertolonganNya, sehingga penelitian dan penulisan tesis berjudul “PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MI AL-ISLAM YOGYAKARTA” telah dapat diselesaikan walaupun masih jauh dari kesempurnaan.

Penulis menyadari sepenuhnya atas segala kekurangan dan keterbatasan dalam melakukan penelitian, baik waktu dan biaya serta keahlian dan kemampuan. Oleh karena itu mohon dibukakan pintu maaf yang selebar-lebarnya bila dalam penulisan tesis ini kurang dapat berkenan di hati pembaca.

Tak lupa penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

1. Rektor Universitas Islam Indonesia Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec
2. Ketua Magister Studi Islam Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd
3. Sekretaris Program Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag
4. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH. M.Hum
5. Guru Besar Universitas Islam Indonesia
6. Dosen Pembimbing Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd
7. Keluarga tercinta yang selalu memberikan semangat dan dukungan
8. Semua pihak yang turut membantu terlaksananya penelitian dan penulisan tesis ini

Kepada semua pihak tersebut, semoga amal baik yang telah diberikan dapat diterima di sisi Allah SWT dan mendapatkan limpahan rahmatNya.

Akhir kata, saya berharap semoga tesis ini nantinya bisa memberikan manfaat dan referensi bagi seluruh pihak.



Yogyakarta, 31 Desember 2014

Penyusun

Eko Ulpa

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPEL.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PENGESAHAN.....	iv
TIM PENGUJI TESIS	v
NOTA DINAS	vi
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
ABSTRAK.....	xii
<i>ABSTRACT</i>	xiii
MOTTO	xiv
PERSEMBAHAN.....	xv
KATA PENGANTAR.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xxi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
D. Sistematika Pembahasan.....	7
BAB II.....	9
KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI	9
A. Kajian Penelitian Terdahulu	9
B. Kerangka Teori	11
1. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah	11

2. Profesionalisme Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	44
BAB III.....	61
METODE PENELITIAN	61
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	61
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	62
C. Informan Penelitian.....	63
D. Teknik Penentuan Informan.....	63
E. Teknik Pengumpulan Data.....	63
F. Keabsahan Data	66
G. Teknik Analisis Data	68
BAB IV.....	70
HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS.....	70
A. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian.....	70
B. Peran Kepala Sekolah	73
1. Kepala Sekolah Sebagai Manager.....	74
2. Kepala Sekolah Sebagai <i>Leader</i>	76
3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator	78
4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.....	80
5. Kepala Sekolah Sebagai Edukator	81
6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator	82
7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator.....	83
C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat.....	85
1. Faktor Pendukung	85
2. Faktor Penghambat.....	88
D. Permasalahan-permasalahan yang Dihadapi dan Solusinya.....	90
1. Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik MI Al-Islamiy.....	90
2. Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan MI Al-Islamiy.....	96
BAB V	100

PENUTUP	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran	101
DATAR PUSTAKA	103



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Sumber Daya Manusia MI Islamy Kotagede Yogyakarta.....	73
Tabel 2. Kriteria Penentuan Kinerja Guru Berdasarkan Kuantitas Guru	91
Tabel 3. Kinerja Guru Berdasarkan Kemampuan Pedagogik.....	91
Tabel 4. Instrument Kinerja Guru Berdasarkan Kompetensi Kepribadian.....	93
Tabel 5. Instrumen Kinerja Guru Berdasarkan Kompetensi Sosial.....	94
Tabel 6. Instrumen Kinerja Guru Berdasarkan Kompetensi Profesional	95



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan pada hakekatnya adalah suatu usaha membudayakan manusia atau memanusiakan manusia, pendidikan amat strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan diperlukan guna meningkatkan mutu bangsa secara menyeluruh. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.¹ Perkembangan wacana pendidikan yang begitu cepat akhir-akhir ini seakan-akan melukiskan betapa berharganya sistem pendidikan bagi masyarakat.²

Mutu pendidikan akan berhasil baik jika diolah atau diproses dengan tehnik dan metode yang sesuai dengan kondisi dan situasi peserta didik serta menggunakan sarana prasarana yang memadai. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut diperlukan pendidik³ yang memiliki kemampuan dan kreatifitas tinggi

¹ Undang-undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Bab 1 Pasal 1 Ayat 1.

² Benni Setiawan, *Manifesto Pendidikan di Indonesia* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), hlm. 11

³ Yang dimaksud pendidik adalah tenaga pendidikan yang berkualitas sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dan yang dimaksudkan disini adalah guru dalam satuan pendidikan.

serta memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan produktifitas kerja yang baik. Dengan kata lain, guru yang memiliki unsur tersebut lebih cenderung bekerja dengan baik yang berarti mereka memiliki prestasi kerja atau kinerja yang lebih baik. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴ Prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Faktor kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan Potensi (IQ) dan kemampuan Reality (*Knowledge* dan *Skill*). Kecerdasan (IQ) Seseorang sangat berkaitan dengan pendidikan yang dimiliki. Oleh karena itu tingkat pendidikan pegawai (Guru) perlu mendapat perhatian dan perlu dikembangkan guna meningkatkan mutu sekolah. Pada hakekatnya pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian manusia.⁵

Faktor motivasi yang menjadi pendorong setiap pegawai dari sikap (*attitude*) pegawai tersebut dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Termasuk di dalamnya sikap terhadap situasi kerja yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Guru/karyawan yang memiliki sikap positif atau setuju dengan situasi sekolah termasuk gaya kepemimpinan kepala sekolah, cenderung memiliki

⁴ Anwar Prabu Mangku Negara, *Managemen sumber daya manusia perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 67.

⁵ Notoatmodjo, *pendidikan dan perilaku kesehatan* (Jakarta; Rineka cipta, 2003), hlm. 28.

motivasi tinggi sehingga akan bekerja dengan baik dan menghasilkan prestasi kerja atau kinerja yang memuaskan. Sebaliknya guru/karyawan yang kurang setuju atau tidak cocok dengan situasi sekolah termasuk gaya kepemimpinan kepala sekolahnya, cenderung kurang semangat dalam bekerja dan hasil kerjanya pun tidak maksimal.

Mengingat pendidik dan tenaga kependidikan sebagai ujung tombak yang tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihanannya, peranan kepala sekolah sebagai manager dalam sebuah lembaga pendidikan bertanggung jawab dalam membina bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Terutama dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan agar membimbing dan mengarahkan siswa menjadi manusia yang berkualitas dan patut dibanggakan.

Untuk tujuan inilah, meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kerja besar seorang kepala sekolah. Pemimpin merupakan *decision maker* dan juga teladan bagi anak buahnya. Sebagai pembuat keputusan dan penentu kebijakan, seorang pemimpin harus memiliki satu aspek yang mempunyai peran yang sangat penting dalam memimpin organisasi yang bersangkutan.⁶

Ketidak mampuan atau kegagalan seseorang pemimpin dalam memimpin organisasinya menurut Sondang P. dapat berakibat pada 3 hal yang sifatnya negatif, yaitu:

⁶ Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media), hlm. 15.

1. Para anggota organisasi akan menunjukkan perilaku yang tercermin pada tindak tanduk yang negatif, misalnya: sering mangkir, kegairahan kerja, dan produktifitas yang rendah, adanya tuntutan yang sukr diterima oleh akal sehat dan tindakan negatif lainnya. Sehingga dapat disimpulkan perilaku mereka merugikan organisasi secara keseluruhan.
2. Tindakan para anggota organisasi ditujukan pada pemuasan kebutuhan dan kepentingan pribadi. Artinya, mereka melakukan tindakan yang merugikan organisasi tetap secara pribadi mungkin menguntungkan.
3. Para anggota organisasi meninggalkan organisasi, baik secara berangsur-angsur atau mendadak, dan pindah berkarya ke organisasi yang lain.

Dari uraian di atas mengantarkan kepada suatu pemahaman bahwa kepemimpinan seseorang akan dapat menggerakkan bawahannya untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Di sinilah pentingnya kepala sekolah dalam menerapkan pendekatan personal dan strategi lainnya sehingga mampu mengetahui kebutuhan-kebutuhan mendasar bawahannya, karena setiap orang mempunyai karakter dan kebutuhan yang berbeda-beda.

Berkenaan dengan peranan kepala sekolah seperti yang telah diuraikan di atas, Kepala sekolah MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta selama kurang lebih selama 3 Tahun kepemimpinannya tentunya telah melakukan upaya-upaya untuk selalu meningkatkan motivasi kerja guru. Namun, kenyataannya berdasarkan studi pendahuluan yang penulis lakukan, strategi atau upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah tersebut masih kurang direspon oleh semua guru.

Menurut kepala sekolah tidak lebih dari dua sampai 3 guru dari 10 guru yang ada masih kurang memiliki kinerja baik dengan seringnya mangkir dalam tugas.⁷ Kondisi ini jika tidak direspon kepala sekolah dengan cepat atau lambat laun akan menjadi biang keladi yang berkontribusi negatif bagi ketidakefektifan proses pendidikan yang selama ini sudah berjalan sehingga akan berimbas kepada siswa dan orang tua yang akan merasakan akibatnya.

Dari studi pendahuluan dan informasi yang diterima, penulis beranggapan fenomena ini menarik untuk dilakukan penelitian mengingat kepala sekolah mempunyai tugas yang cukup berat untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan, dimana ada pendidik dan tenaga kependidikan, yang efek negatifnya adalah menurunnya kinerja pendidik maupun tenaga kependidikan.

Dari studi pendahuluan dan informasi yang diterima, penulis beranggapan fenomena ini menarik untuk dilakukan penelitian mengingat kepala sekolah mempunyai tugas yang cukup berat untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan, dimana ada pendidik dan tenaga kependidikan dengan latar belakang individu yang berbeda-beda. Kepala sekolah dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja pendidik maupun tenaga kependidikan untuk itu diperlukan kepala sekolah yang mempunyai kompetensi dan mampu menjalankan peranannya sebagai educator, manager, administrator, supervisor, *leader*, dan motivator. Dengan alasan inilah penulis tergerak untuk mengangkat permasalahan ini menjadi sebuah tesis. Dengan judul, **“Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja**

⁷ Ibu Sumarsih, *Wawancara*, (Yogyakarta) , 27 November 2013

Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, penulis ajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta?
2. Apa sajakah faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik maupun tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta?
3. Apa permasalahan-permasalahan yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga Kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta dan bagaimanakah solusi yang diambil untuk memecahkan masalahnya?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

- a. Untuk mengetahui gambaran tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.

- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.
- c. Untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.

2. Manfaat Penelitian

- a. Memberikan masukan khususnya kepada kepala sekolah bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan itu sangat penting dan erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.
- b. Secara praktis bisa sebagai masukan kepala sekolah dalam memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya agar kinerjanya meningkat.

D. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini dalam penyajiannya akan terbagi dalam lima bab, dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab pertama tentang Pendahuluan, Berisi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

Bab kedua tentang Kajian Penelitian Terdahulu Dan Kerangka Teori, berisi kajian penelitian terdahulu dan kerangka teori yang mengupas Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan,

yang isinya antara lain: Devinisi Kepemimpinan, Prinsip-prinsip dan Tujuan Kepemimpinan, Ruang Lingkup Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Bab ketiga membahas tentang Profil MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta yang berisi sejarah berdirinya dan perkembangannya, letak Geografis, visi-misi dan tujuan sekolah, struktur organisasi sekolah, keadaan guru dan personalia lainnya, keadaan peserta didik, keadaan sarana prasarana sekolah, dan keadaan lingkungan.

Bab keempat membahas tentang analisis hasil penelitian yakni mendeskripsikan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemudian Langkah-langkah Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.

Adapun pada bagian akhir dalam tesis ini dicantumkan daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang diperlukan.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sepengetahuan penulis sudah pernah dilakukan. Akan tetapi penelitian ini yang membedakan adalah dari segi tempat dan isinya. Penelitian-penelitian yang dijadikan rujukan diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Komari Ahmad.⁸ Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa pembinaan kepala sekolah dapat dikatakan efektif jika telah melakukan 4 hal yakni menjadi panutan dan bawahannya, mengilhami motivasi dan semangat, memperhatikan para bawahannya secara individual dan mendorong semangat keilmuan dan rasional. Dalam penelitian tersebut, empat indikator setidaknya telah dilakukan kepala sekolah. Hal ini tercermin dari adanya dedikasi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas, meningkatnya motivasi dan semangat guru dalam PBM. Tumbuhnya sifat rasional terutama di kalangan guru dan siswa dengan semakin tumbuhnya kesadaran pada diri mereka bahwa untuk mencapai tujuan sekolah perlu kerja keras dan kesungguhan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Syahrillah dengan judul “peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Yogyakarta III

⁸ Komari Ahmad “Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan efektifitas pendidikan di madrasah aliyah negeri godean sleman Yogyakarta”, Tesis (Yogyakarta: PPsUIN Suka Kalijaga Yogyakarta, 2005)

(Analisis Kepemimpinan Pendidikan)”.⁹ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja peran yang telah dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MAN Yogyakarta III. Selain itu juga untuk mengetahui apa saja upaya yang dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan pada MAN Yogyakarta III.

Ada dua temuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepada Sekolah MAN Yogyakarta III dalam melaksanakan tugasnya, telah melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan pada lembaga pendidikan tersebut sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* maupun sebagai *motivator*.
2. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah tersebut ada beberapa upaya yang telah dilakukan antara lain: (a) melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga kerja pendidik dan kependidikan melalui forum reboan, pendidikan dan pelatihan, (b) melakukan pengembangan kurikulum yang berorientasi kebutuhan lokal, (c) mengadakan *try out*, (d) mengikutsertakan anak-anak dalam berbagai lomba pemberdayaan perpustakaan, (f) menjalin kerjasama dengan berbagai pihak.

Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya, fokus penelitian ini akan menitik beratkan pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMA N 1 Semanu. Pada penelitian

⁹ Shahrillah, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Yogyakarta III (Analisis Kepemimpinan Pendidikan), Tesis (Yogyakarta: PPsUIN Yogyakarta, 2009)

sebelumnya hanya memfokuskan penelitian pada guru, penelitian ini berfokus pada pendidik dan tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta. Tenaga Kependidikan tidak bisa diabaikan begitu saja peranannya dalam pencapaian tujuan pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan atau sekolah akan sangat baik jika tercipta suasana kekeluargaan dan kebersamaan antara pendidik dan tenaga kependidikan, tidak ada kecemburuan di antara keduanya.

Inilah yang akan diungkap dalam penelitian ini, peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang nyaman, sehingga timbul kegairahan kerja yang implikasinya adalah hasil kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dan memuaskan khususnya di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.

B. Kerangka Teori

1. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁰

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.¹¹

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.¹²

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan dikatakan unik karena sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri

¹⁰ Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), hlm. 83

¹¹ Vaitzal Rivai, 2004, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 253

¹² Ibrahim Bafaadal, 1992, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 62

tertentu yang tidak dimiliki organisasi-organisasi yang lain. Ciri-ciri yang dimaksud adalah karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

Karena sifatnya yang unik dan kompleks itulah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Kepala sekolah yang berhasil adalah yang mampu memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang unik dan kompleks, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Bahkan bias dikatakan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyyah (SD/MI), Sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tanzawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), Sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah

bertaraf internasional (SBI).¹³ Berdasarkan pengertian ini maka jelaslah bahwa sebenarnya kepala sekolah itu tetaplah seorang guru yang memiliki kompetensi tertentu sehingga diberi tugas sampiran sebagai kepala sekolah.

b. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staff, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.¹⁴

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

¹³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala sekolah/Madrasah, hlm.3.

¹⁴ Dirawat Dkk, 1971, Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru, Malang: Terbitan ke-IV, hlm. 39

1) Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata otoyang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.¹⁵

Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.¹⁶

Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala ekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a) Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.

¹⁵ M. Moh. Rifa'I, 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, Hlm. 38

¹⁶ Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, Hlm. 952

- b) Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi
- c) Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggung jawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d) Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e) Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.¹⁷

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan "*policy*" semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus

¹⁷ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), hlm. 73

dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.¹⁸

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.¹⁹

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.²⁰

¹⁸ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press), hlm. 38

¹⁹ Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I) hlm. 166-167

²⁰ E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 269

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.²¹

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.²²

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

²¹ Ibid. hlm. 269

²² Panji Anoraga Dkk, 1995, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, Hlm. 113

2) Tipe *Laissez-Faire*

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.²³

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.²⁴

²³ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Hlm.77

²⁴ E. Mulyasa, , 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hlm. 271

Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota. Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.²⁵

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memosisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.²⁶

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara

²⁵ Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, hlm. 53

²⁶ Ibid, hlm. 271

perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan, oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.²⁷

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

- a) Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada staffnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.²⁸

²⁷ Ngalim Purwanto, 1991, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 51

²⁸ Ibid, hlm. 51

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.²⁹

3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*participative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif darisetiap warga kelompok.³⁰

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog

²⁹ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional Hlm. 54-55

³⁰ Ibid hlm. 55

dengan asas mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuara: 38 yang artinya:

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan Sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka” (QS. Asy-Syuara: 38).³¹

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.³²

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh "policy" dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota

³¹ Depag RI, 1993, *Al-Qur'an dan Terejemahannya*, Surabaya: Cipta Aksara, hlm. 789

³² E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 270

kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan “*policy*” umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.³³

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasi harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya:

- a) Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu.
- b) Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati
- c) Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pemikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri
- d) Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu

Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis dapat diperjelas sebagai berikut:

- a) Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya.
- b) Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian.

³³ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, Hlm. 58

- c) Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama.
- d) Komunikasi berlangsung timbal balik
- e) Pengawasan secara wajar yang tidak menggunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik.
- f) Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada kepada sekolah.³⁴

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang subyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.³⁵

c. Tugas Kepala Sekolah

Tugas seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, dan pengawasan.

³⁴ Sutarto,1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta:Gajah Mada University Press) Hlm. 75

³⁵ Dirawat Dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), Hlm. 58

- 1) Perencana adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan dimasa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan sarana yang optimal. Perencanaan menyangkut apa yang akan dilaksanakan, kapan dilaksanakan, oleh siapa, dimana dan bagaimana dilaksanakan.
- 2) Pengorganisasian merupakan usaha untuk mewujudkan kerjasama antar manusia yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup: membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran kelompok, membagi tugas manager dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan menetapkan kewenangan diantara kelompok atau unit-unit organisasi.
- 3) Pengarahan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama menjalankan tugas.
- 4) Pengkoordinasian yaitu sebuah usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengatur, menyatukan, mensesuaikan, mengintegrasikan semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
- 5) Pengkomunikasian merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi didalam maupun hal-hal yang terjadi diluar yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama.

- 6) Pengawasan merupakan usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan.³⁶

Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manager yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, kedelapan fungsi manager ini tentu saja berlaku bagi manager dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti pengaruh, staff, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana serta suasana dan faktor lingkungan dimana sekolah itu berada. Kedelapan fungsi tersebut, adalah:

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*)
- 2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*)
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*)

³⁶ Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Managemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media,2008), cet IV, hlm. 9-14

- 4) Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konsepsional (*must think analytically and conceptionally*)
- 5) Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*)
- 6) Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*)
- 7) Kepala sekolah adalah seorang diploma.
- 8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*)³⁷

Seorang kepala sekolah untuk mendukung kepemimpinannya harus memiliki sifat-sifat: Kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki ketrampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memecahkan masalah, meyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola memutuskan menentukan prioritas, mampu memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.³⁸

Pemahaman terhadap professional dan managerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul mencapai tujuan

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2005), hlm. 97-99

³⁸ Nurkholis, *Managemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasinya*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm. 161.

pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.³⁹

Tugas kepala sekolah sangat berat. Dibutuhkan orang-orang yang mempunyai kemampuan yang memadai untuk dapat menghadapi menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sekolah. Maka dari itu, perlu digarisbawahi bahwa seorang kepala sekolah adalah manager, yang mengatur segala sesuatu untuk menuju visi dan misi sekolah secara konsekuen dan bertanggungjawab. Baik buruk, merosot dan berkembangnya sebuah sekolah adalah tergantung bagaimana sekolah itu dimanagemeni, bagaimana sekolah tersebut diatur. Kemajuan sekolah adalah tergantung pada bagaimana kepala sekolah mengatur pekerjaan sekolah dengan semua personil yang ada di sekolah secara maksimal.⁴⁰

d. Kompetensi Kepala Sekolah

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah. Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan kompetensi adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁴¹ Sementara pasal 1 ayat 10 UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku

³⁹ Wiji Suwarno, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Rus, 2006), hlm 45-146

⁴⁰ Muhammad Saroni, *Managemen Pendidikan Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*, (Yogyakarta: Ar-Rus, 2006), hlm. 23-24.

⁴¹ KBBI v1.1

yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁴² Senada dengan pengertian diatas, E. Mulyasa menulis bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Lebih jelas lagi disebutkan dalam permendiknas nomor 28 Tahun 2007, Kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap dan ketrampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise, dan sosial.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah yang penulis maksudkan adalah kemampuan kepala sekolah berupa pengetahuan, ketrampilan, sikap, nilai yang dimiliki untuk melaksanakan tugasnya secara profesional yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kebiasaan berfikir dan bertindak yang baik dapat menciptakan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Maka untuk menciptakan kebiasaan berfikir dan bertindak yang baik diperlukan kepala sekolah yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang baik pula. Dari uraian tersebut secara eksplisit terlihat bahwa kinerja kepala sekolah tidak dapat dipisahkan dari kemampuan/kompetensi kepala sekolah itu sendiri.

⁴² Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2006). hlm.3.

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagaimana tertuang dalam peraturan menteri pendidikan nasional RI No.13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah ada 5 dimensi kompetensi, yaitu kepribadian, managerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima dimensi kompetensi tersebut diuraikan menjadi pion-poin kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah.

1) Kompetensi kepribadian

Kepribadian sesungguhnya adalah abstrak (maknawi), sukar dilihat atau diketahui secara nyata. Yang paling diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan.⁴³ Sebagai contoh adalah bagaimana seorang kepala sekolah dalam bertindak, bertutur kata, cara bergaulnya, berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan atau masalah, baik yang ringan atau yang berat. Sehingga kita memandang kepribadian tersebut dari segi terpadu (*integrated*) atau tidaknya. Kepribadian terpadu apabila ketika menghadapi segala persoalan dengan wajar dan sehat, karena segala unsur dalam pribadinya bekerja seimbang dan serasi. Pikirannya mampu bekerja dengan tenang, setiap masalah dapat dipahaminya secara obyektif.

Kepala sekolah adalah pemimpin. Sebagai seorang pemimpin maka wajar apabila kepribadian kepala sekolah selalu disorot bahkan

⁴³Zakiyah Daradjat, *Kepribadian Guru* (Jakarta: Bulan bintang, 2005), hlm.9

ditiru bawahannya. Oleh karena itu maka kepala sekolah harus bisa menunjukkan kemampuannya dalam bersikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga ia dikatakan mampu menjadi pemimpin.

Adapun kepribadian yang harus dimiliki seseorang kepala sekolah adalah: (a) berahlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.⁴⁴ Dasar kompetensi kepribadian ini akan sangat menentukan kompetensi lainnya, khususnya dalam melaksanakan program pendidikan di sekolah maupun instansi pendidikan lainnya yang lebih luas.

2) Kompetensi managerial

Managemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁵ Sementara Terry

⁴⁴Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, hlm. 5.

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002), hlm.93-94.

mengungkapkan, *management is a district process consistening of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.*⁴⁶ Manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia/orang-orang dan sumber daya lainnya. Dari pengertian di atas, jelaslah bahwa kompetensi manajemen adalah kemampuan kepala sekolah dalam proses tertentu yang meliputi kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial. Artinya, kepala sekolah harus mampu mengelola sekolah secara keseluruhan tidak hanya secara teknis akademik saja. Sekolah sebagai organisasi juga memerlukan system manajemen yang baik sejak perencanaan, pelaksanaan, dan juga evaluasi terhadap apa yang telah dilaksanakan.

⁴⁶Terry, *Principle of Managemen dalam Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung Remaja Rosdakarya, 1993), hlm.7.

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi Managerial ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut:

(a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerima peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam

mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi managerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam system administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manager dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup; (1) menyusun sistem administrasi sekolah, (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur

organisasi yang efisien dan efektif; (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

3) Kompetensi supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, kepala sekolah harus mampu: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru.

Dengan demikian kepala sekolah mestinya dapat melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup; (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya sekolah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru disekolahnya.

4) Kompetensi sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktifitas sosial secara penuh oleh sekolah apabila hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Beberapa hal berkaitan dengan kinerja kepala sekolah untuk kompetensi sosial ini, diantaranya mencakup; (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan c) memiliki kepekaan terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bias diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal; (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral an tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) mnyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Kompetensi sosial ini kadang juga sering berhubungan dengan tuntutan kepala sekolah dalam hal mengembangkan budaya sekolah

atau madrasah secara adaptif, lebih baik, dan maju. Sub kompetensi ini bias diwujudkan melalui kemampuannya untuk; (1) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis; (2) membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat; (3) menumbuhkan budaya profesionalisme warga sekolah; (4) menciptakan iklim sekolah yang kondusif akademis; dan (5) menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.

Semua kompetensi dan sub kompetensi ini berlaku untuk kepala sekolah/madrasah pada jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan menengah atau SMA/MA. Dengan lima kompetensi yang dimiliki ini, kepala sekolah akan mampu bertindak secara baik bahkan bisa menjadi kepala sekolah idaman dan ideal.

e. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin. Sejarah pertumbuhan dan peradaban manusia menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat dan tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh dan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi.⁴⁷

⁴⁷E. Mulyasa, *Managemen Berbasis Sekolah Konsep, Startegi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 117.

E. Mulyasa (2004) mengidentifikasi sedikitnya tujuh peran kepala sekolah untuk keberhasilan MBS yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator, dan motivator.⁴⁸

Lebih jelasnya Guru (2012) menjelaskan secara mendetail sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Selaku Edukator

Kepala Sekolah Selaku Edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien (lihat tugas guru)

b. Kepala Sekolah Selaku Manajer mempunyai tugas:

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Mengorganisasikan kegiatan
- 3) Mengarahkan kegiatan
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan
- 5) Melaksanakan pengawasan
- 6) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
- 7) Menentukan kebijaksanaan
- 8) Mengadakan rapat
- 9) Mengambil keputusan
- 10) Mengatur proses belajar mengajar
- 11) Mengatur administrasi Ketatausahaan, siswa, ketenangan, sarana dan prasarana, keuangan / RAPBS

⁴⁸ Mulyasa, E, 2004, *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), hlm.98

12) Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS)

13) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait

c. Kepala Sekolah Selaku Administrator

Bertugas menyelenggarakan Administrasi : Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan / kesenian, Bimbingan Konseling, UKS, OSIS, serbaguna, media, gudang, 10 K.

d. Kepala Sekolah Selaku Supervisor

Bertugas menyelenggarakan Supervisi mengenai:

- 1) Proses belajar Mengajar
- 2) Kegiatan Bimbingan dan Konseling
- 3) Kegiatan Ekstrakurikuler
- 4) Kegiatan ketatausahaan
- 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
- 6) Sarana dan prasarana
- 7) Kegiatan OSIS
- 8) Kegiatan 10K

e. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin / *Leader*

- 1) Dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab
- 2) Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa

- 3) Memiliki visi dan memahami misi sekolah
 - 4) Mengambil keputusan intern dan ekstern sekolah
 - 5) Membuat, mencari dan memilih gagasan baru
- f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator
- 1) Melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, Ekstrakurikuler, dan Pengadaan
 - 2) Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan
 - 3) Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di Komite Sekolah dan Masyarakat
- g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator
- 1) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja
 - 2) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk KBM / BK
 - 3) Mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum
 - 4) Mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar
 - 5) Mengatur halaman / lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur
 - 6) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan
 - 7) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sekolah dan lingkungan

8) Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Sekolah dapat mendelegasikan kepada Wakil kepala Sekolah.⁴⁹

Jika kita cermati peranan kepemimpinan tersebut, maka tepat kiranya apa yang dikemukakan ki Hajar Dewantoro “*ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*” yang maknanya mencakup peranan ketiga belas pemimpin di atas.

Menyadari adanya peranan-peranan tersebut kiranya sangat berfaedah bagi para kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk menjalankan tugasnya dengan lebih berhati-hati, demokratis, terbuka dan transparan serta menjadi teladan bagi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya. Sehingga jangan sampai ada julukan bagi kepala sekolah “gedang awoh pakel” yang artinya omong gampang nglakoni angel.

f. Indikator Keberhasilan Peran Kepala Sekolah

Keberhasilan kepemimpinan pada hakekatnya terkait dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*).

Organizational achievement mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovasi dan sebagainya.

⁴⁹ <http://www.tuanguru.com/2011/10/tugas-pokok-kepala-sekolah.html>

Sedangkan *organizational maintenance*, berkaitan dengan kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.⁵⁰

Dengan demikian adanya tingkat perubahan *organizational achievement* dan tingkat perubahan *organizational maintenance* dapat dijadikan sebagai indikator keberhasilan peran seorang pemimpin.

Sekolah adalah sebuah organisasi yang dipimpin seorang kepala sekolah. Untuk melihat keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan perannya dapat dilihat dari ada tidaknya indikator berikut ini:

- 1) Sikap bawahan terhadap pimpinan (kepala sekolah)
 - a) Bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan dan harapan
 - b) Bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pimpinan
 - c) Bawahan merasa bertanggungjawab dengan kuat untuk melaksanakan permintaan (perintah), tidak menolak atau menggagalkan perintah pimpinan.
- 2) Berkaitan dengan sikap bawahan terhadap pimpinan tersebut, dapat dipergunakan bermacam-macam alat pengukur seperti:
 - 1) Ketidak hadiran
 - 2) Pergantian dengan mendadak
 - 3) Keluhan
 - 4) Pengaduan kepada pimpinan yang lebih atas

⁵⁰Wahjosumidjo, Kepemimpinan.....hlm.49

- 5) Permintaan pindah
- 6) Kemunduran (slowdown)
- 7) Pemogokan liar (wildcat strikes)
- 8) Peristiwa-peristiwa sabotase yang sengaja terhadap perlengkapan dan fasilitas yang secara tidak langsung menunjukkan bawahan tidak puas dan sikap permusuhan terhadap pimpinan.⁵¹

2. Profesionalisme Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam bab sebelumnya telah ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan tenaga pendidik dalam tesis ini adalah guru yang ada dalam satuan pendidikan tertentu/sekolah. Dan yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah karyawan/tata usaha yang ada dalam satuan pendidikan tertentu/sekolah. Untuk uraian selanjutnya penulis tidak akan membedakan penggunaan istilah guru untuk tenaga pendidik dan karyawan, tata usaha (TU) untuk tenaga kependidikan. Ketiganya akan dipergunakan dalam pembahasan selanjutnya.

a. Pengertian Profesionalisme Guru dan Karyawan

Istilah profesionalisme berasal dari *Profession*. Dalam kamus Inggris Indonesia, *profession* berarti jabatan.⁵² Ada beberapa pengertian profesi. *Profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation*

⁵¹Ibid,.....hlm.51-52

⁵² Purnomo Sastro Amijoyo dan Robert K. Cunningham, Kamus *Inggris –Indonesia Indonesia –inggris* (Semarang: Widya Karya, 2007), hlm.245

atau pekerjaan yang mengandung keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.⁵³

Profesi dapat pula diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam science dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat.⁵⁴ Profesi adalah suatu bidang pekerjaan yang ingin atau ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan ketrampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif.⁵⁵ Profesi dapat pula diartikan sebagai seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, tehnik, dan prosedur berlandaskan intelektual.⁵⁶

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa profesi adalah suatu pekerjaan atau keahlian yang mensyaratkan kompetensi intelektualitas, sikap dan keterampilan tertentu yang diperoleh melalui proses pendidikan secara akademis. Adapun profesional adalah seorang yang dapat dipercaya memiliki kemampuan khusus untuk melakukan suatu bidang kerja dengan hasil kualitas yang tinggi

⁵³Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan: Islam DAN Umum* Cet. Ke-3 (Jakarta: bumi Aksara, 1995), hlm.105

⁵⁴S. Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Pres,2002), hlm.16

⁵⁵Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan 9KTSP dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.45

⁵⁶M. Yamin, *Profesionalisme Guru dan Implementasi KTSP, Cet ke-2* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), hlm.3

berdasarkan pengalaman dan pengetahuannya tentang objek pekerjaan tersebut. Selanjutnya apabila profesional itu disandangkan kepada guru maka terbentuk kata guru profesional.

Guru profesional merupakan orang yang telah menempuh program pendidikan guru dan memiliki tingkat master serta telah mendapat ijazah dalam mengajar pada kelas-kelas besar.⁵⁷ Dengan kata lain guru profesional adalah orang yang terlatih dan terdidik dengan baik serta memiliki pengalaman yang banyak dibidangnya. Terdidik dan terlatih bukan hanya memiliki pengalaman yang banyak dibidangnya. Terdidik dan terlatih bukan hanya memiliki pendidikan foramal, tetapi harus juga menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar, serta menguasai landasan-landasan kependidikan.⁵⁸ Untuk itu seorang guru harus memiliki beberapa kompetensi untuk dapat dikatakan sebagai guru profesional.

Telah diuraikan di atas bahwa guru adalah jabatan profesional yang harus memiliki kompetensi. Ada empat kompetensi yang harus dimiliki guru. keempat kompetensi ini dalam praktiknya merupakan satu kesatuan yang utuh tidak berdiri sendiri-sendiri.

⁵⁷Oemar Hamalik, *Menjadi Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 27.

⁵⁸M.U. Usman, *Menjadi Guru Profesional* < Cet. Ketujuh belas (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 15.

Seorang guru yang profesional harus memenuhi empat kompetensi guru yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yaitu:

- 1) Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki.
- 2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berahlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan secara berkelanjutan.
- 3) Kompetensi professional yaitu merupakan kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar nasional pendidikan.
- 4) kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan peserta didik sebagai bagian dari masyarakat untuk:
 - a) Berkomunikasi lisan dan tulisan,
 - b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional,

- c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua, atau wali peserta didik.
- d) dan bergaul secara santun dalam masyarakat.

Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja guru perlu melakukan beberapa upaya antara lain melalui pembinaan disiplin, pemberian motivasi, penghargaan dan persepsi. Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa.

b. Peningkatan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tugas kepala sekolah selaku manajer adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi bagi pimpinan kepada guru maupun bagi guru itu sendiri. Pelaksanaan pembinaan, bimbingan, dan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah akan berdampak kepada kinerja guru dalam kualitas pengajaran.

Kegiatan kepala sekolah dalam memotivasi guru akan berpengaruh secara psikologis terhadap kinerja guru dalam mengajar, guru yang puas akan pemberian motivasi kepala sekolah maka dia akan bekerja dengan sukarela yang akhirnya akan membuat kinerja guru meningkat. Tetapi jika

guru kurang puas dengan pemberian motivasi kepala sekolah maka guru dalam bekerja kurang bergairah, hal ini berakibat kinerja guru menurun.

Dalam peraturan pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan menegaskan bahwa standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum negara kesatuan republik indonesia yang terdiri dari delapan standar. Diantara delapan standar itu adalah standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Tenaga pendidik/guru adalah kunci utama peningkatan kualitas pendidikan disekolah. Tanpa didukung oleh kinerja guru yang baik upaya komponen lainnya yang memadai. Karenanya tentu sangat beralasan bila pemerintah saat ini lebih memfokuskan peningkatan mutu sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Apalagi kondisi saat ini sangat menuntut perlunya keseriusan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Apalagi saat ini sangat menuntut perlunya keseriusan untuk meningkatkan kinerja guru.

Perubahan dalam pengembangan sumber daya manusia yang terjadi, khususnya dalam pendidikan dan lebih khususnya lagi dalam komponen tenaga pendidik (guru dan sejenisnya dilevel dikdasmen) prosesnya menemui permasalahan-permasalahan. Permasalahan tersebut baik yang bersifat klasikal maupun kontemporer seiring dengan perubahan yang berlangsung. Permasalahan memang memiliki sifat “perennial,

artinya tidak dapat dihindari dalam setiap interaksi. Akan tetapi bila tidak diupayakan solusinya “*nurturant effect*” dari permasalahan tersebut akan besar. Adapun permasalahan-permasalahan yang melekat dalam pengembangan tenaga pendidik dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Masalah personal, tenaga pendidik diisi/ditempati oleh orang-orang yang tidak memenuhi persyaratan dan kualifikasi sebagai guru. Akan tetapi hal ini bukan kesalahan tunggal secara perorangan akan tetapi system memberikan andil besar untuk meloloskannya.
- 2) Masalah system dan manajemen, dari dulu system sering kecolongan dalam menjaga *boundaries system* pendidikan (keguruan) sebagai sebuah profesi. Struktur kendali dalam sistem sangat lemah dibangun pemerintah, akhirnya manajemen tidak dapat berjalan dengan baik sebagai *tools system*.⁵⁹

Realitas dilapangan (tingkat sekolah) masih menunjukkan bahwa, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan ternyata masih banyak menemukan kendala-kendala yang harus segera dicarikan jalan keluarnya. Di antara kendala tersebut yang sepertinya luput dari pantauan banyak orang ialah masalah mutu pegawai tata usaha (TU) sekolah yang belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Disadari atau tidak, mutu pegawai tata usaha sekolah

⁵⁹ Asep Suryana, 2008 *.Paradigma Baru Pengembangan Tenaga Pendidik*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. hlm 2

merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi mutu sebuah sekolah. Tapi patut disayangkan, upaya peningkatan mutu dan kinerja pegawai tata usaha sekolah kelihatannya kurang mendapat perhatian.

Namun sekalipun prioritas utama sekarang ini telah diberikan pada upaya peningkatan mutu guru, pemerintah tentunya juga harus menolehkan perhatian pada upaya peningkatan mutu dan kinerja pegawai tata usaha sekolah. Sebagai sebuah sistem, sekolah juga terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya. Apabila ada salah satu komponen saja yang “eror”, maka sistem sekolah juga akan turut “eror”. Dalam realitasnya memang tidak jarang sistem sebuah sekolah menjadi “bermasalah” karena faktor mutu dan kinerja pegawai tata usaha yang (maaf) renadah. Oleh karena itu peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus dilakukan seiring sejalan agar keduanya bisa memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan kinerjanya yang paling tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

c. Kode Etik Guru⁶⁰

Secara etimologis, kode etik berarti pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Dengan

⁶⁰ Slameto, Suroso & Mawardi. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah: Suplemen Bahan Ajar Cetak*. (Jakarta: Dirjen Dikti Departemen Pendidikan Nasional). Hlm. 8-9

kata lain, kode etik merupakan pola aturan atau tata cara etis sebagai pedoman berperilaku. Dalam pasal 1 ayat (1) Anggaran Rumah Tangga PGRI dinyatakan bahwa Kode Etik Guru Indonesia merupakan etika jabatan guru yang menjadi landasan moral dan pedoman tingkah laku profesi yang dijunjung tinggi, diamalkan dan diamankan oleh setiap guru Indonesia.

Sebagai etika jabatan guru yang menjadi landasan moral dan pedoman tingkah laku profesi kode etik guru bermanfaat untuk:

- 1) Menghindarkan dari penyimpangan profesi, karena sudah adanya landasan yang digunakan mereka sebagai acuan.
- 2) Mengatur hubungan guru dengan peserta didik, teman sejawat/sekerja dan masyarakat, jabatan profesi dan pemerintah.
- 3) Pegangan dan pedoman tingkah laku guru agar lebih bertanggung jawab terhadap profesinya.
- 4) memberi arah yang benar kepada penggunaan profesinya.

Berikut ini dikutip kode etik guru hasil Kongres PGRI XVIII tahun 1989 di Bandung:

Guru Indonesia menyadari, bahwa pendidikan adalah bidang pengabdian terhadap Tuhan Yang Maha Esa, bangsa, dan negara, serta kemanusiaan pada umumnya. Guru Indonesia yang berjiwa Pancasila dan setia pada Undang-Undang Dasar 1945, turut bertanggung jawab atas terwujudnya cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia 17 Agustus 1945.

Oleh sebab itu, Guru Indonesia terdipanggil untuk menunaikan karyanya dengan memedomani dasar-dasar sebagai berikut:

- 1) Guru berbakti dalam membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa Pancasila.
- 2) Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran profesional.
- 3) Guru berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan melakukan bimbingan dan pembinaan.
- 4) Guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses belajar mengajar
- 5) Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya untuk membina peran serta dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan.
- 6) Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya.
- 7) Guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan sosial.
- 8) Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi PGRI sebagai sarana perjuangan dan pengabdian.
- 9) Guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.

d. Indikator Kinerja

Menurut Decenzo & Robbin indikator kinerja meliputi kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), kerjasama (*cooperation*), loyalitas (*loyalty*), kehadiran (*attendance*), kejujuran (*honesty*), integritas (*integrity*), sikap (*attitudes*), dan inisiatif (*initiative*).⁶¹ Sedangkan menurut Mitcell, indikator kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (1) kualitas kerja (2) ketepatan waktu (3) inisiatif (4) kapasitas, (5) komunikasi.⁶² Dari dua definisi ini kehadiran/ketepatan waktu menjadi hal yang turut menentukan kualitas kinerja seseorang.

Membicarakan soal kedudukan guru sebagai tenaga profesional, akan lebih tepat kalau diawali dari pengertian profesi. Profesi merupakan suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat.

Berkenaan dengan pekerjaan profesional, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu:⁶³

- 1) Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori yang luas;
 - a) Memiliki pengetahuan umum yang luas

⁶¹Decenzo, D.A & Robbin, P.S, *Human Resource Management. Sixth Edition*. New York John Wiley&Smons, INC, 1999.hlm.297

⁶²<http://www.slideshare.net/guns12380/slide-evaluasi> diunduh tanggal 7 Juli 2011.

⁶³ Asep Yudi Permana, Profesionalisme Guru Sebagai Tenaga Kependidikan Dalam Mempersiapkan Lulusan Yang Profesional : Sudah Siapkah? *Seminar Nasional PTK 2006 dalam rangka Dies Natalis – 52 UPI* hlm. 5

- b) Memiliki keahlian khusus yang mendalam
- 2) Merupakan karier yang dibina secara organisatoris;
 - a) Adanya keterikatan dalam suatu organisasi profesi
 - b) Memiliki otonomi jabatan
 - c) Memiliki kode etik jabatan
 - d) Merupakan karya bakti seumur hidup
- 3) Diakui masyarakat sebagai pekerjaan yang mempunyai status profesional;
 - a) Memperoleh dukungan masyarakat
 - b) Mendapat pengesahan dan perlindungan hukum
 - c) Memiliki prasyarat kerja yang sehat
 - d) Memiliki jaminan hidup yang layak

Dalam mengukur kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009) dapat dinilai dari :⁶⁴

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

⁶⁴ Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama. hlm.67

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah

Bertitik tolak dari pengertian ini, maka pengertian guru atau dosen profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru atau dosen dengan kemampuan maksimal, atau dengan kata lain guru atau dosen profesional adalah orang yang terdidik

dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada disekelilingnya dan masing-masing individu berbeda-beda. Kinlaw menyatakan ada empat faktor yang menunjang performa yaitu (1) pegawai mengerti dengan jelas apa yang apa yang diharapkan dari padanya, (2) pegawai mempunyai kompetensi untuk melaksanakannya, (3) pegawai didukung oleh lingkungan kerja yang memadai, dan (4) pegawai termotivasi untuk performa.⁶⁵

Pendapat kinlaw didukung oleh Mitchell yang menyatakan paling sedikit ada empat faktor yang menyebabkan kinerja, yaitu (1) pengetahuan akan apa yang diperlukan; (2) memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang diperlukan; (3) termotivasi untuk melakukan apa yang diperlukan dan (4) bekerja dalam lingkungan dimana tindakan yang hendak diambil dapat diartikan ke dalam perilaku.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat

⁶⁵Timpe, D.A, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*, terjemah Susanto Budhidarmo, (New York: KEND Publishing, 1997), hlm.105

motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.⁶⁶

Dari faktor-faktor yang telah disebutkan, maka dapat diringkas sesuai pendapatnya Anwar Prabu Mangkunegaran. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)⁶⁷

1) Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*Knowledge+skill*). Artinya seorang guru memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Oleh karena itu, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan/karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektifitas suatu pembelajaran/pekerjaan.

2) Faktor motivasi

Untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak bisa dilepaskan dengan adanya faktor motivasi. Motivasi berasal

⁶⁶ Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara:Jakarta. hlm. 94

⁶⁷A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm 67.

dari bahasa latin, maverere yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gaerah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁶⁸

Menurut para ahli yang lain, motivasi merupakan pendorong manusia dalam melakukan aktifitas-aktifitas dalam hidupnya.⁶⁹ Motivasi merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. definisi lain dikemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan.⁷⁰

Sebagai proses psikologi yang terdapat pada diri seseorang. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

⁶⁸Malayu S.P Hasibuan, *Managemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: bumi Aksara, 2006), hlm.216

⁶⁹Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), hlm.73.

⁷⁰Bambang Tri Cahyono, *Managemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta; IPWI, 1996), HLM 261.

Contoh faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja misalnya lingkungan kerja, pimpinan dan kepemimpinan. Sedangkan faktor intern yang melekat pada diri individu seperti pembawaan. Tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan akan berpengaruh pada motivasi kerja seorang pendidik maupun tenaga kependidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa guru yang memiliki kemampuan tinggi, tetapi termotivasi rendah, kinerjanya juga akan rendah. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kemampuan guru harus tinggi. Dengan demikian kinerja yang tinggi dapat diperoleh dari guru/karyawan yang memiliki motivasi dan kemampuan/kompetensi yang tinggi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Persoalan pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana peran guru dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta. Penelitian ini berusaha menggambarkan fenomena pada kondisi alamiah, secara holistik dan bermakna. Jenis penelitian seperti ini adalah deskriptif kualitatif, yakni suatu penelitian yang bertujuan untuk menerangkan fenomena sosial atau suatu peristiwa. Hal ini sesuai dengan definisi penelitian kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa gambar, kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁷¹

Menurut Yin, seperti dikutip Mudhofir,⁷² penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan tentang “bagaimana” lebih bersifat eksplanatori dan mengarah pada penggunaan *case study* sebagai strateginya dengan karakteristik berlangsung dalam latar alamiah, peneliti sendiri sebagai instrumen, atau alat pengumpul data dan analisis datanya dilakukan secara induktif.

⁷¹ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. ke-13 (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 3

⁷² Ali Mudhofir, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Tahun 2004 Bidang studi PAI: Implementasi dan Problematikanya di Madrasah Aliyah Darul Ulum, Waru, Sidoarjo*, Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, (Yogyakarta, tidak diterbitkan, 2007), hlm. 166-167

B. Tempat dan Waktu Penelitian

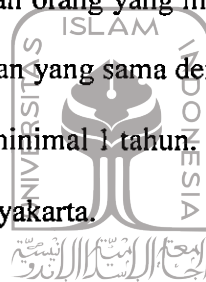
Penelitian diadakan di sekolah MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta. Pelaksanaan penelitian ini ditempuh dalam jangka waktu 3-4 bulan yaitu mulai bulan Desember sampai Februari-Maret. Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan adalah:

1. Persiapan penelitian selama setengah bulan yaitu dengan mempersiapkan instrument penelitian (lembar pengamatan, daftar pertanyaan, dan alat pendukung penelitian) serta mengurus perijinan dalam propinsi.
2. Pelaksanaan penelitian selama empat bulan. Digunakan untuk mengumpulkan informasi/data dari informan. Data yang diperoleh dianalisa, dibahas dan dilengkapi dengan data baru yang relevan, begitu seterusnya sampai didapatkan kelengkapan data. Baik data yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, permasalahan dalam kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah, maupun data-data lain yang diperlukan dalam penelitian ini. Pengumpulan data ini berlangsung antara bulan Desember 2013 sampai Maret 2014.
3. Penyusunan laporan dan melanjutkan pembahasan serta analisa hasil penelitian di lapangan kemudian diselesaikan setelah pulang dari lapangan untuk mengambil kesimpulan. Penyusunan laporan ini ditempuh antara Desember sampai Maret 2014.

C. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini terdiri dari informan primer dan informan sekunder, serta bersifat terbatas, karena hanya informan yang memiliki kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut adalah:

1. Informan primer merupakan kepala sekolah MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta.
2. Informan sekunder merupakan orang yang mengenal informan primer dengan baik dan bekerja di lingkungan yang sama dengan informan primer, yaitu para guru MI yang telah bekerja minimal 1 tahun.
3. Informan berdomisili di Yogyakarta.



D. Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini metode pemilihan informan menggunakan cuplikan yang bersifat *purposive sampling*, peneliti cenderung memilih informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya sepenuhnya sebagai sumber data yang mantap serta mengetahui permasalahan secara mendalam. (Sutopo, 1988).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penyusunan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi atau Pengamatan

Observasi atau pengamatan adalah pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan.⁷³ Dalam penelitian ini pengamatan dilakukan untuk memperoleh gambaran strategi kepemimpinan kepala sekolah, kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, problematika kinerja mereka, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Data yang dikumpulkan melalui observasi ini sangat penting karena memberikan gambaran sebenarnya yang terjadi di lapangan yang menjelaskan bagaimana situasi dan kondisi yang mengiringinya ketika melakukan peninjauan terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Bagi peneliti, observasi ini sangat bermakna karena sangat membantu dalam memberikan interpretasi dan menganalisa data yang ditemukan bersamaan dengan teknik yang lain.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan pada orang yang dianggap representatif dan dapat memberikan informasi yang valid atas data-data yang diperlukan. Wawancara dilakukan dengan cara tak terstruktur dan mendalam dalam suasana alamiah-informal ditujukan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk memperoleh data tentang gambaran kinerja pendidik dan

⁷³ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Cet. ke-2 (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hlm. 115.

tenaga kependidikan. Di samping itu wawancara tak terstruktur juga dilakukan terhadap kepala sekolah, dan para guru lain. Agar wawancara mengarah pada pokok penelitian serta tidak menyimpang, maka digunakan panduan wawancara untuk masing-masing informan yang dijadikan sumber data penelitian.

3. Dokumentasi

Data (informasi) yang diperlukan dalam penelitian ini juga diperoleh melalui studi dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan cara mencari dan menelaah data tentang hal-hal yang relevan dalam penelitian ini yang bersumber dari bahan-bahan tertulis, foto-foto, *softcopy* dan sebagainya.⁷⁴ Data dokumentasi dalam penelitian ini bersumber dari perangkat administrasi Kepsek dan para pendidik yang memuat: program kepek, teknik dan metode kepemimpinan kepek dan Lampiran-lampiran.

4. Penelusuran Data *Online*

Sebagaimana data dalam penelitian ini juga diperoleh dengan cara melakukan penelitian data online melalui internet.⁷⁵ Penelusuran data *online* melalui internet dilakukan untuk memperoleh data terkini tentang profil sekolah, data guru dan karyawan, data kegiatan ekstrakurikuler, sarana prasarana serta informasi pengetahuan atau teori-teori yang relevan.

⁷⁴*Ibid.* , hlm. 122

⁷⁵*Ibid.* ,hlm. 125

F. Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data penelitian hingga datanya memiliki jaminan kredibilitas dan obyektifitasnya, ada beberapa cara yang ditempuh oleh peneliti, antara lain:

1. Memperpanjang Waktu Penelitian

Pada rencana awal, penelitian ini akan dilakukan selama empat bulan, akan tetapi agar data-data yang diperoleh lebih lengkap dan terpercaya maka peneliti memperpanjang waktu penelitian menjadi lima bulan.

2. Ketekunan Pengamatan

Peneliti sedapat mungkin melakukan penelitian dengan teliti dan rinci, berkesinambungan sehingga seluruh aspek yang diteliti dapat teramati dan teridentifikasi secara tuntas. Ketekunan dalam observasi juga dapat lebih menghayati secara mendalam terhadap data-data yang terkait dengan pokok permasalahan. Dengan ketekunan pengamatan juga dapat ditemukan unsur-unsur relevan dengan pokok persoalan yang dicari.

3. Triangulasi

Data yang diperoleh dari informan dari pertanyaan yang diajukan peneliti kemudian diajukan kembali kepada informan lain guna mengontrol jawaban antar dua atau lebih informan yang berbeda, guna mengetahui keabsahan data.

Menurut Noeng Muhajir ada empat modus triangulasi, yaitu: (1) menggunakan sumber ganda, (2) menggunakan metode ganda, (3)

menggunakan peneliti ganda, (4) menggunakan teori yang berbeda.⁷⁶ Dalam hal ini peneliti berusaha mengontrol keabsahan data dengan cara membandingkan dengan data yang diperoleh dari informan yang berbeda atau dari informan yang sama namun dengan metode/pertanyaan yang berbeda. Selain itu triangulasi dilakukan dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen berkaitan.⁷⁷ Triangulasi ini digunakan untuk melihat data secara lebih tajam dan mendalam hubungan antar berbagai data sehingga dapat dihindari kesalahan dalam analisis.

4. *Member Check*

Dalam penelitian ini *member check* digunakan untuk memperoleh keabsahan data dengan cara menyampaikan data hasil penelitian yang telah diperoleh peneliti kepada sumber data untuk dimintakan persetujuannya atau mendapatkan perbaikan seperlunya. Dalam hal ini peneliti telah melakukan konfirmasi dengan guru dan kepala sekolah.

5. *Diskusi dengan teman sejawat (peer debriefing)*

Diskusi dengan teman sejawat dilakukan secara pribadi dalam suasana informal untuk mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan dengan topik penelitian baik substansi maupun metodologi.

⁷⁶ Noeng Muhajir, *Metodologi*, hlm. 172

⁷⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 178

G. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dari lapangan kemudian dilakukan analisis, baik ketika di lapangan maupun sesudah selesai dari lapangan. Pengolahan atau analisa data dari hasil penelitian dilakukan berdasarkan analisis kualitatif-interaktif model Miles dan Huberman, yang dilakukan dari pengumpulan data, reduksi data (*data reduktion*), sajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*data conclusion/verification*).⁷⁸

1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dari para informan yang telah ditetapkan sebagai sumber data penelitian, yaitu kepala sekolah dan para guru, melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

2. Reduksi data (*Data Reduction*)

Data yang telah terkumpul dari lapangan kemudian direduksi, yaitu dirangkai, dipilih yang pokok-pokok serta disusun secara sistematis disesuaikan dengan permasalahan yang diteliti. Reduksi data dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis, mengingat data yang masih mentah memerlukan klarifikasi serta kecermatan yang tinggi.

3. Penyajian data

Data yang telah diklasifikasikan dan disusun, lalu disajikan dan dipaparkan dalam bentuk sekumpulan informasi berupa teks narasi (tulisan).

⁷⁸ Agus Salim, *Teori dan Paradigma*, hlm. 22.

Dari data tersebut sangat memungkinkan dalam penarikan kesimpulan, verifikasi atau kelengkapan data.

4. Menarik Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*)

Data yang telah dipaparkan kemudian ditarik kesimpulan dengan verifikasi secara terus menerus sepanjang penelitian berlangsung. Kesimpulan hasil penelitian yang didapat dari penelitian ini bersifat generatif bukan generalisasi.⁷⁹ Data yang diperoleh dari berbagai sumber dan metode yang berbeda itu kemudian dikonstruksi dan direkonstruksi secara terus menerus sepanjang masa penelitian sehingga diperoleh kesimpulan yang final.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁷⁹ Noeng Muhajir, *Metodologi*, hlm. 130

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian

1. Sejarah

Yayasan Islam yang beralamat di Jalan Mandarakan Kotagede Yogyakarta, dengan tujuan memberikan pelajaran Agama Islam dan akhlaq dengan kitab-kitab para ulama salaf. Para santri dibimbing dan dibina oleh para ustadz yang tinggal di pondok. Yayasan Ma'had Islamy diketuai oleh Drs. Asj'ari Hd, MBA dengan penasehat Prof. Drs. H. Asmuni AR. Yayasan ini didirikan oleh beberapa tokoh Islam di Kotagede, seperti almarhum KH Amir, KH Irfan, KH Masyhudi, Prof. KH Abdul Qahar.

Selanjutnya yayasan ini dikembangkan oleh para penerusnya, seperti almarhum Kiyai Ja'far Amir, Kiyai Bakir Amir, KH Wardan Amir, dan Kiyai H. Slamet Ahmad. Yayasan Ma'had Islamy bergerak dalam bidang penyelenggaraan pendidikan melalui Pondok Pesantren Fauzul Muslimin Ma'had Islamy di Karang, Kelurahan Prenggan Kotagede Yogyakarta; dan Madrasah Tsanawiyah Ma'had Islamy, Madrasah Ibtidaiyah, SLTP Ma'had Islamiyah dan TK Raudhotul Athfal Ma'had Islamy. (<http://www.kotagedeheritage.org/i>)

Secara periodik, sejarah Ma'had Islamy adalah sebagai berikut.

a. Periode tahun 1937 – 1948

Pada tahun 1937, Kiai Amir dan tokoh agama yang berada di Kotagede memprakarsai berdirinya Madrasah Diniyah Ma'had Islamy di Mergangsan Yogyakarta. Namun sejak tahun 1938, madrasah ini dipindah ke Kampung Tegal Gendu. Kemudian tahun 1945 dipindah lagi ke rumah Kyai Amir di Selokraman.

b. Periode tahun 1948 – 1950

Periode ini tempat yang digunakan masih di rumah Kyai Amir. Sistem belajar masih memakai sistem pondok. Dalam periode ini Madrasah Diniyah Ma'had Islamy berturut turut dipimpin oleh Ustad Ja'far Amir, Ustad Bakir Amir dan Ustad Zubaidi Bajuri.

c. Periode tahun 1950 – 1978

Pada periode ini madrasah dipimpin oleh H.Slamet Ahmad. Pada tahun 1958 ada perubahan dari sistem pondok menjadi pendidikan formal yaitu Pendidikan Guru Agama (PGA) Ma'had Islamy. Lokasinya berpindah ke tempat MTs. Ma'had Islamy sekarang ini. Areal ini merupakan wakaf dari H.Proyodrono. PGA ini terdiri dari dua kelas yaitu PGA 4 tahun dan PGA 6 tahun. Pada tahun 1975 didirikan Yayasan Pesantren Ma'had Islamy dan sebagai ketua yayasan adalah H.Slamet Ahmad. Pada tahun 1977 yayasan mendirikan TK/RA dan MI Ma'had Islamy di Selokraman Kotagede yang menempati tanah wakaf dari H.Mukmin. Pada tahun 1978 PGA diubah menjadi madrasah kembali

dengan SKB tiga menteri pada tanggal 24 Maret 1975. PGA 4 tahun berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah dan PGA 6 tahun menjadi Madrasah Aliyah.

d. Periode tahun 1978 – sekarang

Pada tanggal 16 April 1979 Yayasan Pesantren Ma'had Islamy mendirikan SMP dan SMA Ma'had Islamy. Kedua sekolah tersebut ditetapkan tahun 1984 secara resmi oleh Depdikbud. Lokasi sekolah tersebut di Karang Turi, Baturetno, Banguntapan, Bantul.

Saat ini, lembaga pendidikan yang masih aktif adalah TK/RA, MI dan MTs Ma'had Islamy. Sedangkan MA, SMP dan SMA Ma'had Islamy non aktif sejak 1993, hal ini disebabkan oleh banyaknya lembaga pendidikan lain yang bermunculan.

2. Visi dan Misi

Visi:

Terwujudnya Generasi yang Berakhlak Mulia, Cerdas, Cakap, dan Bermanfaat.

Misi:

- a. Membekali siswa dengan ilmu agama agar dapat memahami dan melaksanakannya secara benar.
- b. Membekali siswa dengan ilmu pengetahuan sehingga berwawasan luas dan mandiri.

- c. Mengantar siswa agar dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.

3. Sumber Daya Manusia

Berikut disampaikan sumberdaya manusia di MI Islamy Kotagede Yogyakarta

Tabel 1.
Daftar Sumber Daya Manusia MI Islamy Kotagede Yogyakarta

No	Nama	Jabatan	Alamat
1.	Sri Amanati, S.Pd.	Guru SBK, PKK dan Bahasa Jawa Kelas VII	Ngireng-ireng RT 03 Panggunharjo Sewon Bantul
2.	Nugraheni Putri Pertiwi,S.Pd	Guru Bahasa Inggris	Basen RT 12 /RW 04 KG III/211 Purbayan Kotagede Yogyakarta
3.	Hari Binuko, S.Pd.	Guru BK dan TIK	Alamat: Jln. Magelang km.16,5 Cungkuk 05/18 Margorejo Tempel
4.	Eddy Wiranto	Kepala TU	Selokraman KG III/1004 Purbayan Kotagede Yogyakarta
5.	Vashti Karunianing Jati	Pustakawan	Selokraman KG III/1004 Purbayan Kotagede Yogyakarta
6.	Nurhadi	Pesuruh	Kuncen Baturetno RT 05 Banguntapan Bantul

Sumber: data primer diolah 2014

B. Peran Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap fakta dan data kepada para informan, penulis berusaha merangkai secara sistematis sekaligus melakukan analisa terhadap aktifitas kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

sebagai manager, leader, administrator, supervisor, dan sebagai motivator dalam bentuk kinerja kepemimpinannya, gambarannya sebagai berikut ini:

1. Kepala Sekolah Sebagai Manager

Berdasarkan dengan proses memanagerial tersebut, kepala sekolah MI Al-Islamiy ketika diwawancarai: “apakah ibu mebuat program sekolah baik itu program jangka pendek maupun jangka panjang?”

Beliau menjawab:⁸⁰

“Iya, akan tetapi dalam pengonsepan program tersebut saya bersama guru-guru mengadakan rapat dan bermusyawarah untuk menyusun rencana kerja jangka pendek dan panjang, di samping itu dalam pembuatan RAPBS juga tidak saya rancang sendiri melainkan kita rancang bersama melalui forum rapat. Dalam sistem keorganisasian saya berfungsi sebagai pemimpin utama sekolah, tugas yang berhubungan dengan perencanaan dan keorganisasian saya emmban dengan seksama, akan tetapi saya juga dibantu oleh wakil kepala sesuai bidangnya. Proses penunjukan itu melalui rapat sekolah dan melalui pertimbangan yang matang. Saya sebagai kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan madrasah, serta menjamin mutu lulusan.”

Pernyataan kepala sekolah di atas telah dibuktikan dan diverifikasi dengan melihat dan mengamati personalia sekolah yang mana kepala sekolah bekerja tidak sendirian dan dibantu oleh wakil-wakil kepala sekolah. Wakil-wakil tersebut terdiri dari: Waka Ur. Kurikulum, Ur.Kesiswaan, Ur.Sarana Prasarana, dan Ur. Humas. Semua pemilihan tersebut dilakukan dalam suatu rapat Dinas, jadi bukan murni pemilihan kepala sekolah.

⁸⁰Ibu Sumarsih, *Wawancara*, 23 Januari 2014

Ketika peneliti mewancarai kepala tata usaha apakah kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya juga memberikan kewenangan dan memandatkan kepada personalia sekolah. Oleh bapak Maryanto, S.Ag dijelaskan bahwa:

“Memang selama ini kepala sekolah sudah bekerja dengan baik, dan memang kepala sekolah dibantu oleh wakil-wakil Ur. Kesiswaan, Ur. Kurikulum, dst. Namun dalam prakteknya kadang kurang optimal atau kurang sempurna dilakukan oleh wakil-wakil tersebut. Masih dibantu oleh guru-guru lain yang berkompetensi.”⁸¹

Ketika jawaban ini kami konfirmasi kepada Bpk Sugiyono, S.Pd.I selaku Waka. Ur. Kurikulum, menjelaskan:

“Sebenarnya kami telah berusaha meratakan semua personil yang ada di MI Al-Islamiy ini dalam kepanitian kegiatan sekolah. Dan tugas kepala sekolah juga kami bantu dengan adanya wakil-wakil Ur. Sekolah, Akan tetapi kami dibantu oleh guru-guru yang memang agak berkompeten dibidangnya. Hal ini kami lakukan agar kegiatan sekolah dan tugas-tugas yang berhubungan dengan sekolah dilakukan secara merata. Dari situlah akan tercipta hubungan yang harmonis dan keterbukaan antara warga sekolah.”⁸²

Dengan pernyataan tersebut nyatalah bahwa memang pengerjaan tugas tugas kepala sekolah dibantu oleh warga sekolah. Hal ini merupakan bentuk strategi managerial kepala sekolah di MI Al-Islamiy.

Sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta

⁸¹Maryanto, *Wawancara*, 23 Januari 2014

⁸² *Wawancara* dengan Sugiyono di Yogyakarta, tanggal 27 Januari 2014

mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁸³

2. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Sebagai seorang *leader* (pemimpin), kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan suka rela melaksanakan kewajibannya secara baik sehingga dapat tercapai hasil yang maksimal. Dalam satuan pendidikan seperti SD kemampuan menggerakkan bawahan/staf ini terutama ditujukan kepada guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses PMB. Namun demikian, tidak kalah pentingnya kemampuan menggerakkan ini juga ditujukan kepada tenaga kependidikan dan peserta didik.

Fungsi kepala sekolah sebagai *leader* memiliki tanggung jawab menggerakkan sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktifitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Selain itu sebagai *leader*, kepala sekolah juga harus memiliki kepribadian, visi dan misi sekolah, kemampuan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Berkaitan dengan kepribadian, kepala sekolah MI Al-Islamiy mempunyai kepribadian yang baik. Hal ini tercermin dari sifatnya yang jujur dan berjiwa besar. Kepala sekolah bersedia untuk menerima kritikan, atau masukan dari warga sekolah. Namun kepala sekolah juga manusia biasa yang

⁸³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hlm.103

juga mempunyai kekurangan. Dalam hal keberanian dalam mengambil resiko dan keketeladanan masih dirasakan kurang sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh Waka.Ur. Budiyono, S.Pd berikut ini:

“Menurut pengamatan saya sehari-hari ibu kepala sekolah kurang bisa memberikan keteladanan yang baik kepada para bawahannya, misalnya ketika breafing selalu menekankan agar guru dan karyawan datang tepat waktu.dan pulang secara bersama-sama kecuali ada urusan penting. Akan tetapi ibu kepala sekolah terkadang juga datang terlambat meskipun hanya beberapa menit, dan meninggalkan sekolah sebelum waktunya. Tanpa memberikan konfirmasi kejelasan atas kepergiannya. Seandainya ada tugas dinas seharusnya guru piket mengetahui akan hal itu. Bahkan malah pegawai tata usaha bertanya-tanya.” selain itu juga kurang berani mengambil resiko sehingga dalam mengambil keputusan yang mestinya menjadi kewenangan penuh kepala sekolah mesti harus minta pertimbangan wakil-wakilnya.⁸⁴

Sedikit berbeda dengan pendapat di atas, pendapat Maryanto selaku guru kelas VI MI Al-Islamy berkata bahwa:

“Kepala sekolah dalam memimpin sekolah cukup baik.”⁸⁵

Pendapat Maryanto diperkuat dengan pendapat Nadira Jidda selaku siswa MI Al-Islamy yang menyatakan bahwa:

“Baik, tidak pemarah dan akrab dengan siswa”⁸⁶

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa walaupun ada kekurangan yang demikian kepala sekolah MI Al-Islamiy sangatlah bijaksana. Dia selalu memperhatikan keluhan-keluhan bawahannya dan selalu menerima

⁸⁴ Budiyono, *Wawancara*, 7 Februari 2014.

⁸⁵ Maryanto, *Wawancara*, 7 Februari 2014.

⁸⁶ Nadira Jidda, *Wawancara*, 7 Februari 2014.

masuk dengan baik. Tidak pernah menanggapi kritikan dengan tegang ataupun dengan kata kasar.

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah MI Al-Islamiy dan review dokumen, dapat peneliti kemukakan bahwa sebagai administrator kepala sekolah MI Al-Islamiy telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut;⁸⁷

- a. Menyelenggarakan dan membina kegiatan administrasi persuratan, ketenagaan, perlengkapan, keuangan, dan kesiswaan/pengajaran.

Dalam menyelenggarakan kegiatan administrasi ini, kepala sekolah dibantu oleh kepala tata usaha yang mempunyai tugas pokok membantu kepala sekolah dalam berbagai hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah hal ini senada yang disampaikan kepala sekolah tatusaha ketika peneliti menanyakan tentang keterlibatan tata usaha dalam kegiatan disekolah, bapak Iswar, S.Pd.I, menjelaskan, bahwa: "kepala tata usaha sebagai mitra kepala sekolah dalam mengurus administrasi karena sesuai dengan aturan TU adalah sebagai kepala rumah tangga.

- b. Menyelenggarakan dan membina administrasi kegiatan laboratorium, perpustakaan, UKS, dan bimbingan konseling.

⁸⁷Sumarsih, *Wawancara*, 6 Februari 2014 .

- c. Menyelenggarakan dan membina administrasi kegiatan kurikulum dan pembelajaran.
- d. Menyelenggarakan dan membina administrasi kegiatan extra kurikuler, pembinaan bakat dan prestasi.
- e. Menyelenggarakan dan membina administrasi kegiatan pengelolaan 9K (Kebersihan, kesehatan, keindahan, kekeluargaan, kerindangan, keamanan, kenyamanan, keterbukaan, keteladanan).
- f. Menyelenggarakan dan membina administrasi pengelolaan pengembangan lingkungan.
- g. Menyelenggarakan dan membina administrasi kegiatan perawatan dan pengembangan sarana dan prasarana.
- h. Menyelenggarakan dan membina administrasi kegiatan pembinaan kesiswaan, OSIS, dan kepramukaan.
- i. Menyelenggarakan dan membina Sistem Informasi Manajemen Sekolah

Pendapat Iswar selaku guru kelas III MI Al-Islamiy sebagai berikut:

“Suportnya baik, kalau ada pendidik yang mau kuliah sangat didukung dan jadwal mengajarnya bisa disesuaikan.”⁸⁸

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah MI Al-Islamiy sudah bekerja dengan baik sebagai administator. Tidak kaku dalam aturan yang ditetapkan terbukti adanya penyesuaian jadwal bagi pendidik yang berkeinginan melanjutkan kuliah.

⁸⁸ Iswar, *Wawancara*, 7 Februari 2014.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Dalam rangka mengefektifkan fungsi seluruh komponen, seorang pimpinan perlu melakukan supervisi. Kepala sekolah sebagai penyedia harus mampu melaksanakan supervisi untuk memantau kinerja guru, tenaga kependidikan agar tercapai hasil kinerja yang maksimal.

Berikut hasil wawancara dengan Maryanto selaku guru kelas VI MI Al-Islamiy.

“Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada pendidik agar melanjutkan pendidikan lebih baik tinggi lagi, memperbolehkan mengikuti pelatihan atau seminar yang bersangkutan dengan kependidikan dan sekolah.”⁸⁹

Pendapat di atas diperkuat dengan pendapat Aziz Shalihin selaku karyawan MI Al-Islamy

“Kepala sekolah selalu memberikan semangat dan memotivasi kepada tenaga kependidikan.”⁹⁰

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah sebagai pembinaan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar dan bukan semata-mata mencari kelemahan dan kesalahan guru. Oleh karena itu apabila ditemukan kelemahan atau kekurangan guru dalam proses pembelajaran dapat disarankan diperbaiki dan dilakukan pembinaan. Dengan demikian hakekat supervisi sebenarnya adalah melakukan bentuk layanan,

⁸⁹ Maryanto *Wawancara*, 7 Februari 2014.

⁹⁰ Aziz Shalihin, *Wawancara*, 7 Februari 2014.

bantuan profesional, atau bimbingan bagi guru-guru sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan dan penagajaran.

5. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), harus senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat menentukan keprofesionalan kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga pendidik terhadap pelaksanaan tugasnya.

Dilihat dari masa kerjanya kepala sekolah dari tahun 2009-2014 telah sangat berpengalaman. Hal ini bisa dilihat melalui masa kerjanya tahun 1995 beliau menerima SK pengangkatan sebagai guru di sebuah SD yang sampai saat ini masih menjadi sekolah favorit di daerah bantul, kemudian tahun 2001 diberi kepercayaan sebagai waka kurikulum. Kepala sekolah SD Al-Islamiy telah melakukan perilaku mendidik kepada tiga sasaran pokok yaitu guru, karyawan, dan peserta didik. Sebagai seorang pendidik kepala sekolah SD Al-Islamiy memiliki strategi yang disesuaikan dengan ketiga sasaran pendidikan tersebut. Adapun usaha yang dilakukan adalah pembinaan keagamaan, moral, fisik, dan artistik.

Fakta di atas didukung oleh Maryanto dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“Baik, selalu memberikan contoh kepada bawahannya seperti datang paling awal pulang paling terakhir dan lain sebagainya.”⁹¹

Selain itu, dalam melakukan pembinaan keagamaan kepala sekolah tidak bosan-bosannya memberikan kegiatan rutin untuk para siswa agar sholat berjamaah di musholla, tidak tekecuali para guru dan karyawan sekolah ikut serta dalam membimbing dan memberikan tauladan bagi siswa-siswa sekolah. Untuk selalu mengusahakan sholat berjamaah.

Dalam bidang pembelajaran, ibu Sumarsih sebagai kepala sekolah juga tidak lupa mencanangkan model pendidikan yang diterapkan di sekolah ini yaitu dengan menggunakan metode yang tertera dalam KTSP dengan tujuan menerapkan pendidikan *akhlakul karimah* dan ketrampilan proses. Kemudian untuk menunjang semangat belajar siswa beliau menambahkan menyediakan buku-buku yang menunjang untuk dipelajari.

6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam hubungannya fungsi kepala sekolah sebagai inovator, ibu Sumarsih sebagai kepala sekolah MI Al-Islamiy selalu mengadakan pembaharuan untuk memajukan sekolahnya baik itu dalam hubungan intern maupun extern. Dalam hubungan sosial extern, kepala sekolah telah mengusahakan kerjasama dengan lembaga luar sekolah dalam kegiatan untuk kemajuan sekolah. Seperti yang telah peneliti lakukan wawancara terhadap kepala sekolah.

⁹¹ Maryanto *Wawancara*, 7 Februari 2014.

Beliau mengatakan:

“bentuk kerjasama kita terhadap pihak luar sekolah yaitu bekerjasama dengan galeri batik dalam rangka kegiatan PLK (pembelajaran luar kelas), kemudian bekerjasama dengan puskesmas kecamatan dalam urusan kesehatan. Kami juga mengadakan kerjasama dengan pemerintah (Kemenag dan Diknas) dalam bidang pembinaan sekolah. Sedangkan dengan masyarakat kita mengadakan kerjasama dalam kepengurusan musholla. Di tambah lagi dengan mengadakan pengajian disekolah yang melibatkan lingkungan disekolah dan mengadakan bakti sosial.”⁹²

Kegiatan-kegiatan ini diadakan untuk meningkatkan kreatifitas guru dan siswa. Agar tidak sepenuhnya cerdas di dalam dunia pendidikan saja akan tetapi cerdas untuk bergaul peka terhadap lingkungan.

7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para pemimpin dalam memahami sikap bawahannya. Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas pokok dan fungsinya.

Menurut Mulyasa motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan berbagai penyediaan berbagai sumber belajar, melalui pengembangan pusat sumber belajar. (PSB)⁹³

⁹²Ibu Sumarsih, *Wawancara*, 6 Februari 2014.

⁹³E. Mulyasa, *Menjadi.....* hlm.120

Kepala sekolah MI Al-Islamiy sebagai motivator telah melakukan berbagai usaha yaitu pemberian contoh, pemberian *reward* untuk guru yang berprestasi. Beliau mengatakan:

“Saya memberikan *reward* berupa penghargaan guru teladan dan berprestasi. Reward berbentuk cinderamata kami berikan kepada ibu Suyanti, S.Pd.I selaku guru agama Islam yang senantiasa meningkatkan nilai siswa dan nilai ibadah siswa.”⁹⁴

Pendapat di atas seirama dengan pendapat Maryono yang mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada pendidik agar melanjutkan pendidikan lebih baik tinggi lagi, memperbolehkan mengikuti pelatihan atau seminar yang bersangkutan dengan kependidikan dan sekolah.”⁹⁵

Berkaitan dengan motivasi kepala sekolah, Ibu Fatiyani, guru Bahasa Indonesia menyatakan:

“ibu kepala sekolah itu orangnya jarang marah, bahkan tidak pernah. Beliau apabila tidak suka dengan kinerja bawahannya itu paling dengan sindiran dan pemberian tugas yang berlebih.”⁹⁶

Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada para siswa, hal ini sesuai dengan pendapat Ifandi Choironi Anam selaku siswa MI Al-Islamiy.

“Kepala sekolah selalu hadir dan memotivasi disetiap kegiatan sekolah.”⁹⁷

Selain dengan *reward* dan *punishment*, kepala sekolah juga memberikan motivasi melalui *briefing* tidak hanya setiap 2 minggu sekali

⁹⁴Sumarsih, *wawancara*, 29 Januari 2014

⁹⁵Maryono, *wawancara*, 7 Februari 2014

⁹⁶Fatiyani, *wawancara*, 29 Januari 2014

⁹⁷Ifandi Choironi Anam, *wawancara*, 29 Januari 2014

tetapi dilakukan ketika dipandang perlu, dan juga melalui pendekatan personal pada masing-masing guru maupun karyawan.

C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat

Setiap kebijakan yang diambil dalam sebuah organisasi atau lembaga tidak terlepas dari dua hal yang sangat dominan dan berpengaruh, dua hal itu adalah faktor pendukung dan faktor penghambat. Begitupun dengan upaya yang telah dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam kaitannya untuk meningkatkan mutu guru, yang dimaksud faktor pendukung dan penghambat itu adalah:

1. Faktor Pendukung

Faktor pendukung terkaiterat dengan adanya kekuatan dan peluang. Kekuatan dan kemampuan sekolah dalam melaksanakan visi dan misi sekolah untuk mencapai tujuan, adapun peluang adalah kesempatan yang datang yang didapat oleh sebuah organisasi atau lembaga untuk dapat menjadikannya terus berkembang dan maju. selanjutnya aturan pemerintah tentang kinerja guru dan sistem pembagian gaji. Secara tidak langsung guru membutuhkan gaji untuk menopang kehidupannya, gaji merupakan *reward* bagi guru untuk bekerja lebih ikhlas dan giat lagi. Sistem pembagian gaji yang baik, rapi, dan tepat waktu secara psikologis akan mempengaruhi mutu kinerja guru. Karena dengan *reward* gajilah guru merasa dihargai. Sebagai orang yang bekerja.

Ada beberapa orang yang berpendapat bahwa jadi guru harus ikhlas meskipun tanpa digaji. Secara tidak langsung tetap akan mempengaruhi

kinerja guru itu sendiri. dengan adanya aturan pemerintah tentang kinerja guru semata-mata untuk mengorganisir kinerja mereka. Dengan adanya aturan yang tepat dan tidak memaksa, maka gurupun akan *enjoy* dan menikmati dalam pekerjaannya. Di samping itu, faktor pendukung yang sangat dominan terjadi adalah pemimpin. Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memimpin bawahannya tidak akan pernah terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya, yaitu kewibawaan (*power*), sifat-sifat dan keterampilan, perilaku (*behaviour*) serta fleksibilitas pemimpin.

- a. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi orang lain, bahkan menggerakkan, memperdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah.
- b. Sifat-sifat dan ketrampilan, sifat-sifat atau kualitas pribadi kepala sekolah dapat tercermin dari aspek fisik dan psikis
- c. Prilaku (*behaviour*). Tingkah laku atau perilaku yang dilakukan oleh para pemimpin dalam memberdayakan sumber daya suatu organisasi lebih dekat hubungannya dengan proses kepemimpinan.
- d. Fleksibilitas: merupakan tingkat kelenturan kepemimpinan seorang kepala sekolah untuk beradaptasi dengan lingkungan atau situasi sekolah yang di dalamnya berkumpul atau bekerjasama.

Dari analisis dan observasi di atas kita ambil sebuah pertautan dan kaitannya dalam hubungannya dengan fungsi kepemimpinan atau kepala sekolah di MI Al-Islamiy, yang menjadi salah satu faktor pendukungnya adalah kewenangan secara otonom menjadikan lembaga sekolah ini dituntut untuk bisa mandiri tidak sepenuhnya tergantung pada bantuan dan sumbangsih pemerintah saja. Dengan demikian kemandirian yang dimiliki oleh sekolah, sekolah lebih berdaya dalam menentukan arah dan tujuan untuk menyusun program-program kerja yang tentu saja sesuai dengan lingkungan.⁹⁸

Lebih lanjut dikatakan oleh kepala sekolah MI Al-Islamiy, dalam wujud otonom itu. Bahwa kita diberikan keleluasaan penuh untuk dapat mengembangkan lembaga sekolah ini, sehingga lebih leluasa untuk mengeksplorasi visi dan misi sekolah MI Al-Islamiy tanpa dibatasi oleh juklak dan juknis yang untuk hal-hal tertentu ternyata dapat membatasi kreatifitas itu. Otonomi pendidikan yang diberikan ini pula dapatlah menciptakan peningkatan yang sangat signifikan dari tersedianya sumber daya manusia, dari sinilah sumber utama mutu kependidikan yang diharapkan muncul untuk menunjang terwujudnya cita-cita menjadikan sekolah MI Al-Islamiy ini unggul menjadi sekolah unggulan. Inilah harapan yang sebenarnya ingin diwujudkan oleh sekolah ini.

⁹⁸Sumarsih, wawancara 3 Februari 2014

Hasil yang didapat dari faktor pendorong ini adalah banyaknya sejumlah dewan guru yang memiliki kompetensi di bidangnya serta peningkatan kualitas prestasi para murid MI Al-Islamiy dibandingkan dengan sekolah-sekolah negeri lainnya yang sederajat di Kota Gede, karena itulah sekolah MI AL-Islamiy merupakan sekolah yang perlu diperjuangkan untuk kedepannya.

2. Faktor Penghambat

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan bahwa yang menjadi faktor penghambat bagi perkembangan MI Al-Islamiy ini meliputi beberapa hal, tantangan dan kelemahan. Tantangan sendiri mencakup dari luar dan dalam.⁹⁹ Tantangan dari dalam antara lain;

- a. Dilihat dari keadaan siswa, secara basiknya keadaan siswa MI Al-Islamiy Bantul Yogyakarta ini bersifat variatif, ada yang tingkat kepintarannya sangat bagus, sedang dan kurang, keadaan variatif ini menjadikan sebuah tantangan besar untuk sekolah, bagaimana tanggungjawab sekolah terutama guru dengan beragamnya tingkat kecerdasan siswanya ini agar tidak mengganggu proses belajar mengajar. Dengan tujuan agar keseluruhan siswa-siswanya dapat menjadikan pandai dan memahami semua yang diajarkan oleh para guru.

⁹⁹Hasil wawancara dan observasi terhadap kepala sekolah SDIT Al-Islamiyy Sleman Yogyakarta, 3 Februari 2014

- b. Dilihat dari sistem. Rekan-rekan para dewan guru yang ada disekolah MI Al-Islamiy Kota Gede dirasakan masih minim tenaga sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi di bidangnya. Hal ini tercermin dari keadaan dan pengalaman yang sekarang masih saja pemerintah lakukan yakni menempatkan proporsi dewan guru di sekolah MI Al-Islamiy Kota Gede yang kurang berkompeten dan kurang profesional.
- c. Guru PNS merasa dalam zona aman sehingga kinerja kurang maksimal, keadaan kinerjanya stabil hanya ketika mau menerima gaji saja.

Sementara tantangan dari luar adalah hubungan yang terjalin dengan masyarakat dan pemerintah. Dengan masyarakat dan lingkungan hubungan harmonis yang sudah terjalin erat tentu perlu ditingkatkan namun keterbatasan waktu dan situasi menjadikan lingkungan yang ada di sekitar masih terlihat acuh dan masa bodoh, inilah yang kemudian menjadi sebuah kendala yang saat ini dialami oleh MI Al-Islamiy Kota Gede. Begitupun hubungan dengan pemerintah, kurangnya komunikasi dan kurangnya pemerintah melakukan sidak dan turut langsung kesekolah MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta, menjadikan sekolah ini kekurangan fasilitas, keadaan sarana dan prasarana yang ada masih dirasa kurang dan tidak memadai dan tidak mencukupi untuk kualitas pendidikan yang ideal. Apa lagi kedepannya visi dari sekolah MI Al-Islamiy Kota Gede ini menjadi proyek sekolah percontohan untuk MI favorit.

Dari gambaran di atas terkait dengan faktor pendukung dan penghambat, MI Al-Islamiy Kota Gede dengan visi dan misinya yang jelas

mengharapkan sekali pemerintah untuk memberikan skala prioritas pembangunan dan pengembangan dengan mengharapkan pemenuhan berbagai fasilitas yang dibutuhkan.

D. Permasalahan-permasalahan yang Dihadapi dan Solusinya

Dalam usaha menjalankan program pendidikan yang baik tentu terdapat permasalahan-permasalahan yang timbul. Untuk itu dibutuhkan solusi yang tepat dalam menyelesaikannya. Berikut disampaikan permasalahan yang dihadapi Kepala serta solusi dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga Kependidikan di MI Al-Islamiy Kota Gede Yogyakarta

1. Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik MI Al-Islamiy.

Untuk mencapai kerja maksimal, guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya. Sesuai dengan Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Dalam penelitian ini kinerja guru MI Al-Islamiy juga peneliti lihat dari keempat kompetensi tersebut dan peneliti ukur dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 2.
Kriteria Penentuan Kinerja Guru Berdasarkan Kuantitas Guru

Prosentase	Kriteria
60-69	Kurang Baik
70-79	Cukup Baik
80-89	Baik
90-100	Sangat Baik

Kriteria nilai di atas yang nantinya akan digunakan untuk menilai kinerja guru. nilai dihitung berdasarkan kompetensi sebagai guru. Baik itu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, maupun kompetensi profesional.

Di bawah inilah hasil dokumentasi tentang kemampuan kinerja guru apabila dirincikan dari kompetensinya.

Tabel 3.
Kinerja Guru Berdasarkan Kemampuan Pedagogik¹⁰⁰

No	Aspek	Pernyataan	Keterangan
Kompetensi Pedagogik			
1	Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik	Guru mencatat dan menggunakan informasi tentang karakteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran	80%
2	Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip yang mendidik	Guru menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode dan tehnik pembelajaran yang mendidik secara kreatif, metode pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik dan dapat memotivasi belajar	80%
3	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang	Guru menyusun rancangan pembelajaran secara lengkap, melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan	80%

¹⁰⁰Instrument penilain kemampuan pedagogik guru, *dokumentasi*, 2 Februari 2014

No	Aspek	Pernyataan	Keterangan
	pengembangan yang diampu	kebutuhan peserta didik, guru menggunakan TIK untuk kepentingan pembelajaran	
4	Memahami dan mengembangkan potensi	Guru menganalisis potensi pembelajaran setiap peserta didik dan mengidentifikasi pengembangan potensi peserta didik melalui program pembelajaran yang mendukung siswa mengaktualisasikan potensi akademik, kepribadian, dan potensi kreatifitasnya	70%
5	Komunikasi dengan peserta didik	Guru berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik dan bersikap antusias dan positif, guru memberikan respon yang lengkap kepada komentar atau pertanyaan peserta didik.	70%

Apabila ditinjau dari data tabel di atas, kemampuan pedagogik guru bisa dikatakan baik menimbang besarnya presentase mencapai atau rata rata 80%. Ini artinya bahwa guru-guru MI Al-Islamiy mempunyai kompetensi pedagogik yang baik.

Untuk selanjutnya adalah data tentang kompetensi kepribadian guru sebagai berikut.

Tabel 4.
Instrument Kinerja Guru Berdasarkan Kompetensi Kepribadian

No	Aspek	Pernyataan	Ketercapaian
Kompetensi Kepribadian			
1	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.	Guru bertindak sesuai dengan norma hukum Indonesia, kegiatan yang dilaksanakan guru mengidentifikasi penghargaan terhadap berbagai keberagaman agama, keyakinan yang dianut, suku adat istiadat daerah asal, latar belakang sosial, dan atau tampilan fisik	80%
6	Menunjukkan pribadi dewasa dan teladan	Guru menampilkan diri sebagai teladan bagi peserta didik dan masyarakat, guru dihormati oleh peserta didik, anggota masyarakat sekitar dan orangtua peserta didik	70%
7	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga sebagai guru	Guru berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru, melaksanakan tugas sesuai dengan harapan kepala sekolah, komite. Semua kegiatan guru memperhatikan kebutuhan peserta didik, teman bekerja, dan tujuan sekolah	70%

Dari hasil data di atas, diperoleh prosentasi kompetensi rata-rata 75%.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian guru cukup baik.¹⁰¹

Untuk selanjutnya adalah data tentang kompetensi sosial guru.

Datanya adalah sebagai berikut:

¹⁰¹Instrument penilaian kemampuan kepribadian guru, *dokumentasi*, 2 Februari 2014

Tabel 5.
Instrumen Kinerja Guru Berdasarkan Kompetensi Sosial

No	Aspek	Pernyataan	Keterangan
Kompetensi Sosial			
1	Bersikap inklusif bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	Guru menghargai peserta didik, orang tua peserta didik, dan teman sejawat, bertindak inklusif, tidak diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, dan masyarakat	60%
2	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat	Berkomunikasi secara efektif baik lisan maupun tulisan dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, guru menyediakan informasi resmi tentang pembelajaran dan kemajuan peserta didik sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat dengan masyarakat dan komunikasi dengan komunitas profesi, berpartisipasi dengan kegiatan yang relevan.	70%

Dari hasil di atas menunjukkan bahwa kompetensi sosial guru kurang baik, karena diperoleh rata-rata sebesar 65%.

Untuk selanjutnya adalah data tentang kompetensi profesional guru. Datanya adalah sebagai berikut:

Tabel 6.
Instrumen Kinerja Guru Berdasarkan Kompetensi Profesional

No	Aspek	Pernyataan	Keterangan
Kompetensi Profesional			
1	Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang di ampu	Rancangan, materi dan kegiatan pembelajaran, penyajian materi baru dan respon guru terhadap peserta didik untuk memuat informasi pelajaran yang tepat dan mutakhir. Guru benar-benar menguasai materi pelajaran dan bagaimana materi tersebut disajikan dalam kurikulum	60%
2	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif	Guru melakukan refleksi terhadap kinerjanya sendiri, memanfaatkan untuk meningkatkan keprofesion, mengikuti perkembangan keprofesian melalui berbagai sumber, memanfaatkan TIK dalam berkomunikasi dan pengembangan keprofesian jika di mungkin	60%

Dari data di atas diperoleh nilai rata-rata kompetensi profesional guru sebesar 60%, maka bisa disimpulkan kompetensi profesional guru MI Al-Islamiy kurang baik.

Berdasarkan hasil yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan Pedagogik rata-rata sebesar 80% (sudah baik). Kompetensi Kepribadian rata-rata sebesar 75% (cukup baik). Kompetensi

Sosial rata-rata sebesar 65% (kurang baik). Sedangkan kompetensi profesional guru sebesar 60% (kurang baik). Dari keempat parameter yang digunakan dalam penelitian diketahui bahwa permasalahan yang harus diselesaikan oleh kepala sekolah terkait dengan usaha dalam meningkatkan kinerja pendidik adalah kompetensi sosial dan kompetensi profesional guru.

Menurut Panduan Serтификаси Guru Tahun 2006 bahwa untuk meningkatkan kemampuan sosial seorang guru, yaitu: 1) guru harus bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. 3) Beradaptasi di tempat bertugas yang memiliki keragaman sosial budaya. 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

2. Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan MI Al-Islamiy

Dalam penelitian ini, kinerja tenaga kependidikan MI Al-Islamiy peneliti lihat dari banyaknya beban kerja dengan keberhasilan dalam pelaksanaan beban kerja tersebut menurut pertelaan yang ada di MI Al-Islamiy berdasarkan surat keputusan kepala sekolah. Selain itu peneliti juga meninjaunya berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Administrasi Sekolah /Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut disebutkan bahwa tenaga

administrasi sekolah terdiri atas kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus.

MI Al-Islamiy, telah memiliki seorang kepala tenaga administrasi yaitu bapak Maryanto. Sebenarnya jika dilihat kualifikasi akademiknya belum memenuhi syarat sebagai kepala tenaga Administrasi/tata usaha karena hanya berpendidikan D2, Padahal seharusnya berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah minimal 4 tahun, atau D3 yang sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah minimal 8 tahun.

Pendapat kepala sekolah:

“Memang seharusnya kualifikasi tenaga kependidikan harus bergelar minimal D3, akan tetapi karena beliau sudah mengabdikan lama, maka kami angkat untuk mengemban amanat ini.”¹⁰²

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa kualifikasi yang diterapkan di MI Al-Islamiy dalam memilih kepala sekolah memang bukan berdasarkan prestasi pencapaian akademik tetapi lebih kepada rasa kekeluargaan. Pandangan seperti ini sebaiknya harus dirubah mengingat peran kepala sekolah sangat vital.

Lebih lanjut kinerja tenaga kependidikan MI Al-Islamiy dapat dilihat dari hasil penelitian sebagai berikut;

- a. Membuat pokok-pokok peraturan kepegawaian
- b. Membantu melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian

¹⁰²Ibu Sumarsih, *Wawancara*, 2 Februari 2014.

- c. Membantu merencanakan kebutuhan pegawai
- d. Membuat SK pembagian tugas tenaga kerja administrasi
- e. Membuat program kerja tenaga administrasi
- f. Membuat SK GTT dan PTT
- g. Rekapitulasi daftar hadir tenaga administrasi
- h. Membuat DP3
- i. Membuat daftar nominasi sesuai dengan kebutuhan
- j. Membuat surat tugas yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian guru dan karyawan
- k. Mengusulkan kenaikan pangkat reguler dan lain-lainnya berkaitan dengan pelaksanaan administrasi kepegawaian
- l. Membantu administrasi persuratan dan pengarsipan

Berdasarkan keterangan yang telah dibahas di atas, maka didapatkan kesimpulan bahwa persoalan peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy lebih karena masih adanya sistem kekeluargaan dalam memilih kepala sekolah. Perlu adanya sebuah kriteria akademik dalam memilih seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

Dalam Permendiknas No.13 tahun 2007 telah dijelaskan, terdapat kualifikasi umum dan kualifikasi khusus untuk mengangkat seorang kepala sekolah/ madrasah. Semua kualifikasi tersebut harus dimiliki oleh setiap orang yang akan menjadi atau diangkat sebagai kepala sekolah.

a. Kualifikasi Umum

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA;
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS diserahkan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi Khusus

Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:

- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan tentang fungsi kepala sekolah dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, kepala sekolah MI Al-Islamiy sebagai seorang pemimpin dalam satuan pendidikan tingkat dasar telah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai edukator, manager, administrator, *leader*, supervisor, dan motivator. Meskipun belum secara optimal dan masih bisa lebih ditingkatkan lagi terutama dalam memberikan pembinaan dan keteladanan kedisiplinan.

Kedua, dalam upaya peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah MI Al-Islamiy mendapatkan beberapa faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung terdiri dari Kewibawaan, Sifat-sifat dan ketrampilan, prilaku dan fleksibilitas. Sedangkan faktor penghambatnya adalah keadaan siswa yang variatif, minimnya sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya, kinerja guru yang kurang maksimal dan kurang adanya usaha untuk menjalin hubungan dengan masyarakat maupun dengan pemerintah.

Ketiga, kemampuan Pedagogik rata-rata sebesar 80% (sudah baik). Kompetensi Kepribadian rata-rata sebesar 75% (cukup baik). Kompetensi Sosial rata-rata sebesar 65% (kurang baik). Sedangkan kompetensi profesional guru

sebesar 60% (kurang baik). Dari keempat parameter yang digunakan dalam penelitian diketahui bahwa permasalahan yang harus diselesaikan oleh kepala sekolah terkait dengan usaha dalam meningkatkan kinerja pendidik adalah kompetensi sosial dan kompetensi profesional guru. Persoalan peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MI Al-Islamiy lebih karena masih adanya sistem kekeluargaan dalam memilih kepala sekolah. Perlu adanya sebuah kriteria akademik dalam memilih seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

B. Saran

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah MI Al-Islamiy yang telah dilaksanakan, hendaknya bisa lebih ditingkatkan lagi dengan selalu mempelajari dan memahami fungsi kepala sekolah sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, *leader*, maupun motivator dan memnerapkannya dalam pelaksanaan berbagai program pendidikan.

Kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MI Al-Islamiy agar lebih ditingkatkan lagi sehingga terwujud hasil yang maksimal sesuai harapan. Untuk mewujudkan hal ini hendaknya kepala sekolah lebih meningkatkan keteladanan terutama dalam kedisiplinan. Mengingat bahwa keteladanan lebih baik dari pada seribu nasehat.

Dalam penempatan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, kepada pihak yang berwenang agar lebih cermat lagi, disesuaikan dengan kebutuhan

sekolah, agar tidak terjadi penumpukan tenaga pendidik di suatu sekolah sementara sekolah lainnya kekurangan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DATAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Cet. ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- David L. Goetsch., Stanley B. Davis. 2002. *Managemen Mutu Total*, alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Depdikbud RI. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dirawat, dkk, 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- E. Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implimentasi*. Bandung, Rosdakarya.
- Komari, Ahmad. 2005. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta, *Tesis*. Yogyakarta: PPsUIN Suka Kalijaga Yogyakarta.
- Lexy J. Moelong. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. ke-13. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mahmudi. 2007. *Managemen Sektor Public*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2005. *Akutansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mudhofir, Ali 2007. *Kurikulum Berbasis Kompetensi Tahun 2004 Bidang studi PAI: Implementasi dan Problematikanya di Madrasah Aliyah Darul Ulum, Waru, Sidoarjo*, Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Negara, Mangku., Anwar Prabu. 2004. *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Permenag No. 16 tahun 2010 pasal 1 ayat 2.
- Saroni, Muhammad. 2006. *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik Yang Kompeten*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Setiawan, Benni. 2006. *Manifesto Pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Shahrillah. 2009. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Yogyakarta III (Analisis Kepemimpinan Pendidikan)*. Tesis. Yogyakarta: PPsUIN Yogyakarta.
- Sujak, Abi. 2006. Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, (Depdiknas), vol 1 no. 1 April 2006.
- Syafaruddin. 2002. *Managemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dn Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Syafaruddin. 2005. *Managemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press.
- Thariq M. As-Suwaidan., Faishal Umar Basyarahil. 2005. *Menghasilkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani.
- Undang-undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 Ayat 1.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Toeritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Toeritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

CURRICULUM VITAE

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eko Ulpa
Tempat/Tanggal Lahir : Sukamara, 30 sept 1986
Nim : 10913102
Pekerjaan : Wiraswasta
Alamat : Gonjen 69 rt 2 tamantirto kasihan bantul Yogyakarta

Riwayat pendidikan

1. SDN1 Sukamara Lampung (1993-1999)
2. KMI Gontor (2000-2006)
3. S1 FAI UMY (2006-2010)
4. S2 MSI UII (2010-2014)



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA