PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI KOMPETENSI MANAJERIAL DI MADRASAH IBTIDAIYAH MANBAUL ULUM BUNGAH GRESIK

SKRIPSI

Oleh:

Roichatul Jannah

D93215083

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2019

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : ROICHATUL JANNAH

NIM : D93215083

JUDUL : PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI PENERAPAN KOMPETENSI MANAJERIAL DI MADRASAH IBTIDAIYAH MANBAUL ULUM BUNGAH GRESIK

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 16 Juni 2019

Yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

52E3BADF340992099

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Roichatul Jannah

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi oleh:

NAMA : ROICHATUL JANNAH

NIM : D93215083

JUDUL : PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI PENERAPAN KOMPETENSI MANAJERIAL DI MADRASAH IBTIDAIYAH MANBAUL ULUM BUNGAH GRESIK.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 16 Juni 2019

Mengetahui,

Pembimbing II,	Pembimbing I,
Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I	**Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I**
NIP. 198002102011012005	**NIP.195506041983031015**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi oleh Roichatul Jannah ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan keguruan, Universitas Negeri Islam Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 23 Juli 2019

Mengesahkan,

Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mas`ud, M.Ag. M.Pd.I
NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.
NIP. 196703111992031003

Penguji II,

Dra. Hj. Liliek Channa AW., M.Ag.
NIP. 195712181982032002

Penguji III,

Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I.
NIP. 195506041983031015

Penguji IV,

Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I
NIP. 198002102011012005

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	: ROICHATUL JANNAH
NIM	: D93215083
Fakultas/Jurusan	: FTK / MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
E-mail address	: roichatuljannah770@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI PENERAPAN KOMPETENSI MANAJERIAL DI MADRASAH IBTIDAIYAH MANBAUL ULUM BUNGAH GRESIK

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 23 Juli 2019

Penulis

(ROICHATUL JANNNAH)

ABSTRAK

Roichatul Jannah (D93215083), 2019 : Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan Kompetensi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Dosen Pembimbing I Drs.Taufiq Subty, M.Pd. I. Dan Dosen Pembimbing II Dr. Lilik Huriyah, M. Pd.I.

Kepala Sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik akan meningkatkan kinerja guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan yang terfokus pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kompetensi manajerial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik penguimpulan data yang peneliti gunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan prosedur analisa data yang dimulai dari proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dilakukan melalui beberapa peran. Dalam peran perencanaan, kepala sekolah mampu menyusun program kerja dan rencana kegiatan madrasah setiap tahunnya. Dalam peran Pengorganisasian, diwujudkan melalui beberapa upaya yaitu dengan melakukan pemeliharaan sarana prasarana dan fasilitas sekolah, menerapkan budaya 3S (salam, senyum, salim) dan penghijauan di lingkungan sekolah, mengimplementasikan K13 sebagai kurikulum sekolah, menyusun rencana anggaran belanja madrasah, menyediakan kegiatan ekstrakurikuler untuk peserta didik, serta mengadakan pertemuan dengan wali murid dan masyarakat setiap awal dan akhir tahun pelajaran. Dalam peran memimpin guru dan staff/karyawan dilakukan dengan membagi tugas pokok dan fungsi masing-masing serta memimpin rapat. Dan pada peran pengendalian diwujudkan melalui pelaksanaan rapat evaluasi setiap akhir tahun. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik memiliki kinerja yang baik. Guru mampu membuat perangkat pembelajaran, mengelola proses pembelajaran secara efektif dengan memanfaatkan media dan fasilitas sekolah, serta melakukan penilaian. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan guru, menerapkan absensi *finger print*, melakukan supervisi pembelajaran, memberikan bonus gaji, memotivasi guru serta mendorong guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan, *workshop*, serta MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).

Kata Kunci : Peran Kepala Sekolah, Kompetensi Manajerial, Kinerja Guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....iii
HALAMAN PERSETUJUAN iv
HALAMAN PENGESAHAN..... v
MOTTO vi
HALAMAN PERSEMBAHAN vii
KATA PENGANTAR..... viii
ABSTRAK x
DAFTAR ISI..... xii
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR BAGAN..... xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
BAB 1 PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Penelitian 1
B. Fokus Penelitian..... 10
C. Tujuan Penelitian 11
D. Manfaat Penelitian 12
E. Definisi Konseptual 13
F. Keaslian Penelitian..... 18
G. Sistematika Pembahasan 20
BAB II KAJIAN TEORI
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah..... 22
1. Pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah 22
2. Peran kompetensi manajerial kepala Sekolah..... 25
3. Jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah..... 29
4. Faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah 32
B. Kinerja Guru 36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Pengertian kinerja guru 36
2. Indikator kinerja guru 38
3. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru 40
C. Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru 45
BAB III METODE PENELITIAN
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 54
B. Kehadiran Peneliti 56
C. Lokasi Penelitian 57
D. Sumber Data dan Informan Penelitian 58
E. Teknik Pengumpulan Data 65
F. Prosedur Analisis Data 70
G. Keabsahan Data 73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Deskripsi Subjek 75
B. Hasil Penelitian 83
C. Pembahasan Hasil Penelitian 129
BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 161
B. Saran 162
DAFTAR PUSTAKA xix
LAMPIRAN xix

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
Table 1.1	Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1	Daftar Informan Penelitian	61
Tabel 3.2	Kebutuhan Data Observasi	67
Tabel 3.3	Kebutuhan Data Wawancara	68
Tabel 4.1	Daftar Informan Penelitian	76
Tabel 4.2	Jadwal Kegiatan Wawancara	83
Tabel 4.3	Pembahasan Hasil Penelitian dan Teori	153

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR BAGAN

Bagan	Keterangan	Halaman
Bagan 4.1	Peta Manajemen Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik	105
Bagan 4.2	Peta Hasil Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik	118
Bagan 4.3	Peta Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik	128

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I : Blue Print

LAMPIRAN II : Daftar Pertanyaan untuk Informan

LAMPIRAN III : Hasil Observasi Kinerja Guru

LAMPIRAN IV : Profil Sekolah

LAMPIRAN V : Struktur Organisasi Sekolah

LAMPIRAN VI : Keadaan Sarana dan Prasarana

LAMPIRAN VII : Keadaan Peserta Didik

LAMPIRAN VIII : Data Guru dan Pegawai

LAMPIRAN IX : Program Kerja Sekolah

LAMPIRAN X : Rencana Kegiatan Madrasah

LAMPIRAN XI : Dokumen Supervisi Pembelajaran

LAMPIRAN XII : Dokumen Penilaian Kerja Guru

LAMPIRAN XIII : Pembagian Tugas Guru dalam Kegiatan Belajar Mengajar

LAMPIRAN XIV : Dokumentasi Penelitian

LAMPIRAN XV : Surat Izin Penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

LAMPIRAN XVI : Surat Keterangan Melakukan Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

LAMPIRAN XVII : Kartu Bimbingan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan kebutuhan masyarakat yang diharapkan dapat menciptakan manusia yang berkualitas, untuk mewujudkan harapan tersebut secara formal pendidikan diselenggarakan di sekolah. Tujuan pendidikan dapat tercapai apabila dalam penyelenggaraannya dikelola dengan tepat dari mulai proses merencanakan, mengorganisasikan, pelaksanaan, serta evaluasi.[1] Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang RI Nomor 2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional pasal 10 ayat 2 menyebutkan bahwa sekolah merupakan wadah penyelenggaraan proses belajar mengajar yang berkesinambungan dan berjenjang, sehingga dapat dikatakan bahwa sekolah merupakan organisasi yang memiliki kewenangan dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.[2]

Peningkatan mutu pendidikan sejatinya merupakan tanggung jawab semua pihak. Keterlibatan pemerintah juga dibutuhkan untuk senantiasa melakukan perbaikan dan penyempurnaan pendidikan agar lebih berkualitas.

[1] E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Madrasah*, Cet ke-3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 7.
[2] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada berbagai macam faktor yang mempengaruhi keberhasilan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan, salah satunya yakni aspek kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penyelenggaraan pendidikan, kepala sekolah memiliki kedudukan sentral dan bertanggung jawab terhadap terselenggaranya proses belajar mengajar dengan baik di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, serta informasi agar tujuan sekolah dapat tercapai.[3]

Pekerjaan kepala sekolah yang cukup berat dan membutuhkan kemampuan ekstra membuat kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan-keterampilan yang dapat memudahkan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, pemerintah menetapkan standar tertentu yang harus dipenuhi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan. Hal tersebut sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 yang menetapkan bahwa standar kepala sekolah/madrasah ada dua yaitu standar kualifikasi dan standar kompetensi. Secara umum standar kualifikasi kepala sekolah meliputi, mempunyai kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun, pangkat serendah-rendahnya golongan III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus kepala sekolah yakni, berstatus guru, bersertifikat pendidik,

[3] Ismuha dkk, *"Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar",* Jurnal Administrasi Pendidikan. Vol. 4, No. 1, Pebruari 2016, 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan memiliki sertifikat kepala sekolah. Sementara itu dalam standar kompetensi ada lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah yaitu, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.[4]

Terwujudnya tujuan pendidikan nasional tidak terlepas dari faktor kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan secara tepat dan profesional. Kompetensi manajerial kepala sekolah sendiri didefinisikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.[5] Kompetensi manajerial kepala sekolah akan menentukan keberlangsungan kegiatan lembaga pendidikan. Sehingga kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial yang baik dan didukung dengan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah serta mampu mengendalikan konflik di sekolah agar dapat meningkatkan produktivitas guru dalam bekerja.[6]

Seluruh aktivitas manajemen mulai dari proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, mengendalikan kegiatan sekolah serta mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya sekolah menjadi

---

[4] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

[5] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, Cet ke-1 (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015), 31.

[6] Basilius Redan Werang, *"Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke".* Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 10. No. 3, September 2012, 596.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Tidak hanya itu, semua kegiatan manajerial sekolah, baik yang bersifat operasional maupun fungsional dalam usaha mencapai tujuan yang sudah ditetapkan juga harus dipastikan oleh kepala sekolah dapat terlaksana dengan baik. Kepala sekolah profesional adalah kepala sekolah yang dapat berperan sebagai manajer yang efektif dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah, mulai dari pemanfaatan sarana dan prasarana, gedung, fasilitas, serta sumber daya manusia.[7] Sebagaimana yang dikatakan oleh Mantja yang dikutip oleh Rudolf Kempa mengatakan bahwa keefektifan kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari tercapainya dua indikator, yakni 1) tercapainya tujuan bersama (sekolah) sebagai suatu organisasi yang saling bekerjasama, 2) tepenuhinya semua kebutuhan anggotanya (guru dan staff). [8] Sehingga keefektifan kinerja anggota dalam sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajemen.

Maka dari itu, profesionalisme dan komitmen tinggi kepala sekolah senantiasa dituntut dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan yang mengendalikan seluruh roda pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan nasional.[9] Dengan kata lain, kualitas kepemimpinan kepala sekolah juga akan menentukan kualitas pendidikan. Supriadi sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyatakan bahwa: “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah

[7] Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Cet ke-1 (Jakarta: Prenada Media, 2005), 18.
[8] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 6.
[9] Ismuha dkk, *“Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar”,* 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik." [10] Keefektifan kinerja guru bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi guru, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta meningkatkan rasa percaya diri guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Hal tersebut sebagaimana pendapat Rudolf Kempa yang menyatakan bahwa tersedianya guru profesional yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.[11] Guru merupakan kunci utama dalam setiap proses pembelajaran di kelas karena peran guru menduduki posisi yang strategis terutama dalam pendidikan dasar. Proses pembelajaran masih tetap akan berjalan meskipun tanpa gedung dan sarana fisik yang lain, akan tetapi proses pembelajaran di sekolah tidak akan bisa berjalan tanpa adanya guru yang mengajar. Guru bertugas merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Sehingga tidak heran jika guru dikatakan sebagai penentu keberhasilan dan kesuksesan proses pembelajaran di sekolah. Tujuan pendidikan akan tercapai jika proses pembelajaran dilakukan oleh guru yang profesional dan bertanggung jawab. Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran nantinya akan berdampak pada meningkatkanya mutu pendidikan.

---

[10] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet ke-1 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 25.

[11] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Syafruddin Nurdin mendefinisikan kinerja guru sebagai hasil kerja guru yang tercermin dalam mendesain progran pembelajaran mulai dari perencanaan sebelum pengajaran, interaksi guru dengan siswa pada saat pengajaran, serta evaluasi hasil belajar siswa.[12] Apabila guru memiliki semangat tinggi dalam melakukan pekerjaannya dan didukung dengan penguasaan materi pembelajaran yang baik maka kinerja guru akan optimal. Sehingga, peserta didik dapat belajar dengan mudah dan mendapatkan hasil maksimal yang pada akhirnya akan berdampak pada keberhasilan tercapainya tujuan dalam proses pembelajaran. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 Pasal 40 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa:

> "Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. "[13]

Dengan demikian guru yang profesional akan memberikan dampak yang positif dalam proses pembelajaran yang pada akhirnya akan membawa hasil yang sesuai dengan harapan semua pihak.

Guru profesional adalah guru yang menguasai kompetensi dasar yang sudah ditentukan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 ayat 1 menyebutkan ada empat kompetensi yang harus

[12] Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum,* Cet ke-3 (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 83.
[13] Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimiliki oleh guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.[14] Guru yang profesional memiliki kinerja yang produktif. Hasil kinerja guru yang produktif ini dapat dilihat dari hasil belajar siswa dan prestasi yang dicapai oleh siswa. Semakin produktif kinerja seorang guru maka hasil belajar dan prestasi siswa akan semakin meningkat karena kinerja guru yang prima akan berdampak pada tingginya prestasi belajar siswa. Oleh karena itu dalam melaksanakan proses pembelajaran guru harus memegang beberapa prinsip, yakni memiliki komitmen tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan, menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu, melakukan penilaian dan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan proses pembelajaran yang telah dilakukan, serta memberikan teladan yang baik bagi siswa. Maka dari itu pihak pengelola dan konsumen (siswa dan orang tua siswa) sangat peduli pada hasil kinerja guru. Hal tersebut mendorong dilakukan berbagai usaha peningkatan kualitas kinerja guru, salah satunya yakni dengan melakukan penilaian kinerja.[15]

Peningkatan kinerja dan profesionalisme guru mutlak diperlukan karena guru merupakan pusat inisiatif pembelajaran. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan. Dibutuhkan seorang kepala sekolah yang tangguh serta mempunyai visi misi yang jelas dan

---

[14] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005

[15] Rudolf Kempa, *Kepemimpian Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terarah. Dengan mampu menjalankan kompetensi manajerialnya secara efektif maka guru akan termotivasi memberikan kontribusinya dalam upaya untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai sekolah.[16] Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, seperti kemampuan dan keterampilan guru, tersedianya sarana dan prasana, media, dan sumber belajar yang mendukung proses pembelajaran. Untuk meningkatkan kompetensi guru tidak hanya dengan mengikutsertakan guru dalam berbagai acara pelatihan, seminar, atau memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi tapi lebih dari itu, kepala sekolah juga harus memperhatikan aspek-aspek yang lain seperti peningkatan kedisiplinan, melakukan supervisi secara rutin, memberikan motivasi dan bimbingan, memberikan gaji dan penghargaan bagi guru yang berprestasi juga diperlukan untuk memenuhi kesejahteraan guru sebagai tenaga pendidik.

Wahjosumidjo berpendapat bahwa ada tiga jenis keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan, yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Kepala sekolah sebagai seorang manajer membutuhkan tiga keterampilan tersebut, utamanya keterampilan hubungan manusia (*human skill*) karena dengan memiliki keterampilan *human skill* yang baik kepala sekolah akan dapat memahami motif dan isi hati orang lain kenapa orang tersebut berprilaku dan berkata demikian. [17] Untuk dapat

[16] Basilius Redan Werang, *"Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri Kota Merauke",* 596.
[17] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 100.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembangkan, membina, dan menggali potensi yang dimiliki oleh guru maka kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang baik guna meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Manbaul Ulum Bungah Gresik merupakan merupakan madrasah yang berada di bawah naungan Pesantren Manbaul Ulum. Memiliki visi "Terwujudnya manusia yang unggul, terampil, dan berakhlaqul karimah" Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik berupaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional yakni untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara yang peneliti lakukan, diketahui bahwa kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sudah dua periode menjabat sebagai kepala sekolah dan berjalan tiga tahun dalam periode yang kedua ini. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik mampu menyusun rencana program kerja guna meningkatkan produktivitas dan mengarahkan kinerja personil sekolah agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Program kerja tersebut disusun oleh kepala sekolah per tahun pelajaran 2018/2019 yang meliputi pengelolaan dan pengembangan semua bidang mulai dari kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, pendidik dan tenaga kependidikan, keagamaan, ketatausahaan, serta bidang umum. Salah satu kegiatan yang ada dalam program kerja yaitu pelaksanaan supervisi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran yang rutin dilakukan oleh kepala sekolah setiap satu bulan sekali.

Hasil dokumen supervisi menunjukkan bahwa sebagian besar guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik memiliki kinerja yang baik. Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik mampu menyusun rencana pembelajaran dengan baik serta terampil dalam mengelola kelas. Namun, dari hasil supervisi tersebut juga diketahui ada beberapa guru yang memiliki permasalahan dalam kinerjanya. Identifikasi permasalahan tersebut adalah beberapa guru Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik masih menggunakan metode pembelajaran konvensional serta lemahnya orientasi pada sistem belajar peserta didik. Meskipun supervisi rutin dilakukan oleh kepala sekolah akan tetapi pelaksanaannya belum efektif, sehingga masih ada beberapa guru yang kinerjanya belum optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan Kompetensi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

B. Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini yakni mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kompetensi manajerial di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan, maka peneliti merumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik?
2. Bagaimana kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik?
3. Bagaimana penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Ibtidayah Manbaul Ulum Bungah Gresik.
2. Untuk mendeskripsikan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.
3. Untuk mendeskripsikan penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manfaat Penelitian

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan gagasan baru terkait dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial. Sedangkan manfaat utama dari penelitian ini yakni untuk memperkaya kajian keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan islam. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan menambah wawasan keilmuwan untuk penelitian mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek keilmuwan (teoritis): Hasil penelitian ini diharapkan memberi tambahan khazanah keilmuan yang baru tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial.
2. Aspek terapan (praktis):
   a. Untuk lembaga: Hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk diterapkan dalam praktik lembaga pendidikan tersebut tentang peran kepala sekolah kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial.
   b. Untuk kepala sekolah: Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan agar berupaya meningkatkan kompetensi manajerialnya dan senantiasa berinovasi serta melakukan pembinaan kepada guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guna meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan sekolah yang sudah direncanakan dapat tercapai.

c. Untuk guru: Hasil penelitian ini dapat dijadikan evaluasi agar senantiasa berusaha mengembangkan dan meningkatkan diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menjadi guru yang profesional, serta menambah wawasan guru tentang bagaimana meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas dengan mengoptimalkan kinerjanya.

d. Untuk program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI): Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan keilmuan mengenai kepemimpinan kepala sekolah.

e. Untuk peneliti: Kegiatan penelitian ini dijadikan sebagai sarana melatih diri dalam penulisan karya ilmiah yang baik dalam bidang manajemen pendidikan sekaligus sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program strata satu (S1) di program studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

E. Definisi Konseptual

Definisi konseptual atau definisi operasional merupakan petunjuk yang digunakan peneliti untuk menjelaskan dan mengukur variabel penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara kongkrit.[18] Definisi konseptual diperlukan untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan judul, oleh karena itu peneliti akan memperjelas definisi konseptual terkait judul *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kompetensi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.* Berikut rincian definisi operasionalnya:

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah

Kompetensi merupakan kemampuan milik seseorang yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan dengan didukung adanya sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan persyaratan kerja yang sudah ditetapkan.[19]

Manajerial merupakan kata sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Kata manajerial berasal dari kata bahasa Inggris *manage* yang dalam bahasa Indonesia berarti kelola. Manajemen sendiri berarti proses pendayagunaan sumber daya secara optimal guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.[20]

Kepala sekolah berasal dari kata "kepala" yang berarti pemimpin atau ketua dalam sebuah organisasi dan "sekolah" yang merupakan lembaga

[18] Nanag Martono, *Metode Penelitian Sosial*, Cet ke-1 (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), 67.
[19] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet ke-4 (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 203.
[20] Musfiqon dan Hadi Islamto, *Kepemimpinan Sekolah Unggul*, Cet ke-1 (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2015), 68.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tempat terjadinya proses belajar mengajar. [21] Kepala Sekolah merupakan guru profesional yang diberi tugas tambahan untuk memimpin di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal tempat terjadinya proses belajar mengajar. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah di antara komponen lainnya seperti pendidik, staff/karyawan, komite, orang tua peserta didik, dan pihak lain yang juga ikut terlibat.[22] Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menetapkan bahwa ada lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah yaitu: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, 5) kompetensi sosial. [23]

Jadi, kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam memimpin, mengelola, serta mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara optimal untuk mewujudkan tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.[24] Secara garis besar kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi perencanaan program sekolah, pengorganisasian sumber daya sekolah, memimpin guru dan karyawan, serta mengendalikan proses pencapaian tujuan. [25] Achmad Paturusi dalam jurnal internasionalnya menyatakan, dimensi kecakapan kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ditunjukkan melalui beberapa kualifikasi sebagai berikut: a) memanfaatkan

---

[21] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* Cet ke-1 (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1999), 83.
[22] Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan,* Cet ke-2 (Bandung: Alfabeta, 2011), 79.
[23] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
[24] Ismuha dk, *"Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar",* Jurnal Administrasi Penddikan. Vo. 4, No. 1 Pebruari 2016, 49.
[25] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* 94.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya sekolah secara optimal untuk keperluan guru, pengembangan kurikulum, serta untuk pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, b) menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan guru, staf, wali murid, masyarakat sekitar, dan komite sekolah dengan senantiasa melibatkannya dalam mengambil keputusan.[26]

2. Kinerja guru

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau actual *performance* yang memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.[27]

Guru merupakan profesi yang membutuhkan keahlian khusus, tidak semua orang dapat melakukan profesi ini tanpa memiliki kemampuan khusus sebagai seorang pendidik. Guru memiliki wewenang serta bertanggung jawab atas pendidikan siswa secara keseluruhan baik di luar sekolah maupun di dalam sekolah, baik berstatus pegawai negeri maupun pegawai swasta. Guru di sini meliputi semua guru mulai dari tingkat pra sekolah di taman kanak-kanak sampai guru besar (profesor) di perguruan tinggi.[28]

---

[26] Achmad Paturusi, *"Contribution of Leadership Style, Managerial Skill of Principals and Compensation to the Performance of Teachers"* Journal of Educational and Human Development, Vol. 6, No. 4, Desember 2017, 105

[27] Bintoro & Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan,* Cet ke-1 (Yogyakarta: Gava Media, 2017), 106.

[28]Umbu Tagela & Sumardjono, *Profesi Kependidikan,* Cet ke-1 (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2014), 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi, kinerja guru adalah kemampuan kerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik dengan membina peserta didik guna meningkatkan prestasi belajarnya.[29] Kinerja guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, yang meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pembelajaran.[30] Sebagaimana pendapat S. Nasution yang dikutip oleh Suparlan dalam bukunya menyebutkan ciri-ciri guru yang memiliki kinerja yang efektif, yaitu: 1) disiplin dalam mengajar dan dalam melaksanakan tugas lainnya, 2) menguasai materi pelajaran dengan baik, 3) menyesuaikan metode mengajar dengan tepat, 4) menyesuaikan materi pelajaran dengan kemampuan siswa, 5) memberikan kesempatan kepada siswa untuk aktif dalam proses pembelajaran, 6) menggunakan banyak sumber belajar, 7) memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran, 8) memperhatikan seluruh aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, 9) melakukan perencanaan pembelajaran dengan baik.[31]

Dengan demikian yang dimaksud peneliti dalam judul peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, memimpin, mengatur, serta

[29] Supardi, *Kinerja Guru*, Cet ke-1 (Jakarta: Raja Gafindo Persada, 2013), 54.
[30] Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016
[31] Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Cet ke-1 (Yogyakarta: Hikayat, 2005), 107-108.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memanfaatkan sumber daya sekolah dengan optimal melalui kebijakannya guna meningkatkan hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

F. Keaslian Penelitian

Sebelum melaksanakan penelitian ini peneliti terlebih dahulu melakukan penelusuran untuk menghindari adanya pembahasan yang sama dengan karya tulis yang lain. Berdasarkan penelusuran tersebut peneliti tidak menemukan adanya penelitian yang secara khusus membahas tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Namun, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Untuk mengetahui letak posisi penelitian dengan penelitian sebelumnya, berikut persamaan dan perbedaan penelitian yang peneliti lakukan dalam tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1. Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Keaslian Penelitian
1.	Skripsi atas nama Mustika Sulistio Ningsih yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al Hikmah Wayhalim Kedaton Bandar Lampung"	a. Variable terikat sama-sama mengarah pada kinerja guru.	a. Lokasi penelitian berbeda. b. Metode penelitian yang digunakan berbeda. c. Variable bebas	a. Peneliti menggunakan teori dari Supardi dalam menjelaskan variable terikat. Sedangkan penelitian mustika

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	tahun 2017.		berbeda.	memakai teori dari Muji Hariani dan Noeng Muhajir.
2.	Skripsi oleh Yuyun Wahyuni dengan judul "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan di Sekolah Menengah Atas Islam Darut Tauhid Bangil-Pasuruan" tahun 2008	a. Variable bebas sam-sama mengarah pada kompetensi manajerial kepala sekolah. b. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif.	a. Lokasi penelitian berbeda. b. Variable bebas berbeda.	a. Dalam menjelaskan variable bebas peneliti menggunakan teori Wahjosumidjo, sedangkan penelitian Yuyun menggunakan teori yang dikemukakan oleh E. Mulyasa.
3.	Skripsi dari Muhammad Badrus Sholeh dengan judul "Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Sampangagung Kuterojo Mojokerto" tahun 2017	a. Variable terikat sama-sama mengarah pada kinerja guru.	a. Lokasi penelitian berbeda. b. Metode penelitian berbeda. c. Variable bebas berbeda.	a. Penelitian Badrus dalam menjelaskan variable terikat menggunakan teori dari Simamora, sedangkan peneliti menggunakan teori dari Supardi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hal yang membedakan penelitian ini dengan ketiga penelitian di atas terdapat pada objek sasaran penelitian dan teori yang digunakan oleh peneliti, yang mana peneliti menggunakan teori dari Wahjosumidjo untuk menjelaskan kompetensi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajerial kepala sekolah, sementara itu untuk menjelaskan tentang kinerja guru peneliti menggunakan teori dari Supardi.

G. Sistematika Pembahasan

Agar memudahkan pembaca dalam memahami pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang setiap bab terdiri dari sub-sub yang saling berkaitan. Adapun sistematika pembahasan penelitian ini sebagai berikut:

Bab I : merupakan bab pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, penelitian terdahulu, dan sistematika pembahasan.

Bab II : merupakan bab landasan teori. Bab ini memaparkan secara teoritis variable penelitian mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dengan rincian, pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala sekolah, jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah; kinerja guru dengan rincian pengertian kinerja guru, indikator kinerja guru, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru; penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab III : merupakan bab metode penelitian. Bab ini membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data dan informan penelitian, teknik pengumpulan data, prosedur analis data, keabsahan data.

Bab IV : merupakan bab hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini menyajikan hasil data yang diperoleh di lapangan yang berisikan gambaran umum objek penelitian dan penyajian data. Menganalisis temuan di lapangan atau data yang diperoleh seperti pada fokus penelitian tentang penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, serta penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, yang selanjutnya akan dianalisis dengan kajian teori pada bab dua.

Bab V : merupakan penutup. Bab ini adalah bab terakhir yang memuat tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah

Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran yang sangat penting adalah kepala sekolah. Dalam melaksanakan peran dan tugasnya kepala sekolah dituntut untuk memiliki sejumlah keterampilan. Dewasa ini kepala sekolah yang terampil dalam bidang manajemen sangat dibutuhkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Keterampilan manajerial tersebut nantinya akan dijadikan bekal bagi kepala sekolah dalam mengatur dan menjalankan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. [32] Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh pendayagunaan sumber daya sekolah, penyelenggaraan kegiatan dan program sekolah, administrasi sekolah dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta pembinaan tenaga kependidikan. Oleh karena itu untuk memudahkan dalam menjalankan

[32] Rudolf kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,* 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tugas dan perannya kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi.[33]

Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 Pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan". [34] Kata kompetensi diserap dari Bahasa Inggris *competence* yang memiliki arti kemampuan atau kecakapan. [35] Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kecakapan dalam melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang dengan hasil yang maksimal.[36]

Menurut Charles sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa kompetensi yaitu "*Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition"*. "Kompetensi merupakan tindakan/ perilaku rasional yang memuaskan untuk mencapai tujuan sesuai dengan kondisi yang diinginkan." [37]

Jejen Musfah berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang baik berupa pengetahuan, sikap,

---

[33] Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Cet ke-2 (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2012), 27.
[34] Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
[35] Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, 27.
[36] Ismuha dkk, "*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*", 48.
[37]E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Cet ke-5 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keterampilan dan diwujudkan dalan bentuk hasil kerja nyata yang dapat memberikan manfaat baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.[38]

Sedangkan manajerial berasal dari istilah manajemen yaitu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan anggota dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.[39]

Menurut Crudy sebagaimana yang dikutip oleh Hendro dalam jurnalnya berpendapat bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memanaj lembaganya, mengorganisasikan anggotanya, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta mampu berkomunikasi secara efektif dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen pendidikan (siswa dan orang tua siswa).[40]

Rudolf Kempa menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah didefinisikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen yang diwujudkan melalui berbagai aktivitas belajar mengajar di sekolah mulai dari proses

---

[38] Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*... 29

[39] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 93.

[40]Hendro Widodo, "*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman)*", Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran, Vol. 2, No. 1, Oktober 2017, 87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang dikoordinatori oleh kepala sekolah.[41]

Kepala sekolah atau juga disebut sebagai manajer pendidikan merupakan orang yang merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin serta mengendalikan seluruh kegiatan anggota serta mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada dengan harapan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.[42]

Dibutuhkan strategi yang tepat agar kepala sekolah mampu menjalankan perannya sebagai seorang manajer pendidikan. Strategi tersebut dibutuhkan untuk memaksimalkan pengunaan sumber daya yang dimiliki sekolah, utamanya memberdayakan sumber daya manusia melalui berbagai kegiatan kerjasama, peningkatan kualitas kerja pegawai, serta turut melibatkan seluruh komponen sekolah dalam penyusunan program dan kegiatan sekolah. Dengan mampu memberdayakan sumber daya sekolah secara maksimal visi, misi, dan tujuan sekolah akan dapat terwujud.[43]

2. Peran kompetensi manajerial kepala Sekolah

Di lingkungan pendidikan sebagai pemimpin dalam sekolah, kepala sekolah dituntut untuk memiliki sejumlah keterampilan yang

[41] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 31.
[42] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 93.
[43] Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nantinya akan memudahkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keterampilan-keterampilan tersebut nantinya akan membantu kepala sekolah dalam menerapkan, mengatur, dan mengelola lembaga pendidikannya secara tepat.

Manajer atau pemimpin pendidikan merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan sekolah yang telah direncanakan. Manajer yang kurang kompeten dalam melaksanakan fungsi manajemen akan mengakibatkan menurunnya kualitas sistem pendidikan karena ketidakmampuannya dalam memanaj aktivitas dan program sekolah. Semua manajer termasuk kepala sekolah harus bisa menggunakan ketangkasan dan keterampilannya untuk mendayagunakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Sebagaimana menurut Wahjosumidjo, peran kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup:[44]

a. Merencanakan, kepala sekolah harus bisa menentukan tujuan yang ingin dicapai serta merumuskan program dan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.[45] Dalam peraturan menteri pendidikan nasional (PERMENDIKNAS) nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah menyatakan bahwa kepala sekolah menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanan.[46] Deskripsi pekerjaan kepala sekolah dalam fungsi perencanaan yakni: 1) menentukan serta

[44] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94.
[45] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94.
[46] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendeskripsikan tujuan sekolah yang ingin dicapai, 2) menentukan kebijakan, 3) menentukan indikator ketercapaian tujuan, 4) menentukan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan, 5) menetapkan sumber daya yang dibutuhkan.[47]

b. Mengorganisasikan, peran ini menuntut kepala sekolah agar bisa mengumpulkan serta mengatur semua sumber daya sekolah baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya material. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kecapakan kepala sekolah dalam mengatur dan mengelola sumber daya. [48] Dalam menjalankan peran ini ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah yakni: 1)) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif serta inovatif dalam proses belajar mengajar, 2) mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya manusia dengan memberdayakan guru dan staf, 3) mengelola dan menggunakan sarana dan prasarana sekolah secara efektif, 4) mencari dukungan, gagasan serta pendanaan sekolah dengan menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar, 5) mengelola peserta didik mulai dari proses penerimaan peserta didik baru, penempatan sampai mengoptimalkan kapasitas peserta didik, 6) melakukan pengelolaam dan mengembangkan kurikulum sesuai

[47] Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Cet ke-9 (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), 18.
[48] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, 94.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan kebijakan nasional, 7) mengatur pengelolaan keuangan sekolah secara terbuka dan akuntabel.[49]

c. Memimpin, tugas utama kepala sekolah dalam memimpin yaitu dengan mampu mempengaruhi serta mengarahkan seluruh bawahannya agar melakukan pekerjaannya sesuai dengan pembagian yang sudah ditetapkan. Adanya iklim kerja serta suasana yang baik akan semakin mendukung guru dan karyawan untuk bekerja secara optimal. [50] Adapun deskripsi pekerjaan kepala sekolah dalam memimpin sekolah, yaitu: 1) menyampaikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja sekolah kepada seluruh guru dan staff/karyawan, 2) mengkoordinasikan guru dan staff/karyawan dalam upaya mewujudkan rencana yang sudah ditetapkan, 3) memberikan pengarahan penugasan serta memotivasi staff agar menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan ketentuan, 4) memimpin rapat dengan guru, staff/karyawan, orang tua siswa, dan komite sekolah, 5) mengambil keputusan secara tepat.[51]

d. Mengendalikan, apabila terjadi kesalahan-kesalahan selama proses pencapaian tujuan, kepala sekolah harus mengontrol dan segera melakukan perbaikan agar kesalahan tersebut tidak berdampak buruk bagi upaya pencapaian tujuan. kegiatan monitoring, evaluasi, serta pelaporan pelaksanaan program sekolah harus senantiasa dilakukan

---

[49] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 3-4.
[50] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94.
[51] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh kepala sekolah sesuai dengan prosedur yang berlaku.[52] Hal tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan berikut: 1) menguasai peraturan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah, 2) mengawasi baik yang bersifat pencegahan maupun perbaikan terkait kegiatan sekolah.[53]

3. Jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah

Penerapan fungsi manajemen dalam kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mengefektivitaskan kepemimpinan kepala sekolah yang mana dapat membawa pada efektivitas sekolah. Agar kepala sekolah dapat menjalankan fungsi manajemen secara efektif, kepala sekolah dituntut memahami dan menguasai beberapa keterampilan manajerial, Wagner mengatakan bahwa ada tiga komponen keterampilan dalam kompetensi manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah yaitu:[54]

a. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*)

Kemampuan konseptual merupakan kemampuan dalam memadukan dan mengatur semua kegiatan dan kebutuhan organisasi. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan konseptual agar bisa menentukan strategi, melakukan perencanaan, merumuskan

[52] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* 94.
[53] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah,* 16.
[54] Rudofl Kempa, *Kepemimpinan Kepala Skeolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,* 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebijakan, serta untuk membuat keputusan mengenai suatu hal dalam lembaga pendidikannya.[55] Manajer pendidikan seharusnya memiliki kemampuan yang memadai untuk membuat perencanaan pendidikan yang komprehensif dan terpadu, dengan memiliki kemampuan tersebut kepala sekolah dapat meningkatkan mutu lembaga yang dikelolanya.[56]

Berikut beberapa keterampilan konseptual yang harus dikuasai kepala sekolahh menurut pendapat para tokoh meliputi:

1) Kemampuan dalam membentuk berbagai macam konsepsi.
2) Kemampuan dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai sekolah.
3) Menentukan strategi yang digunakan dalam proses pencapaian tujuan.
4) Kemampuan mengenali berbagai jenis masalah sosial dan kesempatan.
5) Kreativitas dalam mengembangkan ide-ide.
6) Kemampuan berpikir secara induktif dan deduktif (melihat peluang dan masalah yang potensial).[57]

---

[55] Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, 134.
[56] Jamaluddin Iskandar, "*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*", Jurnal Idaarah, Vol. 1, No. 1, Juni 2017, 91.
[57]Hendro Widodo, *"Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman)",* 88.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Keterampilan teknik (*technical skill*)

Keterampilan teknik merupakan keterampilan untuk menyelesaikan tugas tertentu dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan perlengkapan yang dimiliki oleh manajer.[58] Adapun keterampilan teknik yang harus dikuasai oleh kepala sekolah meliputi:

1) Pelaksanaan kegiatan supervisi pembelajaran.
2) Melakukan evaluasi dan revisi program pengajaran guru.
3) Membantu dan mengarahkan guru dalam memperbaiki pengajaran.
4) Membantu karyawan menganalisis kesulitan yang dihadapi.
5) Membuat dan mengendalikan jalannya tata tertib sekolah.
6) Menyusun anggaran belanja.[59]

c. Keterampilan hubungan manusiawi (*human relationship skill*)

Pada dasarnya manusia memiliki kodrat sebagai *homo communis* yang tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain. Oleh karenanya untuk dapat bekerjasama dengan baik, kodrat tersebut harus diperhatikan oleh setiap orang. Bagaimana berkomunikasi dengan baik, bagaimana sikap dan perilaku yang baik. Semua itu harus diperhatikan dengan baik oleh setiap orang terlebih lagi

[58]Jamaluddin Iskandar, *"Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah"*, 94.
[59]Jamaluddin Iskandar, *"Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah"*, 92-93.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seorang manajer.[60] Keterampilan ini merupakan keterampilan kepala sekolah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan personel sekolah guna membangun hubungan yang harmonis sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.[61]

Beberapa keterampilan hubungan manusia yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah yakni sebagai berikut:

1) Mampu bekerjasama dengan orang lain secara efektif, praktis, kooperatif, dan diplomatis.
2) Mampu menjalin komunikasi dengan seluruh warga sekolah sehingga tercipta hubungan yang harmonis.
3) Melibatkan *stake holder* dan masyarakat dalam kegiatan sekolah.
4) Mampu menyesuaikan diri sehingga bisa diterima dalam suatu kelompok.[62]

4. Faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan motor penggerak yang akan menentukan arah kebijakan sekolah untuk mencapai mutu pendidikan yang optimal. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa melakukan manajemen yang baik dalam mengelola lembaga pendidikannya. Dalam melaksanakan tanggung

---

[60] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keteranpilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress dengan Kinerja Guru*, 38.
[61]Jamaluddin Iskandar, *"Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah"*, 93.
[62]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 101.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jawabnya tersebut ada beberapa faktor yang mempengaruhi kesuksesan kepala sekolah dalam aktivitas manajerialnya. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah menurut Wibowo:

a. Kepercayaan seluruh *stakeholder* di sekolah

Keyakinan orang lain terhadap kemampuan kepala sekolah akan mempengaruhi kepemimpinannya. Apabila guru, karyawan/staff, dan juga masyarakat percaya akan kepemimpinan kepala sekolah maka akan meningkatkan rasa percaya diri kepala sekolah untuk terus melakukan peningkatan dan perbaikan dalam berbagai hal.[63]

b. Keterampilan

Keterampilan memiliki pengaruh yang cukup besar. Dengan terus menerus memperbaiki keterampilan baik keterampilan konseptual, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusiawi maka akan meningkatkan kecakapan dan profesionalitas kepala sekolah. Pengembangan keterampilan akan memberikan dampak positif bagi budaya organisasi dan keterampilan kepala sekolah.[64]

c. Kepribadian

Setiap individu memiliki pembawaan tersendiri dalam jabatanya, energi, loyalitas, cara berpikir, pandangan hidup yang semuanya memiliki pengaruh terhadap sistem kepemimpinannya. [65] Kepribadian pemimpin dapat mempengaruhi kompetensi manajerial

[63]Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Cet ke-11 (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2016), 283.
[64] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 284.
[65]Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bima Aksara, 1988), 17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimilikinya seperti dalam menyelesaikan konflik, kemampuan bekerja sama dengan orang lain, kemampuan membangun hubungan dalam tim, dan lain-lain. Meskipun dapat berubah namun kepribadian tidak berubah dengan mudah.[66]

d. Motivasi

Keberadaan motivasi memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Pemimpin yang hebat memiliki motivasi yang sangat kuat, tetap tampil prima meskipun tanpa adanya rangsangan eksternal. Motivasi akan mempengaruhi produktivitas kerja seseorang. Kepala sekolah yang memiliki motivasi internal tinggi akan lebih produktif dalam melaksanakan tugasnya. [67] Motivasi juga dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah. Pada akhirnya peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja guru dan karyawan sehingga kontribusinya terhadap sekolah juga akan meningkat.[68]

e. Kemampuan intelektual

Kompetensi kepala sekolah bergantung pada pemikiran kognitif yang dimiliki oleh kepala sekolah. Berbekal ilmu pengetahuan yang mumpuni akan mempermudah kepala sekolah dalam menyelesaikan setiap tugas dan ketika ada masalah.[69] Dalam islam potensi-potensi yang dimiliki oleh individu disebut dengan *fitrah* yaitu sifat bawaan tertentu yang dimiliki oleh manusia sejak lahir. *Fitrah* tersebut harus

[66]Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 285.
[67]A. Z. Fanani, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Cet ke-1 (Surabaya: UINSA Press), 143.
[68] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 285.
[69] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 286.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

senantiasa dikembangkan sehingga akan melahirkan perilaku-perilaku postitif yang bermanfaat.[70]

f. Latar belakang pendidikan

Tahapan proses pendidikan yang dilalui oleh seseorang dapat mempengaruhi kemampuannya hal tersebut dipengaruhi oleh latar belakang setiap individu yang tidak sama. Oleh karena itu dalam mengkaji kompetensi manajerial seseorang perlu memperhatikan latar belakang pendidikannya. [71]

g. Ketenagaan

Keterampilan dan kualitas tenaga pendidikan memberikan pengaruh terhadap kepala sekolah dalam mengatur lembaganya. Tenaga pendidikan yang memiki kemampuan yang tinggi dan kinerja yang baik akan memudahkan kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Sebaliknya, jika tenaga pendidikan membandel dan memberontak akan membuat kepala sekolah kesulitan dalam mengatur dan merealisasikan tujuan sekolah.[72]

h. Sifat dan jenis tugas

Sifat dan jenis tugas akan mempengaruhi kemampuan manajerial pemimpin. Pemimpin yang sering berhadapan dengan pekerjaan

[70]Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhith, *Transformational Leadership,* Cet ke-1 (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013), 32.
[71] Siswandi, *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya,* Cet ke-3 (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011), 127.
[72] Ibid, 128.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang banyak dan sulit akan lebih mudah dalam mengatasi konflik dan cekatan dalam bertindak.[73]

B. Kinerja Guru

1. Pengertian kinerja guru

Guru merupakan profesi mulia yang membutuhkan banyak keterampilan dan keahlian khusus serta tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan amanah pendidikan. Guru sebagai tenaga kependidikan yang telah diberikan kepercayaan dan wewenang dalam mengelola proses pembelajaran diharapkan memiliki kinerja yang optimal serta dapat memberi kontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan.

Salah satu fungsi manajemen yakni melakukan penilaian kerja atau yang biasa disebut dengan kinerja. Istilah kinerja banyak digunakan oleh masyarakat dalam dunia organisasi tanpa tekecuali di dunia pendidikan. Dalam bahasa Inggris kinerja disebut dengan *job performance* atau *actual performance* yang jika diartikan ke dalam bahasa Indonesia berarti hasil kerja atau prestasi sesungguhnya yang diraih seseorang. Mangkunegara berpendapat bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang didapat oleh seseorang dari segi kualitas maupun

[73] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kuantitas dalam melakukan pekerjaan yang tugaskan oleh atasan secara efektif dan tepat sasaran.[74]

Abdus salam mengatakan bahwa kinerja mengarah pada tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang yang menggambarkan seberapa baik orang tersebut mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.[75] Sedangkan Mulyasa berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kombinasi antara motivasi dengan kemampuan. Orang dengan motivasi kuat namun kemampuannya rendah tidak akan mendapatkan hasil kinerja yang baik begitu juga orang dengan kemampuan tinggi tetapi motivasinya rendah juga akan menghasilkan kinerja yang rendah. Jadi, kinerja tinggi hanya bisa dicapai oleh orang yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Kinerja berkaitan erat dengan produktivitas kerja seseorang.[76]

Menurut Prawirosentono kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan tugas masing-masing dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama.[77]

Jadi, kinerja guru merupakan suatu keadaan yang menampilkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik di sekolah dalam meningkatkan

---

[74] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Cet ke-11 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 67.
[75] Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Pendidikan,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 201.
[76] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* 137.
[77] Suryadi Prawirosento, *Kebijakan Kinerja Karyawan,* Cet ke-3 (Yogyakarta: BPFE, 2008), 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi belajar siswa serta perilaku yang ditampilkan guru selama melaksanakan proses belajar mengajar.[78]

Sementara itu, Rudofl Kempa mendefinisikan kinerja guru sebagai seluruh hasil/prestasi yang telah diraih oleh guru dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan tepat sasaran baik sebagai pendidik, pembimbing, pembina, pengajar bagi siswa yang mana dapat meningkatkan profesionalitas guru dalam mengajar.[79]

2. Indikator kinerja guru

Dalam dunia pendidikan utamanya di sekolah kinerja guru menjadi sorotan utama yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah Tingkat kinerja guru ini tidak dapat terlepas dari penilaian pihak internal maupun eksternal karena keprofesionalan guru dalam melaksanakan tugasnya menjadi tolok ukur keberhasilan pendidikan di sekolah. Sebagai tenaga kependidikan guru mempunyai tanggung jawab besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Maka dari itu profesionalitas dan produktivitas kinerja guru senantiasa dituntut dalam melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja guru harus senantiasa diperhatikan dan dievaluasi. Karena guru mengemban tugas yang memerlukan keterampilan-

[78] Hardono dkk, *"Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru",* Jurnal Educational Management, Vol 6, No. 1, Juni 2017, 28.
[79] Rudofl Kempa, *Kepemimpinan Kepala Skeolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,* 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keterampilan khusus dan hanya bisa diperoleh melalui program pendidikan. Untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja guru maka dibutuhkan indikator untuk mengukur ketercapaiannya. Indikator inilah yang nantinya dijadikan sebagai patokan dalam mengukur kinerja guru.

Supardi dalam bukunya menyatakan bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya dapat diukur melalui dimensi sebagai berikut:

a. Kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran

   Kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran dapat diukur melalui indikator: 1) melakukan perencanaan pengelolaan pembelajaran, 2) melakukan perencanaan pengorganisasian bahan pelajaran, 3) melakukan perencanaan pengelolaan kelas, 4) serta melakukan perencanaan penilaian hasil belajar.

b. Kemampuan dalam melakukan pembelajaran

   Kemampuan guru pada saat melaksanakan pembelajaran dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) kemampuan memulai proses pembelajaran, 2) kemampuan mengelola proses pembelajaran, 3) kemampuan mengorganisasikan pembelajaran dan menilai proses dan hasil belajar, 4) serta kemampuan menutup proses pembelajaran.

c. Kemampuan dalam melakukan penilaian hasil belajar

   Kemampuan guru dalam melakukan penilaian hasil belajar dapat diukur melalui indikator, yaitu: 1) melakukan perencanaan penilaian,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) melakukan penilaian, 3) mengelola dan memeriksa hasil penilaian, 4) melaporkan hasil penilaian.

d. Kemampuan dalam melakukan hubungan antar pribadi

Kemampuan guru dalam melakukan hubungan antar pribadi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: 1) menumbuhkan sikap positif siswa, 2) menumbuhkan semangat dalam proses pembelajaran, 3) mengatur interaksi yang terjadi di kelas.

e. Kemampuan dalam melakukan program pengayaan

Kemampuan guru dalam melakukan program pengayaan dapat diukur melalui beberapa indikator: 1) memberikan tugas dan pekerjaan rumah, 2) memberikan materi tambahan.[80]

3. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Berbicara mengenai kinerja guru, tidak selamanya guru berada dalam keadaan prima sesuai dengan yang diharapkan lembaga pendidikan maupun dirinya sendiri. Ada masanya guru mengalami suatu hal yang dapat menyebabkan kinerjanya menurun. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu ada baiknya kepala sekolah sebagai pimpinan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja guru. Kepala sekolah harus menyadari adanya perbedaan kinerja pada masing-masing individu, karena tingkat produktivitas setiap individu berbeda antara satu dengan

[80] Supardi, *Kinerja Guru*, 23-25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang lain meskipun bekerja dalam lokasi yang sama. Adanya perbedaan tersebut menyebabkan kinerja setiap individu berbeda.

Kinerja adalah fungsi yang mengalikan kemampuan dan motivasi. Hubungan perkalian berarti bahwa kinerja adalah interaksi antara motivasi dan kemampuan. Orang yang memiliki kemampuan tinggi tetapi motivasi rendah akan menampilkan kinerja rendah, seperti orang yang memiliki motivasi tinggi tetapi memiliki kemampuan rendah juga akan menunjukkan kinerja rendah.[81] Keith Davis sebagaimana yang dikutip oleh Anwar P. Mangkunegara merumuskan bahwa:[82]

a. Kinerja seseorang = kemampuan + motivasi
b. Motivasi = perilaku + situasi
c. Kemampuan = pengetahuan + keterampilan

Kasmir dalam bukunya menjelaskan kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yakni sebagai berikut:[83]

1) Kemampuan dan keahlian individu

Setiap manusia dibekali dengan kemampuan yang berbeda-beda. Kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kualitas kinerja individu yang memilikinya. Semakin kompeten kemampuan yang dimiliki maka semakin mudah pula individu tersebut menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat.[84] Hal tersebut berarti guru

[81] Achmad Paturisi, *Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers,* 107.
[82] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* 67.
[83] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik),* Cet ke-2 (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 189.
[84] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang memiliki kemampuan yang lebih baik akan dapat menampilkan kinerja yang optimal. Begitu pula sebaliknya guru yang kurang kompeten dalam menyelesaikan tugasnya secara benar dan tepat, maka hasil kerja yang diperoleh kurang memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus bisa menempatkan pekerjaan dan tugas guru sesuai dengan keahlian yang di milikinya.

2) Pengetahuan yang dimiliki

Pengetahuan yang dimaksudkan di sini yakni pengetahuan tentang pekerjaan. Semakin baik pemahaman individu mengenai pekerjaannya maka dapat memberikan hasil yang baik pula, demikian pula sebaliknya. Ini menunjukkan bahwa dengan memiliki pengetahuan yang baik terkait pekerjaannya akan mempermudah guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya minimnya pengetahuan guru tentang pekerjaannya akan menyulitkan guru dalam menjalankan tugas-tugasya, sehingga berakibat menurunnya produktivitas yang dihasilkan.[85]

3) Rancangan kerja

Adanya rancangan kerja dapat memudahkan seseorang dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Jika guru memiliki rancangan kerja yang sudah tersusun dengan baik maka akan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan tepat. Namun, jika guru tidak memiliki rancangan kerja maka akan sulit bagi guru

[85] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 189.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat. Pada dasarnya rancangan kerja dapat meningkatkan produktivitas guru yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang dihasilkan.[86]

4) Kepribadian

Setiap manusia memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Guru yang memiliki kepribadian baik akan bertanggung jawab penuh dalam mengemban tugas-tugasnya, sehingga hasil pekerjaannya juga baik karena dikerjakan dengan sungguh-sungguh. Di sisi lain guru yang memiliki kepribadian yang buruk cenderung kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kurang sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga dapat menurunkan produktivitas.[87]

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja yaitu dorongan individu dalam mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Keberadaan motivasi sangat diperlukan dalam melakukan setiap aktivitas sehingga akan terwujud hasil yang nyata.[88] Apabila guru memiliki dorongan atau motivasi kerja yang tinggi baik yang bersifat internal maupun eksternal, maka akan memperoleh hasil kerja yang memuaskan yang pada akhirnya kinerja yang dihasilkan akan produktif. Sedangkan guru yang memiliki motivasi yang rendah dalam melakukan pekerjaannya

[86] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 190.
[87] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 190.
[88] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka hasil pekerjaannya tidak akan optimal, sehingga menyebabkan kinerjanya menurun.[89]

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksud yakni perilaku pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Perilaku kepala sekolah yang menyenangkan mampu meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Sebaliknya, perilaku yang kurang menyenangkan dari kepala sekolah akan membuat guru merasa tidak nyaman dan tertekan dalam melakukan tugasnya, sehingga akan berdampak pada kinerja yang menurun.[90]

7) Kepuasan kerja

Kepuasaan kerja merupakan rasa senang-tidak senang, suka-tidak suka yang dirasakan oleh guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika guru merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya maka hasil pekerjaannya akan baik, demikian juga sebaliknya jika guru merasa terbebani dalam menjalankan tugasnya maka akan memperoleh hasil kerja yang kurang baik.[91]

8) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yaitu suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja ini meliputi ruangan, fasilitas, serta hubungan dengan rekan-rekan kerja. Jika tercipta lingkungan kerja

[89] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 190.
[90] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 191.
[91] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 192.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang kondusif dan nyaman maka akan menghasilkan kinerja yang baik dari tiap individu karena tidak adanya gangguan. Sebaliknya, jika lingkungan kerja bising dan tidak tenang maka suasana kerja tidak akan kondusif sehingga mengganggu proses bekerja pada akhirnya akan menyebabkan kinerja yang kurang baik. [92]

9) Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan kesungguhan guru dalam melaksanakan aktivitas kerja dan tanggung jawabnya. Disiplin kerja dapat berupa disiplin dalam melakukan perintah kepala sekolah secara tepat dan juga disiplin waktu, misalnya datang ke sekolah tepat pada waktunya. Tingkat kedisiplinan guru yang tinggi akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan, demikian sebaliknya semakin rendah tingkat kedisiplinan guru akan berdampak pada penurunan kinerjanya.[93]

C. Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pendidikan merupakan hal penting yang perlu diperhatikan karena kualitas pendidikan menentukan kualitas sumber daya manusia. Zaman globalisasi saat ini maju tidaknya suatu negara ditentukan oleh keunggulan sumber daya manusia yang dimilikinya bukan diukur dari banyaknya

[92] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 192.
[93] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, 193.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya alam yang dikuasai. Oleh karena itu perbaikan seluruh komponen pendidikan mutlak dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia. Komponen tersebut meliputi, *input*, proses, *output*, guru, biaya, dan sarana prasarana. Pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila *input*, proses, *output*, guru, biaya, dan sarana prasarana yang dimiliki dapat memenuhi standar yang ditetapkan. Dari berbagai komponen tersebut komponen yang memiliki peran penting terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah guru.

Guru profesional sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut dikarenakan guru memiliki peran yang strategis dalam pembentukan peserta didik dari aspek kognitif, afektif, serta psikomotorik. Guru yang melakukan pekerjaannya secara profesional dan penuh tanggung jawab dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Guru profesional tidak dihasilkan secara instan tanpa adanya usaha peningkatan yang dilakukan pimpinan. Upaya mengembangkan profesionalisme guru membutuhkan dukungan dari berbagai pihak utamanya dukungan dari pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah. Karena kepala sekolah memegang kendali penuh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Kebijaksanaan kepala sekolah dalam memimpin berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah yang bijaksana dalam mengatur dan mengelola sumber daya sekolah tentunya akan melibatkan seluruh warga sekolah untuk bekerjasama. Agar dapat mewujudkan tujuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut maka perlu adanya peningkatan kinerja guru. Di sinilah peran kepala sekolah sangat diperlukan guna memotivasi guru agar berkinerja lebih tinggi lagi.

Kepala sekolah yang profesional dapat memahami kebutuhan sekolah sehingga memudahkan dalam melakukan pengembangan profesionalisme guru. Adanya upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka peningkatan profesionalisme guru maka kompetensi dan pengetahuan guru akan terus bertambah dan berkembang yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru. Karena guru tidak hanya harus menguasai bidang ilmu tertentu saja tapi juga harus memiliki sejumlah kompetensi, keterampilan, serta mampu memotivasi peserta didik, oleh karena itu pengetahuan dan wawasan guru harus senantiasa diperbarui sehingga akan tercipta pembelajaran yang efektif. Guru juga harus senantiasa berperan lebih dinamis dan kreatif dalam proses pembelajaran untuk menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan.

Megan berpendapat bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru.[94] Anand Bhardwaj dalam jurnal internasionalnya juga melakukan penelitian untuk mengetahui hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasilnya mengindikasikan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru. Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan komunikasi, bekerjasama, visi kepala sekolah,

[94] Megan, *Leadership and Team in Educational Management,* (Jakarta: Grasindo, 2005), 258.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajemen diri kepala sekolah, strategi dan orientasi hasil, pengambilan resiko, pengambilan keputusan serta kreativitas kepala sekolah dalam membuat program dan kegiatan akan menentukan hasil kinerja guru yang lebih efektif dan efisien. Faktor-faktor tersebut merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer yang sukses.[95] Hasill penelitian Basilius Redan Werang dalam jurnalnya menyimpulkan adanya hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru, hal tersebut berarti jika kompetensi manajerial kepala sekolah semakin meningkat maka kinerja guru akan ikut meningkat pula.[96]

Kinerja guru akan optimal apabila didukung dengan kemampuan yang tinggi serta komponen sekolah yang lain, seperti tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, iklim kerja yang kondusif serta kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi manajemen. Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin kepala sekolah harus bisa mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya sekolah, termasuk di dalamnya meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah yang profesional akan senantiasa mengontrol guru dan siswa pada saat kegiatan belajar di kelas. Memberikan saran yang membangun dengan tujuan memperbaiki kekurangan dan mengembangkan metode pembelajaran lebih inovatif dengan memanfaatkan fasilitas dan media belajar secara tepat guna dan sasaran.

---

[95] Anand Bharwaj, *"Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance"* International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 5. Mei 2013, 73-74.

[96] Basilius Redan Werang, *"Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke*, 603.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di samping itu terpenuhinya kebutuhan guru akan menjadikan guru lebih termotivasi dan semangat dalam mengajar. Guru yang memiliki semangat mengajar yang tinggi tercermin dalam ketekunan pada saat melaksanakan tugas, kreatif dan produktif, serta keuletannya dalam memecahkan masalah. Hal tersebut tentunya akan memberikan efek positif dalam meningkatkan kinerja guru.

Diperlukan adanya upaya yang maksimal kepala sekolah dalam memiliki profesionalisme manajemen kepemimpin, karena keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai komponen yang mengkoordinir proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dalam manajemen peningkatan kinerja guru. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Ahmad Zubair dalam jurnalnya:[97]

1. Perencanaan

   Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai dengan menentukan langkah-langkah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Ernest sebagaimana yang dikutip oleh Handoko menyatakan bahwa perencanaan memiliki peran penting dalam pembagian kerja setiap individu dalam organisasi. Secara umum perencanaan yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam bekerja yaitu:[98]

   a. Membuat perincian terkait pekerjaan setiap individu dalam usaha mencapai tujuan.

[97] Ahmad Zubair, *"Manajemen Peningkatan Kinerja Guru"* Jurnal Manajer Pendidikan, Vol. 11, No. 4. Juli 2017, 309-310

[98] T. H. Handoko dan F. Tjiptono, *Kepemimpinan Transformasional*, (Yogyakarta: BPFE, 1996),

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan individu.

c. Mengkoordinasikan pekerjaan setiap individu sehingga akan tercipta kesatuan yang terpadu.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan proses implementasi perencanaan yang sudah dibuat. Dimulai dari implementasi awal, implementasi, dan implementasi akhir. Implementasi awal merupakan persiapan sebelum pelaksanaan kegiatan sementara implementasi akhir merupakan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

3. Monitoring dan Evaluasi

Upaya peningkatan kinerja guru tidak terlepas dari monitoring dan evaluasi yang merupakan alat pengendali manajemen dan digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian tujuan.

Beberapa upaya manajerial yang dapat digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa dalam bukunya, yaitu:[99]

1. Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Peningkatan kinerja guru dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan. Kepala sekolah dituntut untuk bisa menamkan sikap disiplin dalam diri guru, utamanya displin diri (*self-discipline*). Callahan dan Clark sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan kepala sekolah dalam kaitannya menumbuhkan

[99] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 141.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disiplin guru, yaitu dengan memberikan bantuan kepada guru untuk melakukan pengembangan pola perilakunya, membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai pengendali.[100]

2. Pemberian motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal penting dalam setiap melakukan aktivitas. Guru akan dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal apabila memiliki motivasi yang positif. Motivasi sendiri merupakan dorongan dalam diri individu untuk mengerjakan suatu perbuatan. Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya seorang guru berkeinginan untuk mengikuti kegiatan pelatihan komputer dengan tujuan agar bisa menguasai penggunaan komputer dengan baik yang nantinya berguna dalam membuat media pembelajaran. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar diri individu, misalnya seorang guru mau melakukan pekerjaan dengan harapan nantinya akan mendapat pujian atau imbalan. Berkaitan dengan hal tersebut kepala sekolah harus memiliki keahlian dalam memotivasi guru agar senantiasa mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya utamanya yang berhubungan dengan proses pembelajaran.[101]

[100] Ibid
[101] Ibid, 143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Penghargaan (*rewards*)

Penghargaan sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja guru, dengan memberikan penghargaan pada setiap prestasi yang telah dicapai oleh guru akan dapat mendorong guru untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya. Adanya penghargaan dapat memacu semangat guru untuk meningkatkan kinerja positif dan produktif. Meskipun begitu pemberian penghargaan harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak memberikan efek negatif. [102]

4. Persepsi

Persepsi yang dimaksudkan disini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengenali serta memahami iklim kerja. Persepsi yang tepat dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan mampu menciptakan persepsi yang baik, kepala sekolah dapat membuat lingkungan kerja bagi guru kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.[103]

Sementara itu, Rudolf Kempa dalam bukunya berpendapat bahwa upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:

a. Kegiatan internal sekolah

Upaya peningkatan kinerja guru melalui kegitan internal sekolah dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan sebagai berikut:

[102] Ibid, 151.
[103] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Melaksanakan kegiatan supervisi kelas secara rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas.
2) Mengadakan program musyawaroh guru mata pelajaran (MGMP) secara rutin dan kontinu.
3) Melaksananakan kegiatan pengendalian secara tepat dan berkelanjutan
4) Senantiasa memotivasi dan memberi keleluasaan kepada para guru untuk ikut serta dalam kegiatan seminar, penataran, atau *workshop* sesuai dengan keahlian masing-masing guru dengan mendatangkan para ahli yang relevan.

b. Kegiatan eksternal sekolah

Kegiatan eksternal sekolah yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi guru yaitu dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, *workshop*, atau lokakarya yang sudah diagendakan, baik ditingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, maupun tingkat nasional. Dengan mengikuti kegiatan tersebut diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan menambah pengalaman guru, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran.[104]

[104] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflk, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode memiliki peranan yang penting dalam sehuah penelitian. Hal tersebut dikarenakan keberhasilan sebuah penelitian ditentukan oleh ketepatan dan kesesuaian metode penelitian yang dipakai. Berikut akan diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan metodologi penelitian yang dijadikan sebagai landasan konseptual dalam penelitian ini. Adapun metode yang digunakan peneliti yakni sebagai berikut:

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan penelitian

Berkaitan dengan fokus penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam melakukan penelitian ini. Krik dan Miller sebagaimana yang dikutip oleh Moleong mengartikan penelitian kualitatif merupakan proses pencarian data yang didasarkan pada pengamatan manusia dalam mengamati objek penelitian yang kemudian disampaikan menurut bahasa peneliti.[105] Nanang Martono dalam bukunya berpendapat bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan kehidupan sosial manusia dengan cara menganalisis dunia sosialnya berdasarkan sudut pandang peneliti.[106] Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif

[105] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), 3.
[106] Nanang Martono, *Metode Penelitian Sosial*, Cet ke-1 (Jakarta: PT Raja Grafindo), 212.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih mengutamakan pada analisis proses penyimpulan deduktif dan induktif serta dinamika hubungan antara fakta yang diamati dengan memakai cara berpikir yang objektif dan rasional.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam menyusun penelitian ini dikarenakan data-data yang diperoleh berbentuk kata-kata atau narasi dan bukan berbentuk angka. Selain itu, proses analisis datanya menggunakan interpretasi bukan statistik. Sehingga jenis pendekatan yang mampu menjawab alasan tersebut yakni pendekatan kualitatif.

2. Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Metode deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan peristiwa yang dialami oleh objek penelitian berdasarkan kenyataan atau kejadian sebenarnya tanpa adanya analisa khusus.[107] Penelitian deskriptif berusaha mangamati objek secara cermat, rinci, dan teliti untuk menemukan masalah dan gejala sosial yang terjadi di masyarakat.

Jadi dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang merupakan jenis penelitian yang hanya mendeskripsikan dan menganalisis aktivitas yang terjadi bukan untuk menguji hipotesis. Adapun peritiwa atau aktivitas yang dideskripsikan yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

[107] Imam Bawani, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, Cet ke-1 (Sidoarjo: Khazanah Ilmu, 2016), 113.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif membutuhkan data yang akurat, oleh karena itu kehadiran peneliti mutlak dibutuhkan dalam penelitian kualitatif. Dengan kehadiran peneliti di lapangan, peneliti dapat melihat serta melakukan pengamatan secara langsung bagaimana kenyataan yang ada sehingga dapat diketahui fenomena-fenomena yang sedang terjadi. Mengutip pernyataan Moleong yang berpendapat bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti berperan aktif mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengumpulkan data, menganalisis, menafsirkan data, sampai melaporkan hasil penelitiannya. [108]

Kedudukan peneliti dalam penelitian ini yakni sebagai pengamat, pengumpul data, dan partisipan. Dengan tujuan agar data yang didapatkan benar-benar terjamin keabsahannya. Peneliti memulai dengan mendatangi sekolah dan meminta izin kepada kepala sekolah untuk melakukan penelitian, selanjutnya peneliti melakukan observasi awal untuk memperoleh data yang dapat dijadikan bahan analisa serta mengetahui keadaan di lapangan. Dalam melakukan penelitian ini harus dilaksanakan secara hati-hati, dan sungguh-sungguh selama proses pengumpulan data, sehinga hasil penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan.

[108] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 168.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertempat di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, yang merupakan salah satu dari dua puluh tujuh madrasah ibtidaiyah di kecamatan Bungah. Secara geografis Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum terletak di desa Mojopurogede kecamatan Bungah kabupaten Gresik. Dengan kondisi masyarakat yang heterogen baik dalam segi ekonomi maupun tingkat pendidikan.

Peneliti mengambil lokasi penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik didasarkan adanya kesesuaian masalah yang diteliti dengan fakta di lokasi. Pemilihan tersebut didasarkan oleh beberapa alasan, *pertama* Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik memiliki kualitas yang baik dan senantiasa mengalami peningkatan setiap tahunnya dalam berbagai aspek. Hal tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam menggerakan dan mengelola sumber daya sekolah secara efektif serta memacu sikap dan mental seluruh sumber daya manusianya untuk senantiasa melakukan peningkatan dan perbaikan dalam proses pembelajaran. *Kedua,* sebagai lembaga pendidikan swasta Madrasah Ibtidayah Manbaul Ulum Bungah Gresik mampu bersaing di tengah banyaknya lembaga pendidikan yang ada di kecamatan Bungah, terbukti dengan jumlah siswanya yang senantiasa bertambah setiap tahunnya, hal tersebut tidak terlepas dari prestasi yang diraih siswa-siswi Madrasah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sehingga membuat masyarakat percaya untuk menyekolahkan putra-putri mereka di lembaga pendidikan tersebut.

D. Sumber Data dan Informan Penelitian

1. Sumber data

Data yaitu kumpulan informasi atau bahan yang didapat melalui suatu metode pengumpulan data yang kemudian diolah dan dilakukan analisis yang pada akhirnya akan menghasilkan temuan baru.[109] Sumber data yakni dari mana data diperoleh. Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh moleong berpendapat bahwa sumber utama data dalam penelitian kualitatif yakni kata-kata dan aktivitas, adapun selain itu seperti dokumen, berkas, tulisan merupakan data tambahan.[110] Data yang diperoleh bisa berupa data primer maupun data sekunder.

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya atau sumber pertama dan dijadikan sebagai bahan utama dalam penelitian. [111] Martono mendefinisikan data primer sebagai data yang didapat oleh peneliti langsung melalui sumber aslinya di lokasi penelitian

[109] Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet ke-2 (Jakarta: Salemba Humanika, 2011), 116.
[110] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 157.
[111] Irfan tamwifi, *Metodologi Penelitian*, Cet ke-1 (Surabaya: UINSA Press, 2014), 129.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan wawancara atau hasil pengamatan peneliti sendiri.[112] Data primer juga dapat berupa catatan atau dokumen yang dimiliki oleh informan. Data primer diperoleh dari kepala sekolah dan guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Adapun data primer yang dibutuhkan yakni mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, rencana program kerja, dokumen supervisi guru, dan proses pembelajaran di kelas.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat berdasarkan informasi secara tidak langsung misalnya data hasil penelitian orang lain, data dari media masa, buku, catatan, arsip orang lain. Data sekunder ini berfungsi sebagai pendukung dan melengkapi data primer, nilai data sekunder ini lebih rendah dibandingkan dengan data primer.[113] Data sekunder ini dapat diperoleh dari perpustakaan, pusat arsip atau bisa dengan membaca buku atau penelitian sebelumnya yang ada kaitannya dengan judul penelitian yang akan dilaksanakan. Adapun bentuk data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu profil sekolah.

Karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif maka, data yang peneliti kumpulkan dalam penelitian ini hanya data deskriptif yang berbentuk kata-kata verbal, narasi, pernyataan responden,

[112] Nanang Martono, *Metode Penelitian Sosial,* 65.
[113] Irfan Tamwifi, *Metodologi Penelitian,* 129.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

catatan lapangan atau dokumen. Data tersebut diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumen resmi, dan arsip.

2. Informan penelitian

Sebelum mencari data di lapangan, terlebih dahulu menentukan informan dan subyek penelitiannya. Informan penelitian merupakan seseorang yang dapat dimintai informasi atau keterangan yang dibutuhkan oleh peneliti dalam melakukan penelitian.[114] Sedangkan menurut Bagong Suyanto informan merupakan orang yang dapat memberikan keterangan atau informasi lengkap mengenai data penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti.[115] Suyanto membagi informan penelitian menjadi tiga, yaitu:

a. Informan kunci (*key informan*)

Informan kunci adalah informan yang menjadi sumber utama untuk mendapatkan data pokok penelitian.[116] Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

b. Informan utama

Informan utama adalah informan yang ikut terlibat langsung dalam proses interaksi sosial objek penelitian.[117] Adapun informan utama dalam penelitian ini adalah wakil kepala sekolah, karyawan/ staff di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

---

[114] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), 38.
[115] Bagong Suyanto & Sutinah, *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan,* Cet ke-7 (Jakarta: Kencana Prenada, 2013), 72.
[116] Ibid
[117] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Informan tambahan

Informan tambahan adalah informan yang tidak terlibat langsung dalam interaksi sosial objek penelitian akan tetapi dapat memberikan iformasi.[118] Adapun informan tambahan dalam penelitian ini adalah komite sekolah dan siswa-siswi Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Berikut rincian informan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian.

Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian

No.	Informan	Bentuk data yang dibutuhkan	Tujuan	Keterangan pengumpulan data
1.	Kepala sekolah	a. Data kompetensi manajerial kepala sekolah. b. Data kinerja guru. c. Data kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.	a. Untuk memperoleh data mengenai pengertian manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala sekolah, jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, serta faktor yang	Wawancara semi terstruktur, observasi dan dokumentasi.

[118] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah. b. Untuk memperoleh data mengenai pengertian kinerja guru, indikator kinerja guru, serta faktor yang mempengaruhi kinerja guru. c. Untuk memperoleh data mengenai upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.	
2.	Wakil kepala sekolah	d. Data kompetensi manajerial kepala sekolah.	d. Untuk memperoleh data mengenai pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala sekolah, jenis keterampilan	Wawancara semi terstruktur dan dokumentasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, serta faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah.	
3.	Guru	e. Data kompetensi manajerial kepala sekolah. f. Data kinerja guru. g. Data penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.	e. Utuk memperoleh data terkait pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala sekolah, jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, serta faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah. f. Untuk memperoleh data terkait pengertian kinerja guru, indikator kinerja guru,	Wawancara semi terstruktur, observasi, dan dokumentasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			serta faktor yang mempengaruhi kinerja guru. g. Untuk memperoleh data terkait upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.	
4.	Staff/ karyawan	h. Data kompetensi manajerial kepala sekolah	h. Untuk memperoleh data tentang peran kompetensi manajerial kepala sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah.	Wawancara semi terstruktur.
5.	Komite sekolah	i. Data pengalaman da pengamatan komite sekolah terkait kompetensi manajerial kepala sekolah.	i. Untuk memperoleh data pengalaman dan pengamatan komite sekolah terkait peran kompetensi manajerial kepala sekolah.	Wawancara semi terstruktur.
6.	Siswa-siswi	j. Data	j. Untuk	Wawancara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		pengalaman siswa-siswi selama mengikuti proses pembelajaran.	memperoleh data mengenai pengalaman siswa-siswi selama mengikuti proses pembelajaran	semi terstruktur.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dipakai oleh peneliti untuk mendapatkan data penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh peneliti dalam melakukan sebuah penelitian. Peneliti akan kesulitan memperoleh data yang dibutuhkan apabila tidak memahami teknik pengumpulan data yang benar. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Metode observasi

Metode ini merupakan cara pengumpulan data yang dilaksanakan melalui pengamatan. Menurut Irfan observasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati obyek penelitian. [119] Marshal berpendapat bahwa dengan menggunakan metode observasi peneliti dapat mempelajari perilaku dan maksud dari perilaku tersebut. [120] Nanang Martono mendefinisikan observasi sebagai proses

[119] Irfan Tamwifi, *Metodologi Penelitian*, 229.
[120] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitaif, Kualitatif, dan R & D,* Cet ke-23 (Bandung: Alfabeta, 2016), 226.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dengan memanfaatkan pancaindra.[121] Dari berbagai definisi tersebut dapat dipahami bahwa metode observasi yaitu upaya untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dengan cara mengamati suatu objek yang kemudian mencatat temuan dari obyek yang telah diselidiki dalam kaitannya dengan pokok permasalahannya yang dibahas.

Penelitian ini menggunakan metode observasi langsung dan jenis observasi partisipasi pasif. Dengan menggunaan metode observasi langsung, peneliti terjun ke lapangan melakukan pengamatan guna mendapatkan data-data yang dibutuhkan untuk diolah dan dianalisis. Dalam observasi partisipasi pasif, peneliti hanya hadir dalam lokasi penelitian untuk melakukan pengamatan tanpa terlibat langsung dalam aktivitas subjek penelitian.[122] Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang:

a. Kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.
b. Kinerja guru dalam proses pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

Tabel 3.2. Kebutuhan Data Observasi

Data yang dibutuhkan
1. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi pengelolaan sarana prasarana dan fasilitas sekolah, serta budaya dan lingkungan sekolah.

[121] Nanang Martono, *Metode Penelitian Sosial*, 239.
[122] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 227.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang meliputi kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, kemampuan dalam melakukan pembelajaran, kemampuan dalam melakukan penilaian hasil belajar, kemampuan dalam melakukan hubungan antar pribadi, kemampuan dalam melakukan program pengayaan.

2. Metode wawancara

Metode ini merupakan cara pengumpulan data yang diperoleh melalui dialog dengan mengajukan pernyataan-pernyataan sistematis dan didasarkan pada tujuan penelitian. Menurut Moleong wawancara merupakan proses tanya jawab antara *interviewer* (pewawancara) dengan *interviewee* (terwawancara) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. [123] Nazir mendefinisikan wawancara sebagai kegiatan memperoleh informasi dalam kegiatan penelitian dengan cara penanya melakukan tanya jawab dengan narasumber dan berpedoman pada pemandu wawancara (*interview guide*). [124]

Ada tiga macam teknik wawancara yaitu, wawancara terstruktur (*structured interview),* wawancara semiterstruktur (*semistructure interview),* dan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*).[125] Karena kebutuhan dan informasi dapat berkembang setiap saat, maka penelitian ini menggunakan teknik wawancara semistruktur. Wawancara semistruktur merupakan perpaduan antara wawancara terstruktur dengan

[123] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Cet ke-26 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 186.
[124] Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian,* Cet ke-4 (Jakarta: Rajawali Press, 1999), 234.
[125] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 233.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wawancara tidak terstruktur. Peneliti menggunakan pedoman wawancara namun subjek penelitian diberikan kebebasan dalam mengemukakan ide dan pendapatnya terkait pertanyaan yang diberikan dengan tetap dibatasi tema dan alur pembicaraan. Jadi, pertanyaan yang telah dibuat dalam pedoman wawancara dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan informasi yang dibutuhkan namun tetap fokus pada masalah penelitian. Wawancara dilakukan dengan beberapa pihak yang dapat memberikan informasi mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Untuk memperoleh data wawancara yang akurat peneliti menggunakan pedoman wawancara dan buku catatan.

Tabel 3.3. Kebutuhan Data Wawancara

Informan	Data yang dibutuhkan
Kepala sekolah	1. Kompetensi manajerial kepala sekolah, yang meliputi pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala sekolah, jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah. 2. Kinerja guru, indikator kinerja guru, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. 3. Upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
Guru	1. Kompetensi manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala sekolah. 2. Kinerja guru, yang meliputi pegertian kinerja guru, indikator kinerja guru, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. 3. Upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
Wakil kepala sekolah bidang kurikulum,	1. Kompetensi manajerial kepala sekolah, yang meliputi pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah, peran kompetensi manajerial kepala

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sarana prasarana, kesiswaan, dan hubungan masyarakat	sekolah, jenis keterampilan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah.
Staff/ karyawan	Kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi, peran kompetensi manajerial kepala sekolah.
Komite sekolah	Penjelasan mengenai pengalaman dan pengamatan komite sekolah terkait peran kompetensi manajerial kepala sekolah.
Siswa-siswi	Penjelasan mengenai pengalaman siswa-siswi selama mengikuti proses pembelajaran di kelas.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data-data dalam bentuk berkas seperti buku, catatan, majalah, surat kabar, notulen, agenda, dan lain-lain yang mana dokumen tersebut berhubungan dengan masalah penelitian sehingga dapat dijadikan sumber data penelitian.[126] Scott membagi dokumen menjadi dua, dokumen primer dan dokumen sekunder. Dokumen primer yaitu dokumen yang dihasilkan oleh pihak yang mengalami peristiwa atau kejadian tersebut (pihak pertama), sedangkan dokumen sekunder dihasilkan oleh pihak yang tidak megalami peristiwa atau kejadian (pihak kedua), dokumen sekunder juga bisa dihasilkan dari dokumen primer.[127]

Untuk kebutuhan ini peneliti menghubungi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik agar memperoleh data tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial dan tentang strategi kepala

[126] Irfan tamwifi, *Metodologi Penlitian,* 235.
[127] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Adapun dokumen primer yang peneliti butuhkan yaitu dokumen yang berkaitan dengan program kerja yang dibuat oleh kepala sekolah serta dokumen supervisi proses pembelajaran yang menunjukkan hasil kinerja guru. Sedangkan dokumen sekunder yaitu dokumen tentang profil sekolah, dokumen tentang keadaan sarana dan prasarana, dokumen tentang jumlah guru dan pegawai, dokumen tentang keadaan peserta didik.

F. Prosedur Analisis Data

Analisa data merupakan upaya mengelola data yang diperoleh dari lapangan mulai dari mengumpulkan data, mengorganisasikan data, memilah data, mengklasifikasikan, mensitesiskannya, menemukan data-data yang penting yang kemudian menentukan data apa saja yang akan ditulis dalam penelitian.[128]

Sedangkan Noeng Muhadjir mendefinisikan analisis data sebagai usaha dalam menyusun dan mengorganisasikan seluruh data yang ditemukan di lapangan baik data hasil wawancara, observasi, termasuk catatan lapangan yang kemudian data tersebut diurutkan secara sistematis untuk disajikan kepada orang lain sebagai temuan dari penelitian yang dilakukan.[129]

---

[128] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 248.
[129] Noeng Muhadjir dkk, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet ke-7 (Yogyakarta: PT Bayu Indra Grafika, 1996), 104.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Salah satu bagian yang harus diperhatikan dalam sebuah penelitian yaitu analisis data. Hasil analisis data inilah yang nantinya menjadi jawaban dari rumusan masalah. Dalam penelitian kualitatif proses analisis data dilakukan sejak pengumpulan data sedang berlangsung sampai semua data terkumpul.

Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono menyatakan bahwa proses analisis data dalam penelitian kualitatif saling berkaitan satu sama lain dan berjalan secara terus menerus sampai mencapai titik jenuh. Proses tahapan analisis data dimulai dari proses *data collection* (pengumpulan data), *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), *conclusion drawing/ verification* (penarikan kesimpulan atau verifikasi).[130] Berikut penjelasannya:

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

   Pengumpulan data merupakan proses memperoleh, mencari, dan mencatat data yang ada di lapangan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, maupun angket terkait dengan judul penelitian. Dalam penelitian kualitatif proses pengumpulan data dilakukan secara terus menerus, sebelum penelitian, saat penelitian, dan pada akhir penelitian. Jadi, proses pengumpulan data dapat dilakukan sepanjang penelitian, tidak ada pembagaian waktu tersendiri. [131]

[130] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 246.
[131] Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untu Ilmu-Ilmu Sosial,* 164.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

   Dikarenakan banyaknya jumlah data yang didapatkan selama penelitian maka perlu dilakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses memilah data, menentukan mana data yang penting, data-data pokok, dan data yang diperlukan dalam penelitian. Data yang diambil harus relevan dan sesuai dengan masalah penelitian. Data yang tidak dibutuhkan atau tidak sesuai dengan tema akan dihapus.[132]

3. *Data Display* (Penyajian Data)

   Langkah selanjutnya yaitu menyajikan data. Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat ditampilkan dalam bentuk uraian naratif, skema, kaitan antara bagian satu dengan yang lain, dan sejenisnya. Penyajian data bertujuan untuk mempermudah dalam memahami hasil penelitan.[133]

4. *Conclussion Drawing/ Verification* (penarikan kesimpulan atau verifikasi)

   Langkah keempat dalam menganalisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian kualitatif kesimpulan merupakan jawaban dari fokus masalah. Kesimpulan ini berisikan penemuan baru yang sebelumnya tidak ada.[134]

---

[132] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 247.
[133] Sugiyono, *Metodologi Penenlitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 249.
[134] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 252.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Keabsahan Data

Penelitian kualitatif cenderung banyak dipengaruhi oleh pendapat peneliti, hal tersebut tentunya akan berpengaruh pada hasil akhir dari penelitian. Oleh karena itu dibutuhkan adanya pemeriksaan keabsahan data dengan tujuan untuk mengurangi kesalahan data yang dikumpulkan sehingga data yang diperoleh bisa dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Teknik triangulasi merupakan pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu di luar data tersebut sebagai pembanding dan pengecekan data tersebut.[135] Teknik trianngulasi yang dipakai dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber dan tringulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara menggunakan beberapa sumber untuk mengecek data yang diperoleh peneliti sampai mencapai titik jenuh. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mengecek kebenaran informasi yang didapat dari sumber yang sama, misalnya data yang didapat dari hasil wawancara dengan seorang informan dicek ulang dengan dokumentasi atau observasi sampai diperoleh data yang sama.[136] Apabila ditemukan perbedaan antara data satu dengan yang lain, maka peneliti melakukan diskusi dengan informan untuk memastikan mana data yang benar.

Dengan menggunakan triangulasi sumber hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah akan peneliti bandingkan dengan data

[135] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penenelitian Kualitatif,* 330.
[136] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 274.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wawancara yang dilakukan dengan guru, wakil kepala sekolah, dan informan lainnya. Peneliti juga menggunakan triangulasi teknik dengan cara membandingkan informasi yang didapat dari guru dengan observasi langsung proses pembelajaran di kelas. Demikian juga peneliti akan melakukan perbandingan antara data hasil wawancara dengan dokumen yang dimiliki sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Subjek

Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama lima bulan, dari bulan Desember 2018 sampai bulan April 2019. Dalam waktu lima bulan tersebut termasuk melakukan observasi awal dan penentuan objek serta subjek penelitian yang sekiranya dapat memberikan informasi terkait peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Data yang disajikan dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa teknik yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan wawancara dipilih beberapa informan yang peneliti anggap berkompeten untuk memberikan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan judul penelitian yakni "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kompetensi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik". Berikut daftar informan yang menjadi subjek penelitian ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.1 Daftar Informan Penelitian

No.	Nama	Kode	Usia	Jenis Kelamin	Jabatan
1.	Fathul Ihsan, S. Ag	FI	43 thn	Laki-laki	Kepala sekolah
2.	Muhtar Jamil, S. Pd. I	M	39 thn	Laki-laki	Wakil kepala sekolah bidang kurikulum
3.	Moh. Asyhari, S. Pd. I	A	51 thn	Laki-laki	Wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat
4.	Lailatur Rohmah, S. Pd. I	L	46 thn	Perempuan	Guru
5.	Faridatul Khoiriyah, S. Pd. I	F	29 thn	Perempuan	Guru
6.	Jumaiyah, S. Pd. I	J	45 thn	Perempuan	Guru
7.	Ulyasaroh, S. Pd. I	U	33 thn	Perempuan	Bendahara
8.	Khoirul Anam	K	48 thn	Laki-laki	Komite sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9.	Elita	E	11 thn	Perempuan	Siswi

Dalam penelitian ini, ada sembilan informan yang peneliti tunjuk sebagai subjek penelitian dengan kepala madrasah sebagai informan kunci atau *key informan*. Sedangkan wakil kepala sekolah dan guru sebagai informan utama. Sementara staff, siswa, dan komite sekolah sebagai informan tambahan guna melengkapi iformasi yang dibutuhkan peneliti. Informan-informan tersebut peneliti harapkan dapat memberikan data sesuai dengan kebutuhan.

1. Informan ke 1 (FI)

   Informan pertama dalam penelitian ini adalah FI yang merupakan kepala sekolah di lokasi penelitian. FI menjabat sebagai kepala sekolah selama dua periode, periode pertama sejak tahun pelajaran 2011/2012 sampai 2016/2017 dan periode kedua dimulai tahun pelajaran 2016/2017- sekarang. FI mulai dinas sebagai guru di lokasi penelitian sejak tahun 1994.

   Wawancara peneliti lakukan di ruang kepala sekolah, yang sebelumnya peneliti telah menghubungi kepala sekolah terlebih dahulu meminta waktu untuk melakukan wawancara.

   Adapun penelitian ini bertempat di Kabupaten Gresik, tepatnya di Jalan Raya Mojopurogede No. 39 Desa Mojopurogede Kecamatan Bungah. Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik merupakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementrian Agama Kabupaten Gresik. Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Uum berada di bawah pengelolaan Yayasan Manbaul Ulum, yang selanjutnya pada tahun 2002 berubah nama menjadi Pesantren Manbaul Ulum.[137]

Dalam sejarahnya, sekolah ini mulai berdiri sejak tahun 1950 tepatnya pada tanggal 07 Mei dan telah berganti tempat sebanyak tiga kali. Awal mula berdiri bangunan sekolah berada di dusun kening yang saat ini pada lokasi tersebut didirikan sebuah masjid, kemudian berpindah ke dusun jeraganan yang saat ini bekas bangunan tersebut digunakan sebagai bangunan untuk unit PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) dan TK (Taman Kanak-kank) Manbaul Ulum. Pada akhirnya pada tahun 1988 Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik berpindah tempat di Jalan Raya Mojopurogede No.39 sampai saat ini.[138] Sekolah ini berbentuk later L dan didirikan di atas tanah seluas 3.110 M^2 yang terdiri dari musholla, lapangan futsal dan basket, kantin, tempat parkir serta ruangan dan kelas dengan dua lantai. Pada lantai satu dari gerbang masuk terdapat kantor guru, kantor kepala sekolah, kantor tata usaha (TU), ruang BK (Bimbingan Konseling), ruang komputer, dan 3 ruang kelas, 2 kamar mandi guru, 1 gudang, 5 ruang kelas, ruang UKS, 5

[137] Dokumen Profil Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik
[138] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, (06-04-2019 ; 08.08)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kamar mandi siswa, ruang perpustakaan. Sedangkan pada lantai dua terdiri dari 4 ruang kelas, dan 1 ruang ekstrakurikuler.[139]

2. Informan ke 2 (M)

Informan selanjutya dalam penelitian ini yakni M yang menjabat sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum sejak tahun pelajaran 2016/2017. M mulai menjadi guru di lokasi penelitian sejak tahun 1997. Sebelumnya M pernah menjabat sebagai wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana pada tahun pelajaran 2011/2012 sampai 2016/2017 dan kepala tata usaha sejak tahun 1996-2006 di lokasi penelitian. Saat ini M mengajar mata pelajaran fiqih kelas IV A, IV B , V A, V B, VI A, VI B dan mata pelajaran penjaskes (pendidikan jasmani dan kesehatan) kelas IV A dan IV B. Wawancara dilakukan di ruang staff pada saat jam istirahat.

Dalam mengikuti arus globalisasi dan perkembangan dunia pendidikan, Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), yang kemudian sesuai dengan peraturan pemerintah pada tahun pelajaran 2007/2008 berganti menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Pada tahun 2013 pemerintah mengeluarkan kebijakan baru yang menyatakan bahwa sekolah wajib menggunakan kurikulum 2013 (K13)

[139]Observasi Peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik (06-04-2019)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga pada tahun 2015 sampai saat ini Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum menggunakan kurikulum 2013.[140]

3. Informan ke 3 (A)

Informan ketiga yaitu A yang merupakan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat. A menjabat sebagai wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat mulai tahun pelajaran 2016/2017- sekarang. Mulai dinas di lokasi penelitian sejak tahun 1990, sebelumnya pada tahun pelajaran 2011/2012-2016/2017 A menjabat sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum. A juga pernah menjabat sebagai kepala sekolah di lokasi penelitian selama dua periode mulai tahun 2001/2002-2011/2012. Selain sebagai wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat A juga memiliki tugas mengajar kelas VI A dan VI B untuk mata pelajaran matematika, serta menjadi guru kelas di VI A.[141]. Wawancara peneliti lakukan di ruang staff di pagi hari.

Memiliki visi "Terwujudnya manusia yang unggul, terampil, dan berakhlaqul karimah" Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik berusaha menggali potensi-potensi yang ada dalam diri peserta didik melalui berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka, qosidah rebana, bola bakset, futsal, volly, muhadhoroh (pidato dan MC/ *Master of Ceremony*), serta kegiatan keagamaan istighosah.[142]

---

[140] Wawancara dengan M, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, (07-04-2019 ; 09.08)
[141] Wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, (09-04-2019 ; 07.28)
[142] Dokumen Profil Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Informan ke 4 (L)

Informan keempat merupakan salah satu guru di lokasi penelitian yaitu L. Mulai mengajar sejak tahun 1995 L merupakan guru kelas IV A dan mengajar mata pelajaran untuk kelas V A, V B, VI A, dan VI B. Wawancara ini dilakukan di lokasi penelitian tepatnya di ruang guru pada saat informan tidak memiliki jadwal mengajar.

5. Informan ke 5 (F)

Informan lainnya dalam penelitian ini adalah F yang juga merupakan guru mata pelajaran bahasa Inggris untuk kelas IV A, IV B, V A, V B, VI A, dan VI B serta guru kelas II A. Meskipun baru memulai dinas pada tahun 2014 namun F dipercaya oleh kepala sekolah untuk mengajar banyak kelas. Hal tersebut tidak terlepas dari performa F yang baik ketika melaksanakan proses pembelajaran. Wawancara peneliti lakukan di ruang guru pada waktu pagi setelah pembiasaan sholat dhuha.

Sebelum proses pembelajaran dimulai, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul memiliki kebiasaan melakukan sholat berjamaah di musholla sekolah yang dimulai pukul 06.20 dengan di dampingi guru piket yang bertugas. Kebiasaan rutin tersebut wajib diikuti oleh seluruh siswa, kecuali bagi siswi yang halangan (haid) akan dikumpulkan di salah satu ruang kelas dan disuruh membaca sholawat nariyah dan sholawat munjiat secara bersama dengan di dampingi gurur piket atau guru yang mengajar di jam pertama.[143]

[143] Observasi Peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik (15-04-2019)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Informan ke 6 (J)

Berikutnya J yang merupakan informan ke 6 dalam penelitian ini. J merupakan guru bahasa Jawa kelas I A dan I B serta guru kelas I A. J mulai mengajar di lokasi penelitian sejak tahun 2003 sampai sekarang. Wawancara peneliti lakukan pada saat jam istirahat di ruang guru, tepatnya berada di meja informan.

Pada saat peneliti menunggu informan di ruang tamu, peneliti menjumpai beberapa peserta didik keluar masuk kantor dengan mengucapkan salam. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa Madrasah ini memiliki budaya sopan santun dalam berakhlak dan menghormati guru. Budaya sekolah tersebut tentunya sangat baik diterapkan sebagai salah satu bentuk penanaman pendidikan karakter. [144]

7. Informan ke 7 (U)

Informan pendukung lainnya dalam penelitian ini yakni U yang merupakan bendahara di lokasi penelitian. Mulai dinas sejak tahun 2008 U dipercaya oleh kepala sekolah untuk mengelola keluar masuk keuangan sekolah. Wawancara peneliti lakukan di ruang tata usaha pada saat jam istirahat.

8. Informan ke 8 (K)

Adapun informan kedelapan adalah K yang merupakan komite sekolah dan sudah menjabat sebagai komite sekolah selama 3 tahun.

[144] Observasi Peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik (15-04-2019)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Wawancara dilakukan di rumah beliau yang ada di desa Mojopurogede tepatnya di dusun kening.

9. Informan ke 9 (E)

Informan yang terakhir yaitu E, salah satu siswi di lokasi penelitian yang duduk di kelas V A. Sewaktu peneliti melakukan pengamatan di kelas E merupakan siswi yang aktif saat mengikuti proses pembelajaran. Wawancara peneliti lakukan dengan E pada saat pulang sekolah di kantin sekolah.

Tabel. 4.2. Jadwal Kegiatan Wawancara

No.	Tanggal	Jenis Kegiatan
1.	06 April 2019	Wawancara dengan FI
2.	07 April 2019	Wawancara dengan M
3.	09 April 2019	Wawancara dengan A
4.	08 April 2019	Wawancara dengan L
5.	15 April 2019	Wawancara dengan F
6.	15 April 2019	Wawancara dengan J
7.	08 April 2019	Wawancara dengan U
8.	12 April 2019	Wawancara dengan K
9.	07 April 2019	Wawancara dengan E

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini berusaha menjawab fokus penelitian yang diangkat oleh peneliti yaitu tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Sebelum peneliti memaparkan hasil penelitian, terlebih dahulu peneliti akan menjelaskan terkait proses pengangkatan pimpinan di lokasi penelitian. Setiap kepala madrasah dipilih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan hasil musyawarah dan suara terbanyak yang dilakukan oleh seluruh dewan dan anggota Pesantren Manbaul Ulum, guru dan staff/karyawan yang bekerja di lingkungan pesantren serta beberapa tokoh masyarakat mengingat madrasah lokasi penelitian bernaung di bawah pesantren. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh FI dalam hasil wawancara sebagai berikut:

> "Semua kepala madrasah di Pesantren Manbaul Ulum dipilih secara musyawarah oleh pengurus dan anggota pesantren. Jadi ya, sebelum proses pemungutan suara terbanyak terlebih dahulu ada calonnya. Calon-calon kepala sekolah tersebut yang memilih pengurus pesantren yang sekiranya dianggap mampu dan kompeten akan dijadikan sebagai kandidat calon kepala Madrasah, biasanya ada tiga calon kepala Madrasah pada tiap jenjang. Dari calon-calon tersebut nanti akan dipilih dalam musyawarah skala besar yang dihadiri oleh seluruh pengurus peantren, anggota pesantren, bapak/ibu dewan guru beserta staff/karyawan seluruh unit pendidikan, komite sekolah, serta beberapa perwakilan tokoh masyarakat. Setiap orang mendapat satu suara untuk memilih kepala Madrasah, khusus bagi guru dan karyawan/staff hanya boleh memilih kepala sekolah sesuai dengan jenjang pendidikan tempatnya mengajar. Calon kepala Madrasah yang mendapat suara terbanyak yang diangkat menjadi kepala Madrasah untuk satu kali periode ".[145]

Satu periode untuk satu kali masa jabatan yaitu 5 tahun. Adapun untuk periode tahun 2016/2017-2020/2021 struktur kepemimpin di Pesantren Manbaul Ulum memiliki pembagian. Ketua dewan pengasuh dijabat oleh K. H. Yunus Yahya. Sementara K. H. Khatim Junaidi, S. H, M. Hi menjabat sebagai ketua dewan pengurus. Pesantren Manbaul Ulum sendiri memiliki beberapa unit pendidikan, dari mulai Pendidikan Anak Usia Dini (PIAUD), Taman Kanak-Kanak (TK), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah

[145] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, (06-04-2019 ; 08.10)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(MTs), Madrasah Aliyah (MA), Madrasah Diniyah (MADIN),dan Taman Pendidikan al-Qur'an (TPQ), yang masing-masing unit pendidikan memiliki pemimpin yang dipilih berdasarkan hasil musyawaroh. Jadi, kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik terpilih sebagai pimpinan atas dasar musyawaroh dan kesepakatan bersama.

a. Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

Peran kepala sekolah dalam penerapan manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dilakukan melalui beberapa peran mulai dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin guru dan staff/karyawan, serta mengendalikan.

Peran perencanaan diwujudkan melalui penyusunan program kerja dan rencana kegiatan madrasah (RKM) yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, staff/ karyawan dan juga komite sekolah melalui rapat Selain itu juga membuat *time schedule* dan *checklist* untuk mengontrol waktu pelaksanaan kegiatan. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah serta beberapa informan dan diperkuat dengan dokumen yang dimiliki oleh sekolah sebagaimana yang terlampir.

Peran pengorganisasian meliputi pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dengan merawat sarana prasarana agar dapat dimanfaatkan dalam jangka lama melalui kegiatan inventaris, melakukan perbaikan fasilitas yang rusak, tidak berlebihan dalam menggunakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fasilitas sekolah. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan membentuk budaya sekolah yang sehat melalui penerapan 3S (Salam, Senyum, Salim) serta menata lingkungan fisik sekolah dengan menjaga kebersihan dan menanam bunga di depan kelas, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah dan hasil observasi peneliti yang peneliti dokumentasikan berupa foto fasilitas dan lingkungan sekolah sebagaimana yang terlampir. Mengelola kurikulum sekolah dengan menggunakan kurikulum sesuai dengan ketentuan pemerintah pusat yaitu K13, membuat kalender pendidikan setiap tahun pelajaran baru, membuat jadwal pelajaran, menentukan struktur dan muatan kurikulum serta memperhatikan beban belajar siswa, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan waka kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dan dokumen yang dimiliki oleh sekolah sebagaimana yang terlampir. Berdasarkan pemaparan dari bendahara sekolah, mengatakan bahwa pengelolaan keuangan sekolah dilakukan dengan menyusun RAPBM (Rencana Anggaran Belanja Madrasah) yang dipimpin oleh kepala sekolah, sumber keuangan sekolah berasal dari dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), uang SPP siswa, dan sumbangan masyarakat. Selanjutnya mengenai pengelolaan peserta didik, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah setiap tahun sekolah membentuk panitia PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), proses pengelolaan peserta didik dilakukan sejak awal masuk hingga lulus. Sekolah juga menyediakan beragam kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ekstrakurikuler untuk mengembangkan potensi yang di miliki siswa. Dalam menjalin hubungan dengan masyarakat, sekolah senantiasa melibatkan partisipasi masyarakat sekitar dalam setiap kegiatan. Dukungan masyarakat baik materil maupun non materil sangat dibutuhkan oleh sekolah. Oleh karena itu, setiap tahunnya sekolah melakukan pertemuan dengan komite sekolah, wali murid, dan juga msyarakat sekitar untuk membahas program dan kegiatan yang sudah dilakukan sekolah. Hal tersebut sebagaimana pemaparan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat dalam kegiatan wawancara bersama peneliti.

Peran memimpin guru dan staff/karyawan dilakukan oleh kepala sekolah dengan membagi tupoksi (tugas pokok dan fungsi) sesuai dengan kemampuan masing-masing individu yang kemudian disampaikan pada rapat. Kepala sekolah juga memberikan pengarahan dan bimbingan supaya guru dan staff/karyawan bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing. Dalam setiap rapat yang dilakukan kepala sekolah mampu bertindak sebagai pimpinan rapat. Kepala sekolah juga mampu mengambil keputusan dalam menangani permasalahan yang mendesak. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah.

Terakhir peran mengendalikan, dalam menjalankan peran ini upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan melakukan monitoring kinerja guru dan staff/karyawan, melaksanakan kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

supervisi pembelajaran setiap bulan, serta mengadakan rapat evaluasi kinerja setiap tahun. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru serta dokumen supervisi yang dimiliki oleh sekolah sebagaimana yang terlampir.

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Hal tersebut sebagaimana pernyataan FI dalam hasil wawancara sebagai berikut:

> "Sepahaman saya, kompetensi manajerial kepala sekolah itu ya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai."[146]

Hal tersebut juga sependapat dengan pernyataan A dan M yang masing-masing menjelaskan bahwa:

> "Kompetensi manajerial kepala sekolah berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah mengatur dan memimpin lembaganya sehingga sumber daya yang dimiliki sekolah dapat optimal pemanfaatannya. Baik sumber daya manusia maupun sumber daya fisik."[147]
>
> "Setahu saya kompetensi manajerial yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara efektif."[148]

Kaitannya dengan peran kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai perencana dalam memanaj aktivitas dan program sekolah, kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sudah

---

[146] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, (06-04-2019 ; 08.13)

[147] Wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah, (09-04-2019 ; 07.30)

[148] Wawancara dengan M, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, (07-04-2019 ; 09.10)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melaksanakan fungsi tersebut dengan baik. Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh FI dalam wawancara berikut:

> "Di bidang perencanaan sendiri, sebagai kepala sekolah ada beberapa hal yang saya lakukan untuk menjalankan peran tersebut, di antaranya yakni menyusun program kerja dan membuat kegiatan madrasah setiap awal tahun pelajaran baru. Agar pelaksanaan recana kegiatan tersebut lebih efektif dibuat pula *time schedule.* Jadi, setiap jenis kegiatan sudah ditentukan waktu pelaksanaannya. Untuk mengontrol apakah rencana kegiatan tersebut dilaksanakan sesuai waktu yang sudah ditentukan dibuat pula *checklist.*"[149]

Pernyatan di atas didukung oleh K yang menjelaskan bahwa selain mampu menentukan tujuan yang ingin dicapai lembaga, Kepala Madrasah juga menentukan tindakan yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut melalui program kerja dan Program Kegiatan Madrasah (RKM) dengan turut melibatkan komite sekolah. Berikut penjelasannya:

> "Iya, setiap akan memulai tahun pelajaran baru saya diundang oleh kepala sekolah dalam rapat tahunan untuk mendiskusikan mengenai program kerja yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan dan cara mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Rapat tersebut dihadiri oleh bapak/ibu dewan guru, staff dan juga karyawan."[150]

Menurut M sejauh ini kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sudah menjalankan kompetensi manajerial dengan cukup baik.

> "Kalau menurut saya, sejauh ini kepala sekolah sudah cukup baik dalam menjalankan kompetensi manajerialnya. Salah satunya ya mampu menyusun program kerja, kemudian memanfaatkan

[149] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.19)
[150] Wawancara dengan K, Komite Sekolah, di Rumah Dusun Kening, (12-04-2019, 09.34)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya yang ada. Dalam menyusun program kerja kepala sekolah juga turut melibatkan komite sekolah, guru dan staff."[151]

J dan L juga sependapat dengan penuturan M dengan menyatakan bahwa dalam proses perencanaan kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik ikut melibatkan komite sekolah, guru, staff, beserta karyawan.

"Iya, dalam penyusunan program kerja kepala sekolah senantiasa melibatkan guru, staff, karyawan dan komite sekolah."[152]

"Rapat penyusunan program kerja kepala sekolah juga mengundang guru dan staff sekolah. Tapi dalam pengambilan keputusan tidak selalu dirapatkan adakalanya kepala sekolah mengambil keputusan sendiri."[153]

"Kalau penyusunan program, ada kegiatan atau agenda kepala sekolah selalu mengikutsertakan guru dan karyawan."[154]

Pada tahap perencanaan juga dilakukan pengklasifikasian masing-masing sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya material yang kemudian akan dimanfaatkan sebagaimana yang dibutuhkan sekolah.

"Sebelum sumber daya sekolah dimanfaatkan terlebih dahulu akan dilakukan pengklasifikasian, jadi seluruh sumber daya akan difilter terlebih dahulu kemudian baru digunakan sesuai dengan keperluan."[155]

Berdasarkan penuturan dari FI dalam menerapkan kompetensi manajerialnya, diupayakan pelaksanaannya dengan seoptimal mungkin

[151] Wawancara dengan M, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum (07-04-2019 ; 09.12)
[152] Wawancara dengan J, Guru, di Marasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.34)
[153] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.03)
[154] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.37)
[155] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.24)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan tetap memperhatikan situasi dan kondisi sumber daya yang tersedia.

> "Saya pribadi dalam menerapkan manajerial mengupayakan dapat terlaksana sebaik mungkin sesuai dengan keadaan sumber daya yang ada. Salah satu caranya ya dengan menyusun dan melaksanakan program kerja sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) yang dalam menyusun program kerja tersebut juga turut melibatkan guru dan staf. Selain itu juga dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada seluruh dan staff/karyawan sesuai dengan kemampuannya."[156]

Adapun langkah kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya sekolah yakni dengan mengkoordinasikan seluruh sumber daya sekolah. Salah satunya yakni dalam pengelolaan fasilitas sekolah. Sebagaimana yang diketahui bahwa fasilitas pembelajaran sangat dibutuhkan guna membantu proses pembelajaran agar lebih efektif. Dengan adanya fasilitas pembelajaran yang mendukung akan mempermudah peserta didik dalam memahami materi yang dijelaskan oleh guru. Seperti yang diungkapkan oleh J bahwa ada beberapa mata pelajaran yang membutuhkan fasilitas pendukung dalam penyampaian materi, seperti mata pelajaran agama, olahraga, IPA, dan lain sebagainya. Berikut pemaparannya:

> "Keberadaan fasilitas dan media dalam proses pembelajaran sangat penting agar siswa lebih paham tentang materi yang diajarkan. Karena ada beberapa siswa lebih muda memahami suatu materi jika dipratekkan daripada hanya melalui ceramah. Misalnya saja mata pelajaran fiqih kelas 1 bab wudhu, siswa akan lebih mudah paham bagaimana tata cara berwudhu yang baik apabila dipraktekkan secara langsung. Alhamdulillah, di sekolah ada mushola sehingga siswa dengan didampingi guru bisa praktek langsung tata cara berwudhu

[156] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.15)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> yang benar di tempat wudhu yang ada di mushola. Selain itu, media seperti gambar peragaan praktek wudhu juga perlu ditempel di dinding kelas."[157]

Dalam mengelola fasilitas serta sarana prasarana yang ada, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana. Wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyediaan fasilitas dan sarana prasarana di sekolah. Beberapa usaha yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola fasilitas pembelajaran yaitu, merawat fasilitas agar dapat dimanfaatkan dalam jangka lama dengan melakukan inventaris, melakukan perbaikan fasilitas yang rusak, mendukung guru agar memanfaatkan fasilitas sesuai dengan kebutuhan. Berikut pemaparan dari kepala sekolah:

> "Dalam pengelolaan fasilitas pembelajaran, beberapa upaya yang saya lakukan yaitu, merawat dengan baik fasilitas yang sudah tersedia agar tidak mudah rusak sehingga dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama, kemudian apabila ditemukan fasilitas yang rusak jika memungkinkan untuk diperbaiki ya segera dilakukan perbaikan, saya juga menyarankan kepada guru agar menggunakan fasilitas sekolah sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran. Tentunya dalam melakukan upaya-upaya pengelolaan fasilitas dan sarana prasarana sekolah saya dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana. Peran serta warga sekolah dalam merawat fasilitas dan sarana prasarana juga dibutuhkan dalam upaya mengelola fasilitas sekolah dengan baik."[158]

J juga menambahkan bahwa upaya menjaga fasilitas sekolah merupakan kewajiban seluruh warga sekolah. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

---

[157] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 19.42)
[158] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.26)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Menjaga dan merawat fasilitas dan sarana prasana sekolah tidak hanya tugas kepala sekolah, tapi semua warga sekolah juga harus ikut berperan. Nah, sebagai guru yang digugu dan ditiru sudah sepantasnya saya memberikan contoh dan nasihat yang baik kepada siswa, misalnya dengan membuang sampah pada tempatnya, membiasakan penggunaan air dan listrik secukupnya dengan mematikan lampu jika tidak diperlukan, tidak mencoret-coret dinding kelas, meja, maupun tempat duduk atau merusak gambar-gambar yang ditempel di kelas. Jadi, dimulai dari membiasakan hal-hal sekecil itu bisa menumbuhkan rasa tanggung jawab siswa."[159]

Selain mengelola dan mendayagunakan, hal lain yang juga mendapat perhatian FI yakni terciptanya budaya dan iklim kerja yang kondusif yang nantinya akan berdampak positif terhadap kinerja guru, karyawan/staff serta proses pembelajaran. Ada dua cara yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, pertama membentuk iklim dan budaya sekolah yang sehat, kedua dengan menciptakan lingkungan fisik sekolah menjadi nyaman dan indah. Hal tersebut sebagaimana terungkap dalam hasil wawancara berikut:

> "Fokus saya tidak hanya mengatur sumber daya sekolah saja, adanya iklim kerja yang kondusif dan budaya sekolah yang baik juga harus saya perhatikan. Bentuk usaha yang saya lakukan dalam membentuk iklim kerja yang kondusif ada dua, yang pertama dengan membentuk budaya sekolah yang sehat caranya dengan menjaga hubungan yang harmonis antar warga sekolah dengan prinsip 3S, Salam, Senyum, Salim (berjabat tangan). Ini berlaku untuk seluruh warga sekolah termasuk jika ada tamu yang datang ke sekolah. Cara kedua yakni dengan menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan indah dengan cara menanam berbagai macam tumbuhan dan bunga di depan kelas, serta membiasakan untuk membuang sampah di tempat sampah. Termasuk larangan mencoret tembok dan merusak fasilitas sekolah."[160]

---

[159] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.37)
[160] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.30)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sementara itu, dalam mengelola kurikulum sekolah M selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum memaparkan bahwa kurikulum yang digunakan oleh Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik senantiasa mengikuti kurikulum yang diberlakukan oleh pemerintah. Jadi, untuk saat ini kurikulum yang digunakan oleh sekolah adalah kurikulum 2013 (K13). Berikut pemaparannya:

> "Kurikulum sekolah selalu mengikuti kebijakan dari pemerintah pusat, jadi kalau ada kurikulum baru ya berarti harus ikut ganti. Meskipun tidak bisa secara langsung berubah butuh beberapa waktu terlebih dahulu. Seperti pergantian kurikulum KTSP ke K13, sekolah baru bisa menerapkan K13 pada tahun 2015. Pengelolaan kurikulum diwujudkan melalui beberapa hal, misalnya dengan membuat kalender pendidikan setiap tahun pelajaran baru, menyusun jadwal pelajaran, menentukan struktur dan muatan kurikulum serta memperhatikan beban belajar siswa. Untuk mata pelajaran muatan lokal di sini yaitu bahasa jawa, PLH (Pendidikan Lingkungan Hidup), dan kertakes."[161]

Menurut U pengelolaan keuangan termasuk di dalamnya penggunaan uang, pengalokasian dan sumber dana sudah disusun dalam RAPBM (Rencana Anggaran Belanja Madrasah) yang mana dalam penyusunan RAPBM dibimbing dan dikoordinasikan oleh kepala sekolah. Sumber pendanaan sekolah sendiri berasal dari pemerintah yang berupa dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), iuran SPP, dan dari sumbangan masyarakat. Namun untuk sumbangan dari masyarakat hanya ketika sekolah membutuhkan dana tambahan saja. Berikut penjelasan dari U terkait pengelolaan keuangan sekolah:

[161] Wawancara dengan M, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (07-04-2019 ; 09.16)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Terkait pengelolaan keuangan, utamanya pengalokasian dan penggunaan uang sudah diatur sedemikian rupa dalam RAPBM. Penyusun RAPBM sendiri dipimpin dan dikoordinasikan oleh kepala sekolah. Sumber keuangan sekolah bisa dari dana BOS, uang SPP siswa, dan juga sumbangan masyarakat. Seluruh kegiatan operasional sekolah diambil dari dana BOS dari pemerintah, sementara uang SPP digunakan untuk gaji guru dan karyawan serta keperluan lain misalnya untuk pendaftaran lomba, olimpiade siswa atau mengikutsertakan guru dalam acara pelatihan, seminar. Sementara sumbangan dari masyarakat diperlukan hanya ketika sekolah membutuhkan dana lebih seperti untuk membangun sapras maupun fasilitas sekolah. untuk uang SPP Per siswanya dikenakan Rp. 16.000 per bulan. Khusus bagi siswa yang kurang mampu dan anak yatim dibebaskan dari uang SPP."[162]

Sama dengan sekolah lain, penerimaan siswa baru dilakukan setiap tahun ajaran baru. Namun, tidak menutup kemungkinan ada juga siswa pindahan di tengah semester. Jika siswa tersebut memenuhi persyaratan maka sekolah bisa menerima siswa tersebut. Hal tersebut disampaikan oleh FI, dalam wawancara berikut:

> "Terkait pengelolaan peserta didik, setiap tahun ajaran baru sekolah membentuk panitia PPDB, bagi siswa yang mendaftar harus mengisi formulir yang sudah disediakan dan mengumpulkan berkas-berkas yang dibutuhkan kemudian menyerahkan kepada panitia dengan membayar uang pendaftaran sebesar Rp. 35.000. Sekolah juga memiliki beberapa kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan bakat dan minat siswa. Kegiatan ekstrakurikulernya ada dua jenis pertama ekstrakurikuler yang wajib diikuti oleh seluruh siswa yaitu istighosah dan pramuka, kedua ekstrakurikuler pilihan yakni kursus komputer, bakset, volly, qosidah rebana, muhadhoroh (MC dan pidato)."[163]

Sedangkan dalam pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar A memaparkan bahwa masyarakat memiliki peran serta dalam peningkatan mutu sekolah, partisipasi dan dukungan

[162] Wawancara dengan U, Bendahara Sekolah, (08-04-2019 ; 09.40)
[163] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (07-04-2019 ; 08.37)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat baik secara materil maupun berupa gagasan sangat dibutuhkan dalam upaya pengembangan sekolah, sebagaimana dalam hasil wawancara berikut:

> "Tentu, dukungan dari masyarakat sangat dibutuhkan sekolah baik materil berupa dana maupun yang non materil. Oleh karena itu sekolah selalu mengusahakan agar masyarakat ikut berpartisipasi dalam setiap program yang akan dilakukan. Pemikiran dan aspirasi masyarakat akan sekolah tampung untuk perbaikan sekolah. Utamanya ketika sekolah akan membangun sarana prasarana partisipasi masyarakat dalam bentuk dana, tenaga, maupun pemikiran akan memudahkan sekolah dalam mewujudkan harapan tersebut. Mengingat Madrasah ini merupakan sekolah swasta. Nah, biasanya setiap akhir tahun pelajaran akan dibuat sebuah pertemuan dengan wali murid siswa, komite sekolah, dan tokoh masyarakat untuk membahas program dan kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Dalam perencanaan program sekolah juga turut melibatkan komite sekolah."[164]

Sebagai pimpinan lembaga pendidikan, kepala sekolah juga harus mempunyai kemampuan dalam mengarahkan bawahannya. Dalam memimpin dan mengarahkan guru, staff, serta karyawannya, kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik melakukan pembagian tugas atau *job description* kepada seluruh bawahannya dengan mempertimbangkan kemampuan setiap individu. Pembagian tugas pokok dan fungsi tersebut selanjutnya akan disampaikan kepala sekolah melalui rapat awal tahun dan akan dimintai pertanggung jawabannya dalam rapat evaluasi yang biasanya dilakukan pada akhir tahun pelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh bawahannya agar bekerja sesuai dengan tugas

[164] Wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 : 07.41)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pokok dan fungsi sebagaimana yang menjadi tanggung jawabnya. FI juga menambahkan bahwa iklim dan suasana yang kondusif juga dibutuhkan agar guru dan staff bisa bekerja dengan optimal.

> "Dalam memimpin dan mengarahkan guru beserta staff ada beberapa upaya yang saya lakukan, yang pertama dengan melakukan *job description* yang kemudian disampaikan pada rapat awal tahun dan pada rapat akhir tahun akan saya mintai pertanggung jawabannya, apakah tupoksi yang diberikan sudah dilakukan dengan baik atau tidak serta kendala apa saja yang ditemui selama melaksanakan tanggung jawab tersebut. Yang kedua yaitu dengan memberikan pengarahan kepada guru dan karyawan agar bekerja sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) sesuai dengan yang menjadi tanggung jawabnya."[165]
>
> "Iya, dilakukan *monitoring* juga biasanya melaui kegiatan rapat evaluasi akhir tahun. Oleh karena itu dukungan seluruh pihak sangat dibutuhkan dalam melakukan tanggung jawabnya masing-masing agar optimal." [166]

Selain itu kepala sekolah juga mampu bertindak sebagai pimpinan rapat. Baik dalam rapat penyusunan program kerja, rapat evaluasi program, maupun rapat lainnya. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh F, A, dan juga K dalam wawancara berikut:

> "Baik rapat mengenai program kerja maupun rapat evaluasi program, pokoknya hampir semua rapat yang memimpin ya kepala sekolah."[167]
>
> "Rapat tersebut (rapat evaluasi program) dipimpin oleh kepala sekolah."[168]
>
> "Yang memimpin rapat (rapat program kerja) ya kepala sekolah."[169]

---

[165] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08. 44)
[166] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.47)
[167] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.40)
[168] Wawancara demgan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 ; 07.45)
[169] Wawancara dengan K, Komite Sekolah, di Rumah Dusun Kening, (12-04-2019 ; 09.41)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagai pimpinan tertinggi dalam lembaga yang dikelolanya, adakalanya kepala sekolah harus mengambil kebijakan sendiri. Hal tersebut berlaku apabila menghadapi permasalahan yang mendesak dan membutuhkan penanganan yang tanggap, sehingga dikhawatirkan akan memberi dampak negatif jika tidak segera diambi keputusan. Meskipun demikian kepala sekolah lebih sering bermusyawarah dalam memutuskan segala sesuatu.

> "Kalau dalam mengambil suatu keputusan terkadang dimusyawahkan, tapi ada juga yang tidak. Tapi kebanyakan musyawarah melalui rapat."[170]
>
> "Tidak, ada saatnya kepala sekolah harus mengambil keputusan sendiri apalagi kalau masalahnya penting dan butuh diambil tindakan secepat mungkin."[171]

Selama proses pencapaian tujuan, adanya kesalahan-kesalahan tentunya tidak dapat dihindari. Oleh karena itu kepala sekolah harus bisa mengendalikan kesalahan tersebut agar tidak berakibat buruk bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam menyikapi hal tesebut cara yang dilakukan oleh FI yakni dengan mengadakan monitoring kinerja, evaluasi serta tindak lanjut jika dibutuhkan. Sebagaimana yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut:

> "Jelas ada beberapa hal yang menghambat proses pencapaian tujuan. Cara pengendalianya ya seperti yang sudah saya sampaikan di awal dengan menandai *time schedule* yang sudah dibuat. Dari situ akan diketahui apakah program yang direncanakan berjalan sesuai dengan waktu yang ditentukan atau tidak. Itu salah satunya, upaya yang lain yaitu dengan melakukan rapat evaluasi setiap akhir tahun pelajaran untuk mengetahui progress pelaksanaan program dan kegiatan sekolah. Semisal tiba-tiba dalam proses pelaksanaan

[170] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.37)
[171] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.05)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

progam kerja terdapat kendala, maka bisa saja dilakukan rapat dadakan utuk mengatasinya. Tapi kalau masalahnya bisa saya tangani sendiri ya tidak perlu rapat. Kalau tindak lanjut tidak selalu hanya dilakukan kalau memang perlu. ”[172]

Pernyataan kepala sekolah tersebut juga dikonfirmasi oleh A dan F yang sama-sama menjelaskan bahwa bentuk upaya pengendalian kepala sekolah terhadap pelaksanaan program kerja yaitu melalui rapat evaluasi. Dan dalam rapat tersebut yang menjadi pemimpin dalam adalah kepala sekolah. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Iya, kepala sekolah melakukan monitoring melalui kegiatan supervisi yang dilakukan setiap bulannya. Pada akhir tahun pelajaran juga dilakukan rapat evaluasi. Baik rapat mengenai program kerja maupun rapat evaluasi program, pokoknya hampir setiap rapat yang memimpin ya kepala sekolah.”[173]

“Kegiatan supervisi itu merupakan agenda rutin setiap bulannya, dalam pelaksaannya biasanya kepala sekolah tidak melakukannya sendiri tapi dibantu oleh wakil kepala sekolah. Kalau evaluasi biasanya di akhir tahun dilakukan rapat. Namun, tidak menutup kemungkinan kalau ditengah proses pelaksanaan program kerja ditemukan masalah kepala sekolah biasanya akan melakukan tindakan agar tidak berdampak buruk, bisa dengan rapat dadakan misalnya. Dan rapat tersebut dipimpin oleh kepala sekolah.”[174]

Sebagai seorang manajer pendidikan kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan konseptual. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam membuat program pengembangan sekolah. A menjelaskan bahwa kepala sekolah mampu menyusun visi, misi, dan tujuan dengan baik. Kepala sekolah juga mampu merancang program

[172] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.49)
[173] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.38)
[174] Wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 ; 07.46)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja serta membuat struktur organisasi. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

> "Kepala sekolah sudah mampu menentukan visi, misi, dan tujuan sekolah, hal ini menurut saya penting karena menyangkut masa depan lembaga. Apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, siapa saja yang berperan. Semuanya tertulis dalam program kerja dan struktur organisasi yang sudah dibuat kepala sekolah."[175]

Keterampilan konseptual ini juga meliputi kemampuan dalam memadukan dan mengkoordinasikan semua kegiatan sekolah. Berdasarkan penjelasan dari FI upaya yang dilakukan dalam memadukan dan mengkordinasikan kegiatan di sekolah yaitu dengan menyusun program kerja serta program kegiatan dalam bentuk Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) dan Program Kerja (Proker).

> "Dalam mengkoordinasikan kegiatan sekolah ya melalui penyusunan program kerja dan program kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk RKM. Setelahnya dilakukan sosialisasi program."[176]

Sejalan dengan pernyataan tersebut, M menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam melakukan pengkordinasian terhadap kegiatan sekolah dilakukan melalui rapat, sosialisasi program serta memberikan surat perintah. Dengan adanya rapat dan sosialisasi program diharapkan seluruh guru dan pegawai ikut terlibat dan memberikan kontribusi dalam menyukseskan program yang direncanakan.

> "Koordinasi kegiatan di sekolah ya melalui rapat, terus sosialisasi program biar semua tahu kegiatan yang akan dilakukan.

[175] Wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah, (09-04-2019 ; 07.50)
[176] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.54)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Serta memberikan surat perintah agar lebih resmi dan terkoordinir."[177]

Selain melakukan supervisi, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mencapai tujuan yaitu dengan membantu guru dalam memperbaiki proses pengajaran. Tidak hanya bagi guru, kepala sekolah juga siap memberikan masukan bagi staff/karyawan yang memiliki kesulitan dalam menyelesaikan keuangan. Sebagaimana penuturan dari U dalam hasil wawancara sebagai berikut:

"Ya terkadang saya juga menemui beberapa kesulitan dalam mengelola dan mengatur keuangan madrasah dan kalau sudah seperti itu saya akan meminta masukan kepala sekolah untuk mengatasi permasalahan tersebut. Misalnya saja permasalahan terkait siswa yang memiliki tunggakan uang SPP lebih dari 3 bulan, terkadang ada juga wali murid yang belum bayar uang SPP tapi ngakunya sudah bayar. Kalau sudah begitu kepala sekolah nantinya yang akan berbicara kepada pengurus, hasil uang SPP kan disetor ke pengurus untuk tambahan gaji guru dan karyawan. Sedangkan untuk membangun infrastruktur sekolah uangnya didapat dari hasil mengajukan proposal ke berbagai instansi serta sumbangan dari masyarakat."[178]

"Tentu, saling kerjasama dan menghargai satu sama lain itu sudah menjadi budaya yang saya terapkan sejak awal saya menjadi pimpinan. Karena bagaimanapun sebagus apapun perencanaannya kalau tidak dibarengi dengan kerjasama yang baik dari seluruh pihak tidak akan mendapatkan hasil yang baik. Sebagai pimpinan lembaga apabila bawahan saya mengalami kesulitan dalam melakukan tugas saya akan memberikan solusi jika saya sendiri tidak bisa menangani maka akan dilakukan musyawarah. Hal tersebut tidak hanya berlaku bagi guru saja tetapi untuk seluruh bawahan saya, guru, staff/karyawan semuanya memperoleh perlakuan adil."[179]

---

[177] Wawancara dengan M, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (07-04-2019 ; 09.28)
[178] Wawancara dengan U, Bendahara di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 09.55)
[179] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.56)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selanjutnya mengenai komunikasi kepala sekolah dengan bawahannya, FI menjelaskan bahwa cara yang ditempuh dalam menjaga hubungan harmonis dengan seluruh guru, staff/karyawan melalui beberapa hal yaitu dengan mengadakan rapat berkala, membuat grup *WhatsApp* (WA), mengadakan pertemuan wali murid yang dilakukan setiap satu semester sekali, kemudian mengadakan kegiatan bulanan yang berbentuk kegiatan kerohanian seperti istighosah yang dilakukan setiap satu bulan sekali yang wajib dihadiri oleh seluruh guru, staff/karyawan, dan juga siswa dari mulai kelas I sampai kelas VI setiap hari jumat wage waktu sore. Adapula kegiatan sholat tasbih, tahlil dan istighosah bagi guru, karyawan/staff yang dilakukan setiap kamis malam jumat. Sebagaimana terungkap dalam hasil wawancara sebagai berikut:

> "Ada beberapa cara yang saya lakukan dalam menjalin komunikasi dengan guru, karyawan dan wali murid, seperti mengadakan rapat berkala, rutin mengadakan kegiatan bulanan, membuat grup WA, mengadakan pertemuan wali murid."[180]
>
> "Iya, kepala sekolah senantiasa menjaga hubungan baik dengan seluruh guru dan karyawan untuk memperat silaturrahim. Bentuknya seperti rutin mengadakan kegiatan kerohanian, istighosah setiap jumat wage dengan guru-guru dan juga siswa. Ada juga kegiatan sholat tasbih, tahlil, dan istighosah kalau yang itu khusus untuk guru dan karyawan, pelaksanaannya setiap kamis malam jumat. Kemudian mengadakan rapat pertemuan wali murid setiap awal semester dan akhir semester biasanya bersamaan dengan pembagian raport. Jadi, dua kali dalam satu semester."[181]

Terkait jalinan komunikasi kepala sekolah dengan masyarakat dan wali murid, K menjelaskan bahwa kepala sekolah senantiasa menjaga hubungan baik dengan wali murid dan masyarakat. Kepala

[180] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.01)
[181] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.09)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah juga ikut melibatkan wali murid dan masyarakat dalam program dan kegiatan yang dilakukan sekolah. Berikut penjelasannya:

> "Kepala sekolah senantiasa menjaga keeratan tali silaturrahim, baik dengan wali murid maupun dengan masyarakat. Setiap semesternya kepala sekolah selalu mengundang masyarakat dan wali murid dalam sebuah pertemuan biasanya di akhir semester, yang dibahas ya terkait program sekolah, kemudian rencana pengembangan yang akan dilakukan sekolah, kegiatan peserta didik selama di sekolah, kalau ada kebijakan baru dalam dunia pendidikan semisal kurikulum yang berubah, terkait Ujian Nasional (UN) itu juga disampaikan sehingga orang tua siswa bisa tau perkembangan anaknya."[182]

Selanjutnya, terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah FI menjelaskan bahwa menurutnya ada dua faktor yang berpengaruh yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Dalam hal ini faktor-faktor yang mendukung keberhasilan kompetensi manajerial kepala sekolah antara lain:

1) Adanya kontribusi dari seluruh elemen baik guru, staff/karyawan maupun wali murid dalam proses pencapaian tujuan.
2) Adanya kerjasama yang kompak dan keharmonisan dalam bekerja sehingga tercipta iklim sekolah yang kondusif.
3) Budaya warga sekolah yang baik.
4) Komunikasi dan hubungan harmonis yang terjalin dengan seluruh pihak terkait.
5) Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai serta sumber daya manusia, pendidik dan tenaga kependidikan yang bersedia membantu mewujudkan tujuan sekolah.

[182] Wawancara dengan K, Komite Sekolah, di Rumah Dusun Kening (12-04-2019 ; 09.42)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di sisi lain, ada pula faktor penghambat kepala sekolah dalam melaksanakan kompetensi manajerialnya. Faktor penghambat utamanya yakni masalah terbatasnya dana yang dimiliki oleh sekolah serta fasilitas sekolah yang masih belum lengkap, terutama untuk barang elektronik seperti proyektor yang hanya memiliki 4 unit dan komputer hanya ada sekitar 25 unit. Sementara saat ini Ujian Nasional (UN) menggunakan komputer. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan dana yang diterima oleh sekolah, sedangkan sekolah perlu mengelola keuangan madrasah agar semua kebutuhan sekolah terpenuhi. Sehingga ada beberapa program kerja yang pelaksanaannya belum optimal. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh A:

> "Kalau masalah utamanya ya mengenai keterbatasan dana karenakan lembaga kita kan statusnya swasta, ada dana dari pemerintah tapi tidak bisa menutupi semua kebutuhan sekolah. Nah, karena kurangnya dana tersebut sehingga sarana dan prasarana yang kita miliki juga terbatas. Contohnya seperti proyektor yang cuma punya empat sedangkan ada dua belas kelas, terus komputer yang jumlahnya juga belum tercukupi hanya punya 25 sedangkan siswa kelas VI yang mengikuti UN ada 44. Cara mensiasatinya ya dengan meminjam beberapa laptop guru dan pelaksanaan ujiannya dilakukan secara bergiliran. Jadi yang gelombang pertama masuk pagi sedangkan yang gelombang kedua masuknya siang."[183]

Pernyataan A juga didukung oleh FI yang menyatakan melalui penjelasan berikut ini:

> "Menurut saya masalah utamanya itu terkait minimnya dana dan fasilitas yang dimiliki sekolah. Sehingga ada beberapa program kerja yang pelaksanaannya kurang maksimal karena terbatasnya dana dan faslitas yang tersedia."[184]

[183] Wawancara dengan A, Wakil Kepala bidang Hubungan Masyarakat, (09-04-2019 ; 07.52)
[184] Wawancara dengan FI, Kepala Madrasah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.03)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perencanaan

1. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan madrasah (RKM) bersama dengan guru, staff/ karyawan, dan komite sekolah setiap awal tahun pelajaran baru.
2. Membuat *time schedule* untuk menentukan waktu pelaksanaan setiap rencana kegiatan yang dibuat.
3. Membuat daftar *checklist* untuk mengotrol pelaksanaan waktu kegiatan sebagaimana yang sudah ditentukan.

Pengorganisasian

1. Mengelola sarana dan prasarana dengan rutin melakukan perawatan dan inventaris sarana prasarana, segera memperbaiki fasilitas atau sarana prasarana yang rusak jika memungkinkan dilakukan perbaikan.
2. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dengan membentuk budaya sekolah yang sehat melalui penerapan 3S (Salam, Senyum, Salim) dan menata lingkungan fisik.
3. Mengelola kurikulum dengan menggunakan K13 sebagai kurikulum sekolah sesuai dengan kebijakan pemerintah, membuat kalender pendidikan setiap tahun pelajaran baru, menyusun jadwal pelajaran, menentukan struktur dan muatan kurikulum, serta memperhatikan beban belajar siswa.

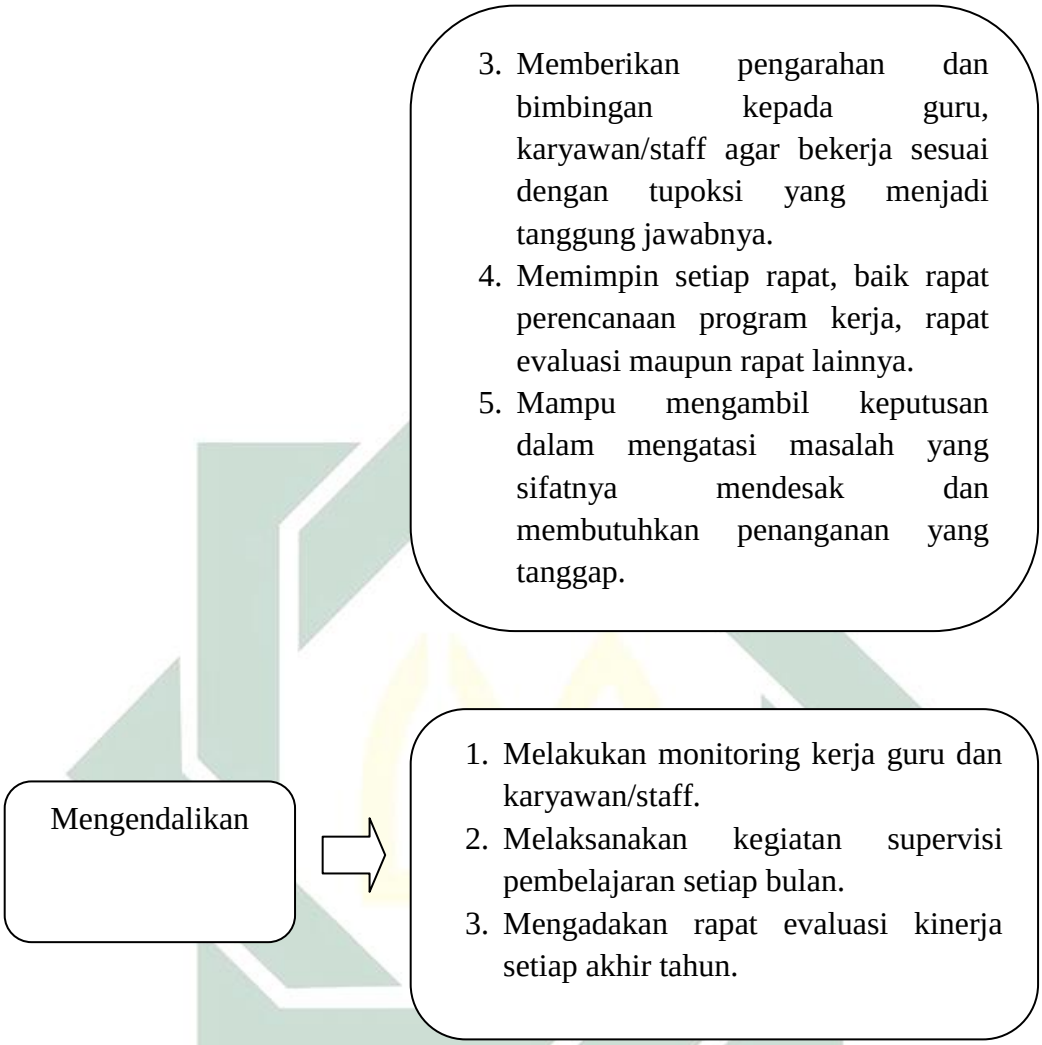
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Mengelola keuangan sekolah dengan menyusun RAPBM yang dikoordinir oleh kepala sekolah, sumber keuangan sekolah berasal dari dana BOS, uang SPP siswa, serta sumbangan masyarakat.
6. Mengelola kebutuhan peserta didik dari awal masuk hingga keluar. Proses penerimaan peserta didik baru dilakukan setiap tahun dengan membentuk panitia PPDB. Sekolah juga memfasilitasi pengembangan bakat dan minat peserta didik dengan menyedikan beragam kegiatan ekstrakurikuler.
7. Sekolah senantiasa melibatkan partisipasi masyarakat sekitar dalam upaya peningkatan kualitas sekolah. Dukungan masyarakat baik berupa materil seperti dana sumbangan maupun non materil seperti ide, gagasan, dan tenaga dibutuhkan oleh sekolah untuk pengembangan ke arah yang lebih baik. Pada akhir tahun pelajaran dilakukan pertemuan dengan wali murid, masyarakat sekitar serta komite sekolah untuk membahas program dan kegiatan yang sudah dilakukan oleh sekolah.

Memimpin guru dan staff/karyawan

1. Membuat pembagian tugas (*job description*) kepada semua guru dan karyawan, yang kemudian akan disampaikan pada rapat awal tahun pelajaran dan dimintai pertanggung jawaban pada rapat akhir tahun (rapat evaluasi).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Bagan 4.1. Peta Manajemen Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

b. Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

Secara umum guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum memiliki kinerja yang baik. Semua guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ulum mampu menyusun perangkat pembelajaran secara mandiri mulai dari membuat RPE (Rencana Pekan Efektif), prota (Program Tahunan), Promes (Program Semester), RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), dan rencana penilaian. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan guru dan kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum serta hasil observasi peneliti melihat dokumen perangkat pembelajaran guru.

Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dengan menggunakan media pembelajaran dan fasilitas sekolah sehingga siswa aktif berpartisipasi selama proses pembelajaran berlangsung. Guru juga menggunakan metode pembelajaran yang tepat dan variatif. Proses pembelajaran dimulai dari kegiatan pembuka, kegiatan inti, dan kegiatan penutup. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan guru dan observasi peneliti saat mengikuti proses pembelajaran di beberapa kelas yang peneliti dokumentasikan berupa foto proses pembelajaran sebagaimana yang terlampir. Namun, berdasarkan dokumen supervisi pembelajaran yang dimiliki sekolah diketahui ada dua orang guru yang memiliki permasalahan dalam mengelola proses pembelajaran, identifikasi permasalahan tersebut adalah lebih banyak menggunakan metode ceramah pada saat menyampaikan materi serta kurang bisa memanfaatkan fasilitas yang disediakan sekolah.

Sebagaimana pemaparan guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dalam melakukan penilaian hasil belajar siswa, ada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa proses yang dilakukan oleh guru, pertama guru akan menentukan bentuk penilaian yang akan digunakan, kemudian guru membuat instrumen penilaian, proses penilaian dilakukan guru pada saat proses pembelajaran berlangsung, selanjutnya hasil penilaian dilaporkan kepada pimpinan dan wali murid di akhir semester.

Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik mampu membangkitkan semangat dan keaktifan siswa serta menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan dengan menggunakan metode dan media pembelajaran yang menarik. Tidak hanya itu guru juga memberikan hadiah dan pujian bagi siswa yang aktif di kelas dan memfasilitasi peserta didik untuk saling bersosialisasi dan berinteraksi dengan temannya. Hal tersebut sebagaimana hasil observasi peneliti selama mengikuti proses pembelajaran di kelas yang peneliti dokumentasikan dalam bentuk foto proses pembelajaran sebagaimana yang terlampir serta hasil wawancara dengan guru dan siswa.

Dalam melakukan pengayaan guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik memiliki cara masing-masing. Cara-cara yang dilakukan oleh guru-guru yaitu dengan memberikan tugas rumah, mengajukan pertanyaan untuk mengukur sejauh mana pemahaman siswa terhadap materi yang sudah disampaikan, mengulang kembali materi yang dianggap sulit, dan memberikan materi tambahan. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berbicara mengenai kinerja guru beberapa narasumber memberikan definisi yang berbeda namun memiliki inti yang sama. Dalam hal ini F menjelaskan bahwa:

> "Kinerja guru itu merupakan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran agar berjalan sesuai dengan RPP (Rencana Proses Pembelajaran) sehingga akan dicapai hasil yang baik."[185]

Sementara J mengartikan kinerja guru sebagai upaya guru dalam mengembangkan kegiatan dalam proses pembelajaran, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

> "Menurut saya kinerja guru itu berhubungan dengan cara guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, mengembangangkan kegiatan pembelajaran dengan kreatif dan menyenangkan sehinga mampu menghasilkan siswa yang berprestasi."[186]

Definisi L mengenai pengertian kinerja guru sebagaimana dalam hasil wawancara berikut:

> "Hasil kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar dan pendidik yang profesional sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai."[187]

FI menilai bahwa secara umum kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah terbilang baik. Berdasarkan data hasil supervisi, sebagian besar guru sudah dapat memenuhi indikator penilaian kinerja guru. Namun, masih ada beberapa guru yang masih memerlukan bimbingan dan pengarahan dari kepala sekolah agar kinerjanya dapat meningkat. Guru yang kinerjanya kurang produktif rata-rata merupakan guru yang sudah berusia lanjut sehingga kurang bisa memanfaatkan teknologi

[185] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.45)
[186] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.49)
[187] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.21)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan maksimal. Metode pembelajaran yang digunakan juga masih konvensional dengan lebih banyak menggunakan metode ceramah.

Hal tersebut didukung pendapat FI yang menyatakan bahwa:

> "Menurut saya kinerja guru di sini bisa dikatakan baik. Meskipun beberapa guru ditemui masih kurang baik kinerjanya, kebanyakan guru yang sudah sepuh (tua) karena cara mengajarnya masih menggunakan metode yang lama. Beda halnya dengan guru-guru yang masih usia produktif, kinerjanya baik karena mampu memanfaatkan kecanggihan teknologi, daya kreatif mereka juga tinggi karena masih muda sehingga dalam melaksanakan proses pembelajaran metode yang digunakan bervariasi. Meskipun begitu, saya tetap mengontrol semua kinerja guru tidak peduli muda maupun yang tua, yang masih kurang produktif diberikan bimbingan dan arahan sedangkan yang sudah baik kinerjanya diberikan motivasi dan masukan agar lebih baik lagi."[188]

Semua guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sudah mampu menyusun rencana pembelajaran, baik itu Rencana Pekan Efektif (RPE), Program Tahunan (PROTA), Program Semester (PROSEM), Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan perencanaan penilaian. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh FI dalam hasil wawancara sebagai berikut:

> "Alhamdulillah, kalau menyusun perangkat pembelajaran seperti PROTA, PROMES, RPE, RPP, penilaian seperti itu insyaallah guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sudah bisa semua."[189]

Senada dengan FI, dalam hal perencanaan proses pembelajaran J dan L juga menuturkan bahwa:

> "Iya, sudah saya lakukan. Kalau membuat perangkat pembelajaran seperti itu biasanya saya kerjakan diawal-awal

[188] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.06)
[189] Wawancara dengan FI, Kepala Madrasah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.11)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebelum hari efektif dimulai. Jadi, ketika sudah masuk sekolah perangkat pembelajaran sudah siap .”[190]

“Alhamdulillah sudah bisa, saya selalu membuat perencaaan pembelajaran sebelum mengajar. Dan saya rasa guru-guru di sini juga sudah membuat perencanaan pembelajaran karena dalam kurikulum K13 kan guru wajib membuat perangkat pembelajaran, setiap bulan juga ada supervisi dan kelengkapan perangkat pembelajaran selalu diperiksa oleh supervisor.”[191]

Penjelasan tersebut diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti melihat perangkat pembelajaran guru.[192] Dan juga dokumen hasil penilaian kinerja guru sebagaimana yang terlampir.[193]

Indikator yang kedua untuk mengukur kinerja guru yakni melalui kemampuan dalam proses pembelajaran. J menjelaskan bahwa dalam mengelola proses pembelajaran dilakukan sesuai dengan RPP yang dibuat, dimulai dari kegiatan pembuka, kegiatan inti, kegiatan penutup dan proses penilaian.

“Ya mengikuti RPP, mulai dari kegiatan pembuka secara umum biasanya kegiatan pembuka ini seperti mengucapkan salam, berdoa, memberikan motivasi atau mengingat kembali pelajaran sebelumnya. Setelah itu baru masuk kegiatan inti atau penyampaian materi dengan menggunakan berbagai macam metode pembelajaran. Proses pembelajaran akan diakhiri dengan kegiatan penutup seperti menyampaikan kesimpulan, pemberian tugas, dan lain-lain. Intinya saya pribadi lebih pada bagaimana agar siswa aktif di kelas sesuai dengan K13.”[194]

Berdasarkan hasil observasi peneliti saat mengikuti proses pembelajaran di kelas yang diampu oleh J, dapat diketahui bahwa J memang melakukan kegiatan pembelajaran sesuai dengan RPP yang

[190] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.51)
[191] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.25)
[192] Hasil Observasi Peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik (08-04-2019)
[193] Dokumen Penilaian Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik
[194] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.54)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibuat. Metode pembelajaran yang dipakai juga sesuai dan lebih menekankan keterlibatan dan keaktifan peserta didik selama mengikuti proses pembelajaran, J juga mampu memanfaatkan fasilitas yang ada di sekolah dengan baik, serta memotivasi peserta didik agar mau bersosialisasi dan berinteraksi dengan temannya.[195] Hasil tersebut juga didukung dengan dokumen supervisi sekolah. Dari dokumen hasil supervisi tersebut juga ditemukan beberapa guru yang dalam melakukan proses pembelajaran belum efektif. Penyampaian materi dengan metode ceramah masih dominan dilakukan oleh guru serta minimnya penggunaan fasilitas dan media pembelajaran. Diketahui bahwa ada dua guru yang masih memerlukan bimbingan dari kepala sekolah untuk memperbaiki cara mengajarnya.[196]

Selanjutnya yaitu mengenai kemampuan guru dalam melakukan penilaian hasil belajar. F memaparkan bahwa sebelum melakukan penilaian terlebih dulu membuat perencanaan penilaian yang mana penyusunan rencana penilaian tersebut harus sesuai dengan materi yang akan disampaikan dan mencakup penilaian dari keempat Kompetensi Inti (KI). Jadi, dalam setiap Kompetensi Dasar (KD) ada empat jenis penilaian. Bentuk penilaiannya bisa berupa tes tulis, observasi atau pengamatan, keaktifan peserta didik, diskusi, tanya jawab, ataupun hasil karya peserta didik. Untuk memudahkan proses penilaian terlebih dahulu dibuat instrumen penilaian, Proses penilaian biasanya dilakukan pada

[195] Observasi Peneliti di Kelas I A Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (10-04-2019 ; 08.10)
[196] Dokumen Supervisi Pembelajaran Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik Tahun Pelajaran 2018/2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saat melakukan aktivitas pembelajaran, yang kemudian akan diperiksa kembali setelah proses pembelajaran selesai. Hasil penilaian belajar siswa selama satu semester akan dilaporkan kepada pimpinan dan wali murid di akhir semester pada saat pertemuan wali murid.

> "Pada saat membuat RPP sekaligus juga membuat rencana penilaian, jadi rencana penilaiannya disesuaikan dengan materi terkait. Bentuknya bisa macam-macam, seperti tes tulis, diskusi, tanya jawab, pengamatan, dan lain-lain pokoknya meliputi empat KI. Sebelum dilakukan penilaian dibuat dulu instrumennya sebagaimana yang ada di RPP. Proses penilainnya dilakukan saat KBM (kegiatan belajar mengajar) sedang berlangsung, setelah KBM selesai kemudian ditinjau kembali barangkali ada yang terlewatkan."[197]

Terkait penilaian ini, L juga memberikan penjelasan sebagai berikut:

> "Perencanaan penilaian kan satu paket dengan RPP. Jadi, kalau membuat RPP ya sekaligus membuat rencana penilaian yang kemudian pengaplikasiannya pada saat proses pembelajaran. Nilai hasil belajar siswa selama satu semester untuk semua mata pelajaran kemudian diakumulasi dan dilaporkan kepada pimpinan dan wali murid pada saat pembagian raport di pertemuan wali murid."[198]

Dalam pengelolaan interaksi di kelas, diketahui bahwa sebagian besar guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik telah mampu menumbuhkan semangat siswa dan memancing keaktifan siswa dalam mengikuti proses pembelajaran melalui beberapa cara seperti dengan memberikan pujian, memberikan hadiah, serta dengan menggunakan metode dan media yang menarik.

> "Menumbuhkan semangat belajar siswa bagi saya merupakan hal penting yang harus dilakukan, karena percuma kita capek mengajar, ngomong banyak tapi semangat siswa dalam belajar tidak

[197] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.52)
[198] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.36)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> ada. Apalagi kalau sudah kebagian jam akhir pelajaran, rata-rata siswa sudah capek dan mengantuk. Kalau cara saya dalam memotivasi siswa biasanya dengan memberikan pujian apabila siswa bisa menjawab pertanyaan atau mengerjakan tugasnya dengan benar, kemudian memberikan hadiah-hadiah kecil seperti jajan atau nilai tambahan, dan yang terpenting menggunakan metode dan media yang menyenangkan. Karena dengan metode yang tepat akan membuat interaksi dalam kelas menjadi menyenangkan."[199]

E juga memberikan pendapatnya terkait kesan selama mengikuti proses pembelajaran. Sebagaimana yang dijelaskan dalam hasil wawancara berikut:

> "Saya suka saat diajar oleh bu F, karena orangya baik, enak cara ngajarnya gak ngebosenin. Kalau ngajar kadang ada permainan terus kadang-kadang juga diputerin video atau musik. Kalau gak paham materinya ya dijelaskan lagi sama bu F. Dikasih hadiah kalau nilai ulangannya dapat 100 atau berani maju ke depan buat jawab pertanyaan."[200]

Pernyataan E senada dengan yang peneliti lihat pada saat melakukan observasi selama mengikuti proses pembelajaran yang dilakukan oleh F di kelas V A mata pelajaran bahasa Inggris. F memberikan tugas individu kepada setiap siswa untuk melatih kemandirian siswa dalam menghadapi permasalahan. Setelah pada pertemuan sebelumnya siswa dilatih untuk bekerja secara kelompok. Peserta didik terlihat berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh guru. Suasana pembelajaran terlihat kondusif dan peserta didik tidak jenuh ataupun mengantuk selama mengikuti proses pembelajaran.[201]

---

[199] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.30)
[200] Wawancara dengan E, Siswi, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-07-2019; 12. 40)
[201] Observasi Peneliti di Kelas V A Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 ; 11.00)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terakhir mengenai program pengayaan, ada beberapa cara yang dilakukan oleh guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dalam melakukan pengayaan seperti mengulang kembali point yang dianggap sulit oleh siswa, memberikan tugas rumah, mengajukan pertanyaan, dan memberikan materi tambahan. Hal tersebut sebagaimana yang dipaparkan oleh J dalam hasil wawancara berikut:

> "Kalau saya pribadi bentuk pengayaan yang biasa saya berikan seperti melakukan drill point yang sulit, kemudian memberikan materi tambahan."[202]

Sementara F memaparkan bahwa:

> "Dalam memberikan pengayaan kepada siswa biasanya sih dengan memberikan PR (Pekerjaan Rumah) dan memberikan pertanyaan kepada siswa untuk mengetahui sejauh mana pemahaman mereka terhadap materi yang saya sampaikan."[203]

Tidak selamanya kinerja guru senantiasa dalam keadaan prima, ada saatnya kinerja guru mengalami penurunan dikarenakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut FI, faktor tersebut dibagi menjadi dua yaitu, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik seperti, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab, motivasi, dan lain-lain. Sedangkan faktor ekstrensik dalam hal ini adalah lingkungan, contohnya seperti kepemimpinan kepala sekolah, ilkim kerja, budaya sekolah dan lain sebagainya. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

> "Menurut saya, secara umum faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru ada dua, yaitu faktor intrinsik yang berasal dari diri guru

[202] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04 2019 ; 09.59)
[203] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 08.02)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu sendiri seperti kemampuan dalam mengelola pembelajaran, pengetahuan, kedisplinan, serta tanggung jawab. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor dari luar individu seperti kepemimpinan kepala sekolah, kondisi lingkungan, dan lain-lain."[204]

J menambahkan dengan menjelaskan bahwa:

"Iya, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja saya dalam melaksanakan tanggung jawab. Saya pribadi terkadang merasa sangat semangat dalam mengajar namun juga sebaliknya, terkadang juga kurang bersemangat. Penyebabnya ya ada banyak bisa karena motivasi yang rendah, kecapekan, lingkungan yang kurang mendukung, dan lain sebagainya."[205]

Sementara F dan L berpendapat bahwa:

"Menurut saya faktor utamanya yaitu motivasi guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawab. Kalau setiap guru memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi pasti akan senantiasa mengerjakan tugasnya dengan baik. Di samping itu faktor keterampilan guru, kreativitas dalam mengajar, gaji, serta budaya dan iklim sekolah juga bisa berpengaruh terhadap kinerja guru. Tapi, kalau faktor utamanya ya itu tadi sebagaimana yang sudah saya jelaskan."[206]

"Ya pasti ada faktor yang berpengaruh dalam melaksanakan tugas, contohnya kondisi fisik dan mental, kalau badan kurang fit atau lagi ada beban pikiran, stress gitu ya bisa menghambat pekerjaan, jadi males bawaannya pingin istirahat aja. Kemudian lingkungan kerja, kalau yang ini menyangkut hubungan dengan rekan kerja kalau lagi ada masalah gak akur kan jadi males masuk kerja. Oh iya, gaji juga berpengaruh. Kalau kebutuhan guru terpenuhi otomatis guru juga lebih bersemangat dalam mengajar, termasuk di dalamnya pemberian *reward*, pujian akan menambah semangat."[207]

Dalam mengatasi faktor penghambat tersebut, beberapa upaya yang dilakukan oleh FI yaitu dengan memberikan motivasi serta bimbingan kepada guru.

[204] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.16)
[205] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, ((15-04-2019 ; 10.01)
[206] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 08.05)
[207] Wawancara ddenga L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.42)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemampuan Menyusun Rencana Pembelajaran

Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum mampu menyusun perangkat pembelajaran secara mandiri meliputi RPE, Prota, Promes, RPP, dan rencana penilaian.

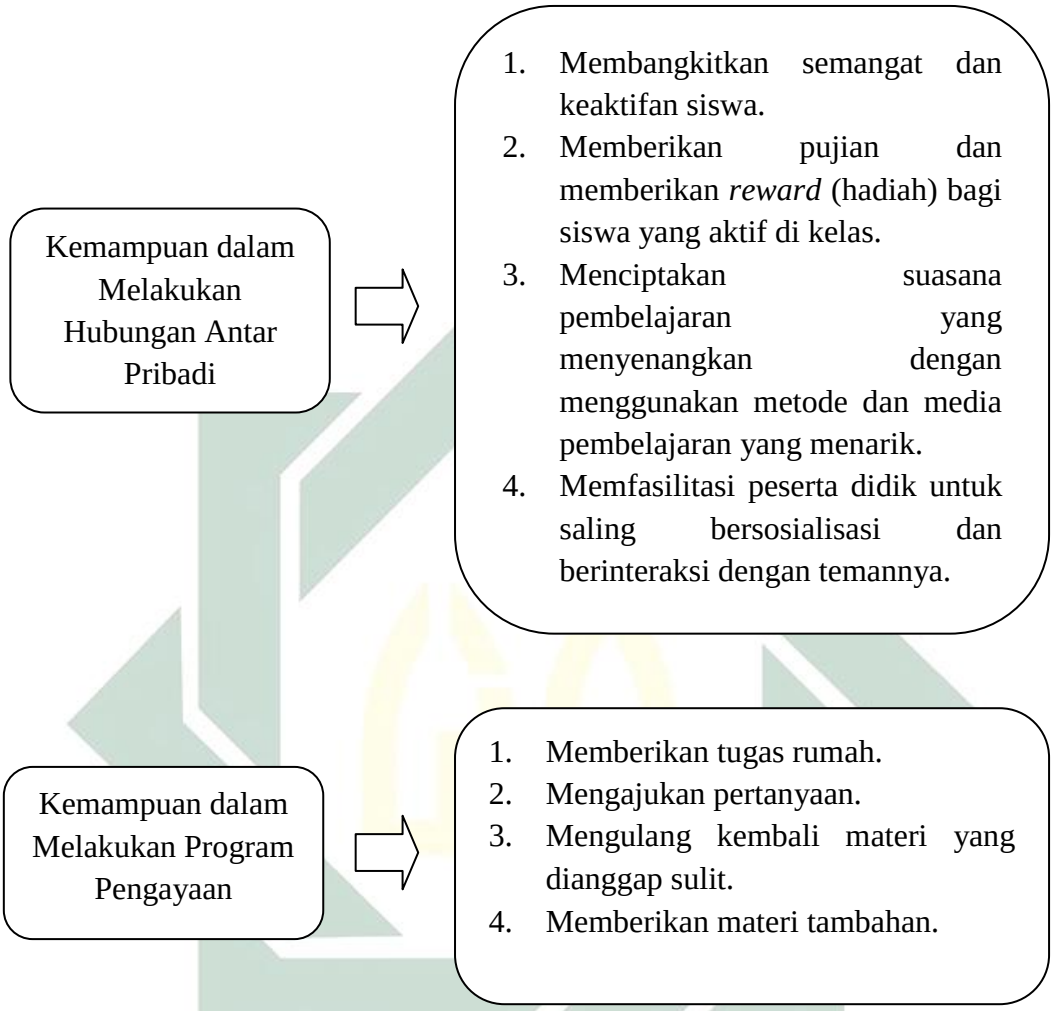
Kemampuan dalam Melakukan Pembelajaran

1. Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum melakukan proses pembelajaran sesuai dengan RPP yang sudah dibuat mulai dari kegiatan pembuka, kegiatan inti, dan penutup.
2. Memanfaatkan fasilitas sekolah dan media pembelajaran.
3. Menggunakan metode pembelajaran yang tepat dan variatif.
4. Menekankan keaktifan dan keterlibatan peserta didik dalam mengikuti pembelajaran.

Kemampuan dalam Melakukan Penilaian Hasil Belajar

1. Guru menentukan bentuk penilaian yang akan digunakan.
2. Guru membuat instrumen penilaian.
3. Guru melakukan proses penilaian pada saat proses pembelajaran berlangsung.
4. Guru melaporkan hasil penilaian peserta didik kepada pimpinan dan wali murid setiap akhir semester.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Bagan 4.2. Peta Hasil Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

Hasil penelitian penerapan kompetesi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, dilakukan melalui beberapa proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring/ evaluasi.

Dalam proses perencanaan dilakukan dengan membagi tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan guru. hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah serta dokumen surat keterangan tentang pembagian tugas guru dalam kegiatan belajar mengajar beserta jadwal pelajaran sebagaimana yang terlampir.

Pelaksanaan upaya peningkatan kinerja guru dilakukan kepala sekolah melalui beberapa kegiatan, dengan meningkatkan kedisiplinan guru melalui absensi *finger print*, memotivasi guru untuk senantiasa ikhlas dan tulus dalam mengajar, memberikan penghargaan berupa bonus gaji, mengembalikan semangat guru melalui kegiatan keagamaan (ziarah wali), menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, *workshop* baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten serta kegiatan MGMP (Musyawaroh Guru Mata Pelajaran) se-kecamatan Bungah. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru Madrasah Ibtidaiyah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manbaul Ulum Bungah Gresik serta hasil observasi yang peneliti dokumentasikan berupa foto *finger print* sebagaimana yang terlampir.

Selanjutnya bentuk monitoring dan evaluasi yang dilakukan kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik berupa kegiatan supervisi pembelajaran yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Hal tersebut sebagaimana pemaparan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik serta dokumen supervisi dan dokumen penilaian kinerja yang di miliki oleh sekolah sebagaimana yang terlampir.

Guru berperan penting sebagai penentu keberhasilan proses pembelajaran karena guru sebagai pemimpin pembelajaran, fasilitator, serta ujung tombak dalam proses penyampaian ilmu pengetahuan. Maka dari itu, guru dituntut untuk senantiasa melakukan perbaikan dan pengembangan kualitas diri, baik dalam segi kemampuan, keterampilan, dan kreativitas secara independen tidak bergantung pada orang lain saja.

Mengenai hal tersebut, FI memaparkan bahwa:

> "Guru merupakan pemimpin dalam proses pembelajaran di kelas. Kualitas pendidikan ditentukan oleh guru dalam melakukan pembelajaran. Oleh karena itu, guru dituntut untuk profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik. Meskipun begitu tidak serta merta beban peningkatan kualitas pendidikan ditumpukan kepada guru, keterlibatan dan kerjasama seluruh pihak juga dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan."[208]

[208] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.17)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Senada dengan pernyataan tersebut, F juga menyadari peran strategis guru dalam proses pembelajaran. Sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

> "Iya, saya pribadi menyadari bahwa guru memegang kendali dalam proses pembelajaran. Peran guru yang strategis tersebut menentukan berhasil tidaknya pembelajaran serta pembentukan karakter siswa. Sehingga secara tidak langsung mutu pendidikan juga ditentukan oleh kinerja guru."[209]

Sebagaimana yang dikatakan oleh FI, peningkatan kualitas mutu pendidikan tidak bisa hanya ditumpukan pada satu pihak akan tetapi partisipasi dan keterlibatan seluruh pihak dalam komponen pendidikan mutlak dibutuhkan dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional, utamanya dukungan dari kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga. FI menjelaskan bahwa kepala sekolah berperan sentral dalam usaha peningkatan kualitas kerja guru, kebijaksanaan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya sekolah akan mempermudah upaya dalam megembangkan profesionalisme pendidik.

> "Dalam hal ini, sebagai pemimpin lembaga saya harus senantiasa melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan potensi guru sehingga mereka dapat berkembang dan berkinerja optimal dengan memberikan contoh yang baik. Dengan memberikan teladan yang baik kepada guru dan staff maka secara tidak langsung akan mempermudah upaya dalam peningkatan kualitas diri. Contoh kecilnya seperti masalah kehadiran, jika saya jarang masuk maka guru juga akan berprilaku demikian karena merasa tidak ada yang memperhatikan."[210]

J juga memamparkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi kualitas kinerja guru. Efektifitas pimpinan

[209] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.47)
[210] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.20)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lembaga pendidikan dalam menjalankan manajemen dan kepemimpinan lembaga pendidikan menentukan sejauh mana perkembangan lembaga pendidikan tersebut.

> "Iya berpengaruh, sangat berpengaruh. Keputusan kepala sekolah sebagai koordinator kepemimpinan sekaligus sebagai manajer akan berdampak pada tercapainya tujuan sekolah termasuk dalam meningkatkan kualitas guru. Aktivitas guru sebagai seorang pendidik akan terus meningkat apabila didukung dengan adanya motivasi dan bimbingan dari kepala sekolah. Salah satu bentuk motivasi kepala sekolah yaitu kepala sekolah sangat rajin dalam hal kehadiran beliau juga kalau datang selalu pagi, nah bagi saya secara pribadi hal tersebut menjadi motivasi sebagai guru untuk selalu hadir kecuali kalau ada halangan yang tidak bisa dihindari dan menyebabkan harus izin. "[211]

Hal tersebut juga diungkapkan L sebagai berikut:

> "Perilaku kepala sekolah secara tidak langsung juga mempengaruhi kinerja guru, seperti guru yang malas mengajar maka murid juga semakin malas untuk hadir. Sama, guru juga seperti itu apabila kepala sekolah jarang hadir, maka kinerja guru juga akan menurun karena merasa tidak ada yang memperhatikan jadi bisa bekerja seenaknya."[212]

Manajemen kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dilakukan melalui beberapa proses. Mulai dari proses perencanaan, proses pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Berikut penjelasan FI dalam wawancara:

> "Proses perencanaan dalam meningkatkan kinerja guru ya dengan membagi tugas mengajar sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikannya. Jadi, kalau guru pendidikan terakhirnya bidang bahasa Inggris ya ngajar mata pelajaran bahasa

[211] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 10.05)
[212] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.46)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Inggris. Dan semakin kompeten seorang guru tugas mengajarnya juga akan semakin banyak."[213]

"Kalau proses pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja ada beberapa upaya yang saya lakukan antara lain dengan mengikutkan guru dalam berbagai macam kegiatan seminar, *workshop*, pelatihan, MGMP. Kemudian menerapkan kedisiplinan yang tinggi baik dalam kehadiran maupun disiplin mengajar, memberikan motivasi dan *reward*, berusaha membuat lingkungan kerja senyaman mungkin."[214]

"Bentuk motivasinya dengan mengajak semua guru, staff dan karyawan melalukan wisata religi, ziarah ke makam para wali yang biasanya diadakan pada akhir tahun pelajaran. Jadi biar pikiran lebih fresh setelah disibukkan dengan tugas dan tanggung jawab selama satu tahun. Kalau bentuk penghargaannya ya dengan memberikan bonus, berupa tambahan gaji. Kalau *reward* tidak semuanya dapat hanya beberapa orang saja 3-4 orang yang saya anggap memiliki kinerja yang baik. Saya juga tidak lupa mengingatkan dan memotivasi kepada guru-guru agar sabar dan ikhlas mengajar semata-mata hanya untuk mendapat keberkahan dan ridho Allah. Karena namanya saja mendidik anak, ada saja tingkahnya ada yang bandel, susah diatur. Makanya butuh kesabaran ekstra."[215]

"Proses monitoring dan evaluasinya ya melalui supervisi rutin yang dilakukan setiap satu bulan sekali."[216]

Pemaparan kepala sekolah terkait upaya-upaya peningkatkan kinerja guru, sejalan dengan pendapat beberapa informan pendukung. Sejauh ini, kepala sekolah telah menerapkan beragam cara untuk meningkatkan kinerja guru. Pertama, dengan upaya peningkatan kedisiplinan guru melalui kebijakan *finger print* yang mana jika guru sering tidak masuk tanpa izin atau sering terlambat maka akan berpengaruh pada tunjangan profesi guru (isentif) dari sekolah. Hal tersebut sebagaimana pemaparan L:

---

[213] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.23)
[214] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.25)
[215] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.28)
[216] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.32)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Salah satu bentuk kebijakan kepala sekolah dalam usahanya meningkatkan kinerja guru ya melalui pemotongan insentif bagi guru yang sering bolos. Apalagi sejak diberlakukannya absensi *finger print* 3 tahun yang lalu kehadiran guru tidak bisa dimanipulasi. Saya rasa sih adanya *finger print* ini cukup efektif untuk meminimalisir ketidak aktifan guru."[217]

Pernyataan tersebut senada dengan pendapat F yang menyatakan bahwa:

> "Sejak ada *finger print* mulai 3 tahun terakhir, secara perlahan kediplinan guru semakin meningkat. Kehadiran guru bisa lebih terkontrol, Guru yang pulang sebelum waktunya juga berkurang. Itu karena absensi akan mempengaruhi pencairan insentif."[218]

Upaya kepala sekolah selanjutnya yaitu dengan mengikutsertakan guru dan tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan pelatihan, *workshop*, dan Musyawaroh Guru Mata Pelajaran (MGMP) dalam tingkat kecamatan maupun kabupaten. Guru dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik apabila pengetahuannya senantiasa diperbarui. Menurut L, ada banyak kegiatan pelatihan yang diikuti oleh guru-guru seperti pelatihan merancang dan melakukan penilaian yang baik dan benar, pelatihan komputer, pelatihan membuat media pembelajaran yang inovatif, pelatihan terkait metode-metode pembelajaran, pelatihan tentang manajemen kelas. Berikut penjelasannya:

> "Iya, kepala sekolah sering mengirim guru-guru secara bergantian untuk mengikuti pelatihan dan *workshop* baik itu di tingkat kabupaten maupun di tingkat kecamatan. Kalau di tingkat kabupaten biasanya ada dua orang yang didelegesasikan. Kalau di tingkat kecamatan bisa 5-7 orang. Saya sendiri sudah cukup sering mengikuti kegiatan pelatihan, seperti pelatihan membuat media

[217] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaull Ulum, (08-04-2019 : 08.50)
[218] Wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 08.12)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran, pelatihan pengelolaan kelas, pelatihan penilaian, pelatihan terkait ragam metode pembelajaran dan lain-lain."[219]

Selanjutnya, J menambahkan bahwa kegiatan MGMP biasanya rutin dilaksanakan pada awal dan akhir semester. Hal yang dibahas dalam MGMP yakni terkait penyusunan perangkat pembelajaran, materi pembelajaran, kisi-kisi dan soal-soal untuk Ujian Tengah Semester (UTS) berikut kunci jawabannya. Pada akhir semester akan diadakan evaluasi kinerja tim MGMP. Tempat penyelenggarannya bergantian dari satu sekolah ke sekolah lainnya namun masih dalam lingkup satu kecamatan. Berikut penjelasannya:

"Selain pelatihan, ada juga kegiatan MGMP. MGMP ini merupakan bentukan dari KKM (Kumpulan Kepala Madrasah) tujuannya yakni sebagai wadah bagi guru-guru pada setiap mata pelajaran untuk melakukan *sharing* pengetahuan, keterampilan, serta membahas berbagai permasalahan terkait kegiatan pembelajaran. MGMP ini rutin dilaksanakan setiap awal dan akhir semester, jadi guru-guru dari mata pelajaran misalnya mata pelajaran bahasa inggris di seluruh kecamatan Bungah akan mengadakan perkumpulan. Kegiatannya yaitu *sharing* terkait penyusunan perangkat pembelajaran, materi pembelajaran, kemudian menyusun kisi-kisi soal UTS, membuat soal dan kunci jawaban UTS, dan pada akhir semester diadakan evaluasi. Tempat penyelenggaraannya biasanya bergiliran di sekolah-sekolah yang ada di wilayah kecamatan Bungah."[220]

Ketiga yaitu kegiatan supervisi, pelaksanaan kegiatan supervisi di sekolah dilakukan rutin setiap satu bulan sekali setiap akhir bulan. Kepala sekolah dengan dibantu wakil kepala sekolah bertindak sebagai supervisor, berkunjung untuk menilai cara guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Berikut penjelasan FI:

[219] Wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.30)
[220] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 10.13)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kegiatan supervisi dilaksanakan satu bulan sekali setiap akhir bulan. Dalam melaksanakan kegiatan supervisi saya dibantu oleh wakil kepala sekolah. Satu supervisor akan mensupervisi 5-6 guru sebagaimana jadwal yang sudah dibuat sebelumnya. Tugas supervisor ini menilai kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran, apakah sudah sesuai dengan indikator yang ada dalam instrumen penilaian atau belum. Apakah guru sudah membuat perangkat pelajaran atau belum. Identifikasi kelemahan dan kelebihan guru dalam mengajar, yang kemudian akan dilaporkan dan ditindaklanjuti jika memang diperlukan."[221]

Sementara itu, F menambahkan bahwa kegiatan supervisi memang rutin dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Akan tetapi dalam pelaksanaannya kurang efektif. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya upaya tindak lanjut dari supervisor setelah kegiatan supervisi dilaksanakan.

> "Terkait kegiatan supervisi setiap akhir bulan rutin dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah menurut saya pelaksanaan kegiatan supervisi ini kurang begitu efektif, karena supervisor hanya menyampaikan kelemahan, kelebihan, serta saran kepada guru untuk mengatasi kelemahannya tersebut, tidak ada pembinaan berkala. Tindak lanjut hanya diberikan pada waktu-waktu tertentu saja."[222]

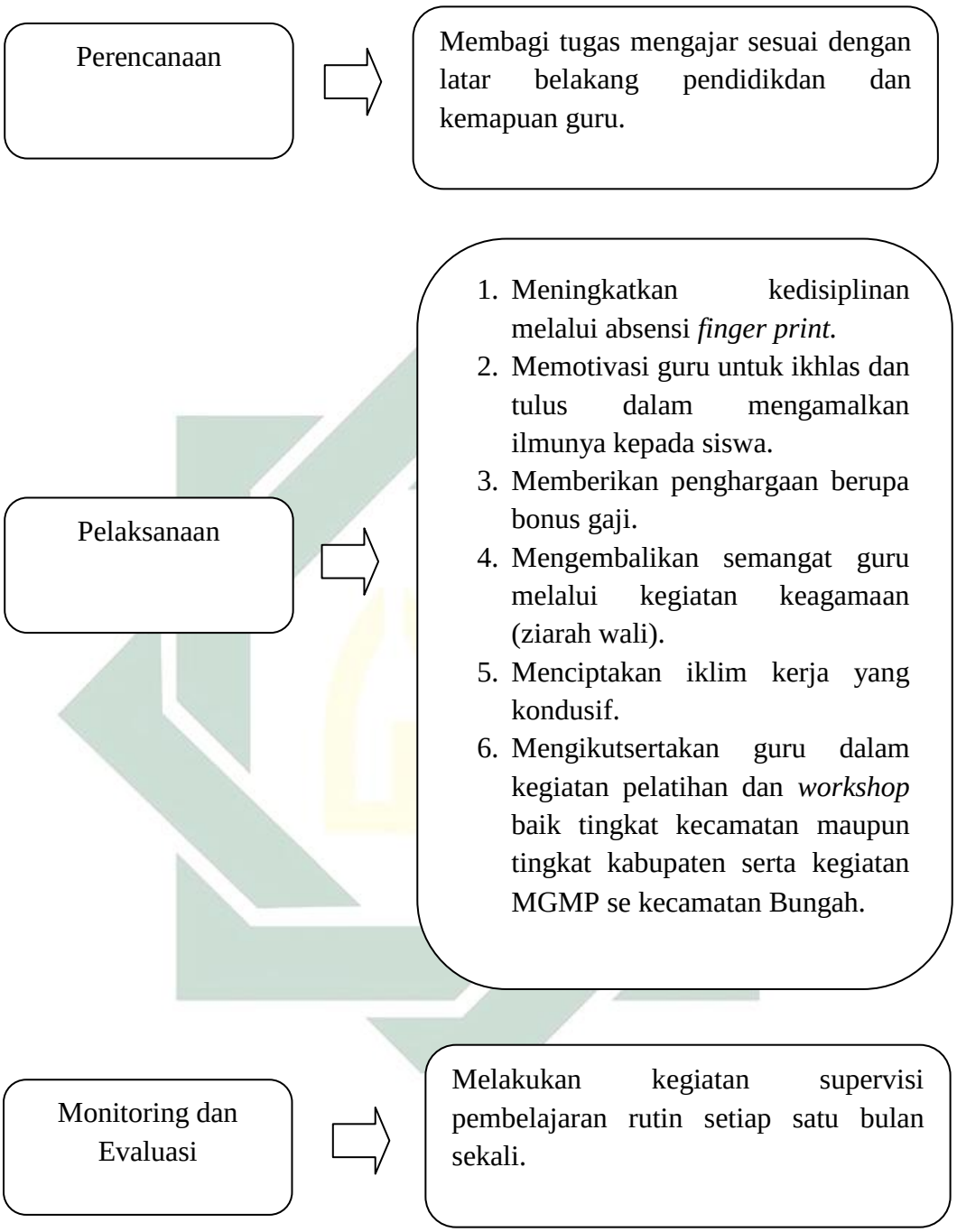
Terkait dengan pelaksanaan kegiatan supervisi yang dinilai kurang efektif, J juga memberikan penjelasan sebagai berikut:

> "Kalau dibilang sudah sempurna menurut saya belum sepenuhnya, masih ada kekurangan dalam pelaksanaan kegiatan supervisi. Seperti tidak adanya pembinaan dari supervisor. Meskipun begitu sisi positifnya kegiatan supervisi senantiasa rutin dilaksanakan, jadi guru tidak bisa sembarangan dalam mengajar karena selalu dipantau."[223]

---

[221] Wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.12)
[222] Wawancara dengan F, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.41)
[223] Wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.47)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Bagan 4.3. Peta Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan pembahasan hasil penelitian mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi manajerial di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Pembahasan tersebut sesuai dengan data hasil peneliti di lapangan sebagaimana yang sudah dideskripsikan di atas.

a. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

Wahjosumidjo mendefinisikan kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai kemampuan kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan kegiatan serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan.[224] Dalam hal ini FI memaparkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki sekolah dengan sebaik mungkin guna mencapai tujuan yang ingin dicapai.[225] A menambahkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah tidak sebatas memberdayakan sumber daya sekolah saja tetapi juga keterampilan kepala sekolah dalam mengatur dan memimpin lembaganya. Sumber daya sekolah yang dimaksud baik sumber daya manusia yang meliputi

[224] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 93.
[225] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.13)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru, staff, karyawan, siswa, wali murid, dan masyarakat maupun sumber daya fisik seperti sarana prasarana, fasilitas, bangunan, dan lain-lain.[226]

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut mempunyai keterampilan manajerial yang baik. Ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengelola kegiatan dan program sekolah akan mengakibatkan menurunnya kualitas mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya. Wahjosumidjo menyebutkan ada empat peran kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.[227]

Dalam fungsi perencanaan, kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik menjalankan program dengan membuat *planning* (perencanaan) yang diwujudkan melalui program kerja dan Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) yang disusun setiap awal tahun pelajaran. Selain itu kepala sekolah juga menentukan *time schedule* untuk menentukan waktu pelaksanaan setiap kegiatan serta *checklist* untuk monitoring pelaksanaan kegiatan sesuai waktu yang telah dtetapkan.[228] Dalam penyusunan program kerja kepala sekolah turut melibatkan komite sekolah, guru, staff/karyawan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun ke depan, serta

[226] Hasil wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 ; 07.30)
[227] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94.
[228] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.19)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.[229] Dalam tahap ini juga dilakukan pengklasifikasian sumber daya yang tersedia, jadi sebelum digunakan akan difilter terlebih dahulu mana sumber daya yang akan dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan.[230] Hal tersebut sebagaimana pendapat Siswanto dalam bukunya yang menyatakan bahwa fungsi perencanaan dalam kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu meliputi; [231]

1) Menentukan tujuan.
2) Menentukan indikator ketercapaian tujuan.
3) Membuat kebijakan.
4) Memilah sumber daya yang digunakan.
5) Menentukan strategi dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya yakni tentang fungsi pengorganisasian atau pengelolaan. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa peran kepala sekolah dalam fungsi pengorganisasian meliputi;[232]

1) Pengelolaan sarana prasarana dan fasilitas sekolah.
2) Memberdayakan sumber daya manusia yang ada di sekolah.
3) Menciptakan iklim kerja yang mendukung.
4) Mengelola peserta didik.

---

[229] Hasil wawancara dengan K, Komite Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (12-04-2019 ; 09.34)
[230] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.24)
[231] Siswanto, *Pengantar Manajemen*, 18.
[232] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 3-4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat.

6) Mengelola kurikulum.

7) Mengelola keuangan sekolah.

Terkait pengelolaan fasilitas dan sarana prasarana, kepala sekolah dengan di dampingi wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana saling bekerjasama. Adapun bentuk pengelolaan yang dilakukan yakni dengan merawat fasiltas dan sarana prasarana dengan melakukan inventaris secara rutin, segera melakukan perbaikan apabila ditemukan fasilitas dan sarana prasarana yang rusak, menghimbau kepada warga sekolah agar turut berpartisipasi dalam menjaga fasilitas dan sarana prasarana sekolah dengan menggunakannya sesuai kebutuhan.[233] Karena sejatinya merawat fasilitas sekolah merupakan tanggung jawab semua warga sekolah. Sebagaimana yang dipaparkan oleh J, warga sekolah juga berkontribusi dalam menjaga fasilitas dan sarana prasarana sekolah yang diwujudkan melalui beberapa hal, yaitu dengan membuang sampah pada tempat yang sudah disediakan, tidak berlebihan dalam menggunakan air, hemat listrik dengan mematikan lampu dan barang elektronik lain jika tidak diperlukan, tidak merusak gambar maupun poster yang dipajang di kelas, tidak mencoret dinding kelas, bangku maupun tempat duduk.[234]

Tidak hanya mengelola fasilitas dan sarana prasarana, kepala sekolah juga harus mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang

[233] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.26)
[234] Hasil wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.37)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

positif. Salah satu aspek pendukung keberhasilan proses pembelajaran yaitu adanya iklim kerja yang kondusif. Adanya iklim kerja yang kondusif akan memberikan kelancaran dan kenyamanan dalam proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan prestasi akademik. [235] Menurut FI ada dua hal yang dilakukan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Pertama, membentuk budaya sekolah yang sehat dengan prinsip 3S (salam, senyum, salim). Kedua, menciptakan lingkungan fisik yang bersih dan indah dengan menanam berbagai macam bunga di depan kelas dan membuang sampah pada tempatnya. Serta melarang mencoret dinding atau merusak fasilitas lain.[236]

M menjelaskan bahwa kurikulum yang digunakan di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik yaitu kurikulum 2013 yang mulai diterapkan sejak tahun 2015. Bentuk pengelolaan kurikulum yakni dengan mengikuti kurikulum yang diberlakukan oleh pemerintah pusat serta memenuhi komponen kurikulum yang terdiri dari pembuatan kalender pendidikan, struktur dan muatan kurikulum, beban pelajaran, serta menyusun jadwal pelajaran.[237]

Sementara itu, dalam pengelolaan keuangan U menyatakan bahwa sekolah menyusun RAPBM untuk mengelola untuk mengatur arus keluar masuk dana sekolah dengan bimbingan kepala sekolah. Untuk sumber keuangan sekolah berasal dari dana BOS, uang SPP, serta

[235] Supardi, *Kinerja Guru*, 121.
[236] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08. 30)
[237] Hasil wawancara dengan M, Wakil Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidayah Manbaul Ulum, (07-04-2019 ; 09.16)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumbangan masyarakat. Dana BOS digunakan untuk kegiatan operasional sekolah, uang SPP digunakan untuk gaji guru dan tenaga kependidikan, sementara uang sumbangan masyarakat hanya dibutuhkan saat sekolah akan membangun sarana prasarana sekolah.[238]

Selanjutnya mengenai pengelolaan peserta didik, FI menyatakan bahwa aktivitas penerimaan peserta didik baru dilakukan setiap tahun dengan membentuk panitia PPDB (penerimaan peserta didik baru), pendaftaran peserta didik baru akan dikenakan biaya sebesar Rp. 35.000. Sekolah juga memiliki beberapa kegiatan ekstrakurikuler sebagai wadah bagi peserta didik dalam menyalurkan bakat dan minatnya. Kegiatan ekstrakurikuler ini dibagi menjadi dua, yaitu kegiatan ekstrakurikuler wajib dan kegiatan ekstrakurikuler pilihan.[239]

Dalam segi pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, A menjelaskan bahwa sekolah senantiasa melibatkan masyarakat dalam rangka pencarian ide dan sumber pembiayaan sekolah. Akhir tahun pelajaran akan dilakukan pertemuan dengan wali murid dan juga masyarakat untuk melaporkan hasil kinerja sekolah serta program kegiatan sekolah selama satu tahun. Dalam perencanaan program kerja kepala sekolah juga melibatkan komite sekolah untuk menyampaikan gagasannya. Partsipasi masyarakat juga sangat dibutuhkan sebagai salah

[238] Hasil wawancara dengan U, Bendahara, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 09.40)
[239] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (07-04-2019 ; 08.37)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satu sumber pendanaan sekolah terutama pada saat sekolah membutuhkan dana untuk membangun sarana prasarana sekolah.[240]

Berikutnya peran kompetensi manajerial kepala sekolah adalah memimpin bawahannya. Beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dalam memimpin bawahannya adalah:[241]

1) Membuat *job description* (pembagian kerja).
2) Menyampaikan pembagian tugas pokok dan fungsi masing-masing individu pada rapat tahun pelajaran baru.
3) Memberikan pengarahan kepada guru.
4) Melakukan *monitoring* terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan.
5) Evaluasi pada rapat akhir tahun pelajaran.

Kepala sekolah juga mampu memimpin rapat, baik dalam rapat penyusunan program kerja, rapat evaluasi program, maupun rapat lainnya[242] Serta mengambil keputusan terkait sesuatu yang membutuhkan penanganan secara cepat dan tepat.[243]

Sebagaimana penjelasan Kompri, pekerjaan kepala sekolah dalam memimpin sekolah, yaitu:[244]

---

[240] Hasil wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 ; 07.41)
[241] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.44)
[242] Hasil wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidiayah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.38)
[243] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbauil Ulum, (08-04-2019 08.05)
[244] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja kepada guru, dan staff/karyawan.
2) Mengatur pekerjaan guru dan staff/karyawan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.
3) Mengarahkan guru dan staff/karyawan supaya bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4) Memimpin rapat dengan seluruh elemen sekolah.
5) Mampu mengambil keputusan dengan tepat.

Peran kompetensi manajerial kepala sekolah yang terakhir adalah mengendalikan, dalam peran ini kepala sekolah harus senantiasa mengawasi proses pencapaian tujuan melalui monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksaan kegiatan sekolah.[245]Kepala sekolah dapat melakukan upaya pengendalian dengan cara:[246]

1) Monitoring kerja.
2) Supervisi.
3) Rapat evaluasi akhir tahun.

Wagner sebagaimana yang dikutip oleh Rudolf Kempa, menyebutkan ada tiga keterampilan dalam kompetensi manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, yakni:[247]

1) Keterampilan konseptual (*conceptual skill).*

[245] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94.
[246] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.49)
[247] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Keterampilan teknik (*technical skill*).

3) Keterampilan hubungan manusiawi (*human relationship skill*).

Menurut Sudarwan Danim keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan memadukan dan mengkoordinasikan semua kegiatan. Kepala sekolah harus melakukan perencanaan, merumuskan kebijakan, serta membuat keputusan dalam menghadapi suatu hal.[248] Menurut A kepala sekolah mampu menyusun visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah dengan baik. Menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan membagi *job description* untuk setiap komponen yang terlibat.[249] FI menambahkan bahwa dalam mengkoordinasikan semua kegiatan sekolah yakni dengan menyusun program kerja dan program kegiatan yang kemudian akan disosialisasikan melalui rapat.[250]

Mengenai keterampilan teknik jamaluddin Iskandar menyebutkan kegiatan kepala sekolah yang termasuk dalam keterampilan teknik yakni:[251]

1) Melakukan supervisi pada saat proses pembelajaran berlangsung.

2) Membimbing guru dalam memperbaiki pengajaran.

3) Membantu kesulitan yang dialami staff/karyawan.

4) Menyusun anggaran belanja.

---

[248] Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, 134.

[249] Hasil wawancara dengan A, Wakil Kepala Sekolah bidang Hubungan Masyarakat, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (09-04-2019 ; 07.50)

[250] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.54)

[251] Jamaluddin Iskandar, "*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah",* 92.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik kegiatan supervisi pembelajaran rutin dilakukan setiap satu bulan sekali oleh kepala sekolah. Selain itu, menurut U kepala sekolah juga siap sedia membantu staff/karyawan yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Misalnya saja terjadi permasalahan dalam pengelolaan keuangan sekolah, tidak jarang U meminta masukan dan bantuan kepala sekolah untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.[252] Kepala sekolah juga memimpin penyusunan anggaran belanja madrasah.[253]

Keterampilan yang ketiga yaitu keterampilan hubungan manusiawi. Menurut Jamaluddin keterampilan ini merupakan keterampilan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dan melakukan kerjasama dengan seluruh personel sekolah sehingga tercipta hubungan yang harmonis.[254] FI menjelaskan langkah-langkah yang ditempuh dalam menjaga hubungan dengan guru, staff/ karyawan yakni melalui beberapa hal seperti mengadakan rapat berkala setiap 2 bulan sekali, membuat grup WA, serta mengadakan kegiatan kerohanian dalam bentuk istighosah, sholat tasbih dan tahlil bersama.[255] Sementara itu, bentuk komunikasi kepala sekolah dengan wali murid dan masyarakat sekitar, menurut K yaitu dengan mengadakan pertemuan dengan komite sekolah, wali murid, serta masyarakat yang dilakukan setiap akhir semester untuk

[252] Hasil wawancara dengan U, Bendahara, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 09.55)
[253] Hasil wawancara dengan U, Bendahara, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 09.40)
[254] Jamaluddin Iskandar, "*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah",* 93.
[255] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.01)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membahas program yang dilakukan oleh sekolah, perkembangan peserta didik, jika ada kebijakan baru yang dikeluarkan pemerintah terkait pendidikan juga akan dibahas dalam pertemuan tersebut. Kepala sekolah juga turut melibatkan komite sekolah dalam penyusunan program kerja.[256]

Kesuksesan kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitas manajerialnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut FI faktor tersebut ada dua yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Adapun faktor pendukung keberhasilan manajerial kepala sekolah, yaitu:[257]

1) Partisipasi seluruh elemen pendidikan.
2) Kerjasama yang harmonis sehingga menghasilkan iklim kerja yang kondusif.
3) Budaya sekolah yang positif.
4) Jalinan komunikasi yang baik dengan seluruh pihak terkait.
5) Sumber daya manusia yang memadai dan sarana prasarana yang cukup.

Sementara itu yang termasuk faktor penghambat aktivitas manajerial kepala sekolah, yaitu:[258]

1) Terbatasnya dana sekolah yang tersedia.
2) Fasilitas sekolah yang minim utamanya masalah barang elektronik seperti LCD dan komputer.

[256] Hasil wawancara dengan K, Komite Sekolah, di Rumah Dusun Kening, (12-04-2019 ; 09.42)
[257] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.01)
[258] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.03)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Wibowo dalam bukunya menyebutkan ada beberapa faktor yang dapat mempegaruhi kepala sekolah dalam menjalankan aktivitas manajerialnya, yaitu:[259]

1) Kepercayaan seluruh komponen sekolah.
2) Keterampilan kepala sekolah.
3) Kepribadian kepala sekolah.
4) Motivasi.
5) Kemampuan intelektual.
6) Tenaga pendidikan yang memadai.
7) Sifat dan jenis tugas yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.

b. Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

Informan L mengartikan kinerja guru sebagai hasil kerja guru dalam mengerjakan tugasnya sebagai seorang pengajar, pendidik, dan pembimbing yang profesional guna tercapainya tujuan pembelajaran.[260] Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rudolf Kempa yang mendefiniskan kinerja guru sebagai pencapaian prestasi guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, pembimbing, pengajar bagi siswa sehingga

[259] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 283
[260] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.21)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari penugasan tersebut dapat meningkatkan profesi guru.[261] Sementara J menyatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik dengan mengembangkan kegiatan pembelajaran secara kreatif dan menyenangkan sehingga menghasilkan siswa yang berprestasi.[262] Pendapat tersebut senada dengan pernyataan Hardono dalam jurnalnya yang mendefinisikan kinerja guru sebagai kemampuan guru dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pendidik dengan meningkatkan prestasi belajar siswa.[263]

Menurut Supardi, ada sejumlah indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja guru yaitu:[264]

1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran.
2) Kemampuan melakukan pembelajaran.
3) Kemampuan melakukan penilaian hasil belajar.
4) Kemampuan menjalin hubungan antar pribadi.
5) Kemampuan melakukan program pengayaan.

Dalam menyusun rencana pembelajaran, menurut L guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik sudah mampu membuat rencana pembelajaran secara mandiri.[265] Rencana pembelajaran

[261] Rudofl Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 10.
[262] Hasil wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.49)
[263] Hardono dkk, *"Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru"*, 28.
[264] Supardi, *Kinerja Guru*, 23
[265] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.25)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut meliputi RPE, Prota, Promes, RPP, rencana penilaian.[266] Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti melihat perangkat pembelajaran guru.[267] Serta dokumen hasil penilaian kinerja guru yang dimiliki sekolah, berdasarkan hasil dokumen tersebut diketahui bahwa guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dapat menyusun perangkat pelajaran dengan baik.[268] Supardi dalam bukunya menyebutkan bahwa ada beberapa indikator yang dapat dijadikan tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana penguasaan guru dalam membuat perencanaan, yaitu: a) perencanaan pengelolaan pembelajaran, b) perencanaan materi ajar, c) perencanaan pengelolaan kelas, d) perencanaan penilaian.[269]

Sedangkan indikator kecakapan guru dalam melakukan pembelajaran yaitu sebagai berikut: a) keterampilan dalam memulai pembelajaran, b) kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran, c) melakukan penilaian, d) keterampilan dalam menutup pembelajaran.[270] J memaparkan bahwa kegiatan pembelajaran dilakukan sesuai dengan alur yang sudah dibuat dalam RPP, mulai dari kegiatan pembuka, kegiatan inti, penutup, sampai proses pengambilan nilai. Hal tersebut sesuai dengan observasi peneliti sewaktu mengikuti proses pembelajaran di kelas informan. J mampu memotivasi peserta didik sehingga semangat

[266] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.11)
[267] Observasi Peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik (08-04-2019)
[268] Dokumen hasil kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik
[269] Supardi, *Kinerja Guru*, 23
[270] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mengikuti proses pembelajaran. metode yang digunakan juga tepat dan lebih menekankan keaktifan peserta didik.[271] Dari dokumen supervisi dapat diketahui bahwa J mampu mengelola proses pembelajaran dengan efektif. Sementara itu masih berdasarkan dokumen supervisi, ditemukan ada dua guru yang dalam melakukan proses pembelajaran belum efektif. Metode pembelajaran yang dilakukan masih konvensional, minim sumber belajar dan media pembelajaran.[272]

Indikator yang ketiga yaitu terkait penilaian hasil belajar. F memaparkan bahwa sebelum melakukan penilaian terlebih dahulu dibuat rencana penilaian yang disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan. Guru akan menentukan bentuk penilain yang akan digunakan, tes atau non tes. Kemudian membuat instrumen penilaian sebagaimana yang ada di RPP. Selanjutnya proses pengambilan nilai akan dilakukan pada saat KBM (Kegiatan Belajar Mengajar). [273] Untuk memantau kemajuan belajar peserta didik, hasil nilai belajar siswa untuk seluruh mata pelajaran akan dihimpun dan diakumulasikan, yang selanjutnya akan dilaporkan kepada pimpinan dan wali murid setiap akhir semester.[274] Sebagaimana pemaparan Supardi bahwa kemampuan guru dalam menilai hasil belajar dapat diukur melalui; a) rencana penilaian yang dibuat, b)

[271] Hasil Observasi Peneliti di Kelas I A Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (10-04-2019 ; 08.10)
[272] Dokumen Hasil Supervisi Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum
[273] Hasil wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.52)
[274] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.36)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelaksanaan penilaian, c) pengelolaan penilaian, d) pelaporan hasil penilaian.[275]

Selanjutnya kemampuan guru dalam melakukan hubungan dengan siswa, adapun indikatornya yaitu; a) mengelola interaksi siswa di kelas, b) menjadikan suasana belajar mengajar menarik dan positif, c) membangkitkan semangat belajar siswa.[276] L menggunakan beberapa cara dalam mengatur interaksi di kelas, utamanya dalam membangkitkan semangat dan keaktifan siswa, yaitu dengan memberikan pujian atas hasil kerja siswa, memberikan hadiah, serta menggunakan metode dan media yang menarik sehingga akan tercipta proses pembelajaran yang menyenangkan.[277]

Indikator kinerja guru yang terakhir yaitu terkait kemampuan guru dalam melakukan program pengayaan. Setiap guru memiliki caranya masing-masing dalam melakukan pengayaan. Bentuk pengayaan yang dilakukan oleh J yaitu dengan melakukan *drill point* yang sulit, jadi materi-materi yang kurang dipahami oleh siswa akan dibahas kembali sampai bisa. Cara yang kedua dengan memberikan beberapa materi tambahan.[278] Sedangkan bentuk pengayaan yang dilakukan oleh F yakni dengan memberikan tugas rumah dengan tujuan agar siswa tidak hanya belajar di sekolah tapi juga di rumah, terkadang juga dengan memberikan pertanyaan kepada kepada siswa untuk mengetes pemahaman terkait

[275] Supardi, *Kinerja Guru*, 24.
[276] Supardi, *Kinerja Guru*, 24.
[277] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.30)
[278] Hasil wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 09.59)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

materi yang disampaikan.[279] Sebagaimana yang dijelaskan oleh Supardi bahwa program pengayaan dapat dilakukan guru dengan a) memberikan pekerjaan rumah, b) memberikan materi tambahan.[280]

Ada masanya kinerja guru mengalami penurunan dikarenakan beberapa faktor. Menurut FI faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu, a) kecakapan mengelola pembelajaran, b) pengetahuan yang dimiliki guru, c) kedisplinan, d) tanggung jawab, e) kepemimpinan sekolah, f) kondisi lingkungan.[281] F menambahkan bahwa faktor utama yang berpengaruh adalah motivasi dan rasa tanggung jawab yang tinggi, di samping itu ada juga faktor lain seperti keterampilan guru, kreativitas dalam mengajar, gaji, budaya sekolah dan iklim kerja.[282] L juga mengatakan bahwa kondisi fisik dan mental guru juga dapat mempengaruhi hasil kinerjanya.[283] Sebagaimana Kasmir menyebutkan ada banyak faktor yang dapat memberikan pengaruh kepada guru dalam melakukan pekerjaannya, yaitu:

a) Kemampuan dan keahlian.
b) Pengetahuan yang dimiliki.
c) Rancangan kerja.
d) Kepribadian.
e) Motivasi kerja.

[279] Hasil wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 08.02)
[280] Supardi, *Kinerja Guru*, 25
[281] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.16)
[282] Hasil wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 - 08.05)
[283] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.42)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f) Kepemimpinan.

g) Kepuasan kerja.

h) Lingkungan kerja.

i) Disiplin kerja.[284]

c. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik

Keberhasilan pendidikan suatu negara ditentukan oleh kualitas kinerja guru. Guru memiliki peran yang dominan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena guru adalah pusat pembelajaran yang menentukan arah dan tujuan proses belajar. Oleh karena itu, aktivitas guru sebagai pendidik harus selalu berkembang dan termotivasi untuk berprestasi.[285] Hal tersebut sesuai dengan pernyataan F yang menjelaskan bahwa gurulah yang memegang kendali proses pembelajaran di kelas serta dalam pembentukan karakter peserta didik, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja guru akan menentukan mutu pendidikan.[286]

Kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan akan menentukan sejauh mana tujuan sekolah dapat dicapai. Kepala sekolah yang kompeten mampu mengatur dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya sekolah dengan tepat serta melakukan

[284] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik),*
[285] Supardi, *Kinerja Guru,* 7.
[286] Hasil wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.47)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerjasama yang baik dengan berbagai pihak. Diperlukan kolaborasi yang kompak dan selaras antar semua pihak terkait, mulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, wali murid, masyarakat, hingga pemerintah. Hasil kerjasama dan dukungan dari seluruh pihak tersebut akan menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan produktivitas guru. Maka dari itu, motivasi dan bimbingan kepala sekolah mutlak diperlukan oleh guru untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya.[287] Sebagaimana yang dikatakan oleh FI bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan partisipasi dan kerjasama seluruh pihak guna mewujudkan tujuan yang sudah direncanakan. Kepala sekolah berperan pokok dalam usaha peningkatan kualitas guru. Perilaku dan kinerja kepala sekolah sebagai seorang pimpinan akan dijadikan panutan bagi bawahannya. Keaktifan dan kedisiplinan kepala sekolah dalam kehadiran akan menjadi motivasi bagi guru dan karyawan untuk berprilaku disiplin.[288] L juga menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru. Kehadiran kepala sekolah untuk memantau dan memperhatikan guru akan berdampak pada perilaku guru dalam mengerjakan pekerjaannya. Kepala sekolah yang jarang hadir membuat

[287] Supardi, *Kinerja Guru*, 18.
[288] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Skeolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.20)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru merasa tidak diperhatikan sehingga malas dalam melakukan tugasnya.[289]

Penelitian Basilius Redan Werang dalam jurnalnya menyatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berkolerasi dengan kinerja guru. Kinerja guru akan semakin produktif jika kepala sekolah mampu menerapkan manajerial yang baik.[290] Pernyataan tersebut senada dengan ungkapan J yang memberikan pernyataan bahwa kompetensi manajerial sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Adanya motivasi dan bimbingan dari kepala sekolah akan semakin meningkatkan kualitas kinerja guru dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pendidik.[291]

Ahmad Zubair menyatakan bahwa manajemen peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui serangkaian proses mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring evaluasi.[292] Dari penjelasan FI, dapat diketahui bawa proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam manajemen peningkatan kinerja guru yaitu dengan membagi tugas dan beban mengajar sesuai dengan kemampuan guru dan latar belakang pendidikannya. Sementara itu proses pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dapat dilihat dari beberapa kegiatan seperti mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, *workshop*, dan

[289] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Uulum, (08-04-2019 ; 08.46)
[290] Basilius Redan Werang, "*Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke*", 603.
[291] Hasil wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 10.05)
[292] Ahmad Zubair, *"Manajemen Peningkatan Kinerja Guru",* 309-310

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MGMP, peningkatan kedisiplinan melalui absensi *finger print,* memberikan motivasi, memberikan penghargaan, serta dengan menciptakan iklim kerja yang efektif. Sedangkan proses monitoring dan evaluasi dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan supervisi setiap satu bulan sekali.[293]

Menurut E. Mulyasa beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu:[294]

1) Membina kedisiplinan guru dan karyawan.
2) Memberikan motivasi.
3) Memberikan penghargaan.
4) Persepsi.

L menjelaskan bahwa upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah salah satunya yaitu peningkatan kedisiplinan melalui kebijakan *finger print.* Adanya absensi *finger print* sejak tiga tahun yang lalu dianggap cukup efektif untuk meminimalisir ketidaktifan guru karena semakin sering guru tidak masuk maka akan berpengaruh pada pemotongan insentif.[295] Sedangkan dalam hal pemberian motivasi, FI menyatakan bahwa bentuk motivasi yang diberikan kepada guru yakni dengan mengajak semua pendidik dan tenaga kependidikan melakukan wisata religi, dengan harapan adanya kegiatan tersebut akan membuat pikiran menjadi *fresh* dan guru beserta

[293] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.23-09.32)
[294] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* 141.
[295] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.50)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

staff/karyawan kembali bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Kegiatan ziarah tersebut sudah menjadi agenda tahunan di Madrasah Ibtidayah Manbaul Ulum. Untuk *reward* atau penghargaan hanya diberikan kepada beberapa guru saja yang dianggap memiliki prestasi dan kinerja yang baik. Bentuk *reward*nya yaitu pemberian bonus berupa tambahan gaji. Kepala sekolah menambahkan bahwa beliau juga senantiasa memotivasi guru agar senantiasa tulus dan ikhlas dalam mendidik serta membimbing peserta didik.[296] Hal tersebut sebagaimana pendapat Supardi yang menyatakan bahwa guru yang profesional dan berkinerja tinggi tidak akan berhasil dalam meningkatkan mutu pembelajaran tanpa adanya niat suci dan tulus dari guru dalam mendidik siswanya.[297]

Selanjutnya upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menurut Rudolf Kempa, sebagai berikut:[298]

1) Kegiatan internal
   a) Melaksanakan supervisi secara rutin dan terprogram.
   b) Mengadakan Musyawaroh Guru Mata Pelajaran (MGMP).
   c) Melakukan pengawasan secara kontinu.
   d) Memotivasi dan memberi pengarahan kepada guru secara terus menerus.

[296] Hasil wawancara dengan FI. kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 09.28)
[297] Supardi, *Kinerja Guru*, 18.
[298] Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kegiatan eksternal

a) Mengikutkan guru dalam kegiatan pelatihan, seminar, penataran, *workshop* yang sudah diagendakan di berbagai tingkatan dari mulai tingkat kecamatan sampai nasional.

Upaya peningkatan kinerja guru melalui kegiatan internal yang dilakukan oleh kepala sekolah selanjutnya yaitu dengan rutin melakukan supervisi pembelajaran dan mengikutkan guru dalam kegiatan MGMP. Berdasarkan keterangan FI setiap satu bulan sekali biasanya pada akhir bulan dilakukan supervisi pembelajaran kepada seluruh guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik. Adapun yang bertindak sebagai supervisor yaitu kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala sekolah. Supervisor akan menilai kinerja guru pada saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas.[299] Di sisi lain menurut F meskipun kegiatan supervisi rutin dilakukan setiap bulan namun pelaksanaannya kurang efektif karena tidak adanya upaya tindak lanjut dan pembinaan dari supervisor.[300] Semestinya pascasupervisi ada upaya tindak lanjut dari supervisor untuk menentukan strategi baru yang dapat memperbaiki kelemahan guru dalam melakukan proses pembelajaran.[301] Selain itu, kepala sekolah juga memberi keleluasaan kepada guru untuk turut serta dalam kegiatan MGMP di tingkat kecamatan. J menjelaskan bahwa kegiatan MGMP tersebut rutin dilakukan pada awal dan akhir

[299] Hasil wawancara dengan FI, Kepala Sekolah, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (06-04-2019 ; 08.12)
[300] Hasil wawancara dengan F, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 07.41)
[301] Supardi, *Kinerja Guru*, 99.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semester. Tempat pelaksanannya bergiliran dari sekolah satu ke sekolah lain dalam lingkup kecamatan Bungah. Adanya MGMP diharapkan dapat dijadikan guru sebagai wadah untuk melakukan *sharing* pengetahuan dan masalah yang berkaitan dengan proses pembelajaran serta menemukan solusi dari permasalahan tersebut. Selain itu MGMP juga membentuk tim untuk membahas terkait materi pembelajaran yang akan diajarkan, penyusunan kisi-kisi dan soal-soal UTS berikut kunci jawabannya, yang nantinya pada akhir semester akan dilakukan evaluasi kinerja tim MGMP.[302]

Adapun kegiatan eksternal diwujudkan dengan mengikutkan guru dalam acara pelatihan dan *workshop.* Berdasarkan pemaparan L menjelaskan bahwa ada banyak kegiatan pelatihan dan *workshop* yang diikuti oleh guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik, baik di tingkat kecamatan maupun di tingkat kabupaten. Secara bergantian kepala sekolah mengirim guru pada kegiatan pelatihan yang disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap guru dengan tema kegiatan.[303]

Dari penjelasan di atas dapat diwujudkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

[302] Hasil wawancara dengan J, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (15-04-2019 ; 10.13)
[303] Hasil wawancara dengan L, Guru, di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum, (08-04-2019 ; 08.30)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.3. Pembahasan Hasil Penelitian dan Teori

BAB	SUB BAB	TEORI	IMPLEMENTASI
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH	Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	Kompetensi manajerial kepala sekolah menurut Wahjosumidjo adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, serta mengendalikan program kerja dengan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya sekolah guna mencapai tujuan.	Dalam praktiknya kompetensi manajerial kepala sekolah menurut pemahaman beberapa informan merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki sekolah dengan sebaik mungkin guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sumber daya yang dimaksud di sini ada dua yaitu sumber daya manusia dan sumber daya fisik. Tidak hanya sebatas memberdayakan sumber daya sekolah tetapi juga keterampilan kepala sekolah dalam mengatur dan memimpin lembaganya.
	Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	Wahjosudmidjo menyatakan bahwa ada empat peran kompetensi manajerial kepala sekolah: 1. Merencanakan. a. Menentukan tujuan. b. Menentukan indikator. ketercapaian tujuan. c. Menentukan kebijakan. d. Menentukan sumber daya yang digunakan. e. Strategi dalam mencapai tujuan. 2. Mengorganisasika	Praktik peran kompetensi manajerial kepala sekolah di lembaga yaitu: 1. Merencanakan : Membuat program kerja dan RKM setiap awal tahun pelajaran, menentukan sumber daya sekolah yang akan digunakan. 2. Mengorganisasikan : a. Merawat serta rutin melakukan inventaris. Segera memperbaiki fasilitas dan sarana prasarana sekolah yang rusak. b. Menciptakan budaya dan ilim kerja yang kondusif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		n. a. Mengelola sapras dan fasilitas sekolah Memberdayakan SDM sekolah. b. Menciptakan iklim kerja yang kondusif. c. Mengelola kurikulum sekolah. d. Mengelola keuangan sekolah. e. Mengelola peserta didik. f. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat. 3. Memimpin guru dan karyawan. a. Mengkomunikasikan visi, misi, tujuan kepada bawahan. b. Mengkoordinasikan kegiatan bawahan. c. Mengarahkan bawahan agar bekerja seusai dengan tupoksi. d. Memimpin rapat dengan seluruh elemen sekolah. e. Mampu mengambil keputusan dengan tepat 4. Mengendalikan. Dalam peran ini kepala sekolah harus senantiasa	dengan menerapkan budaya 3S dan menata lingkungan fisik. c. Menggunakan kurikulum sesuai dengan kebijakan nasional. d. Menyusun RAPBM untuk mengelola keuangan sekolah dengan bimbingan dan koordinasi kepala sekolah. e. Mengelola kebutuhan peserta didik dari awal masuk sampai keluar serta memfasilitasi bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler. f. Melibatkan partisipasi masyarakat sekitar dalam upaya peningkatakan kualitas sekolah dan sumber pembiayaan. 3. Memimpin : Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu: membuat *job description*, menyampaikan pembagian tupoksi, memberikan pengarahan, menjadi pimpinan rapat, dan mengambil keputusan dalam menangani masalah yang sifatnya mendesak. 4. Mengendalikan :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		mengawasi proses pencapaian tujuan dengan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksaan kegiatan sekolah .	Melakukan monitoring kerja, melaksanakan supervisi setiap bulan, dan mengadakan rapat evaluasi akhir tahun.
	Jenis Keterampilan dalam Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	Wagner menyebutkan ada tiga keterampilan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah dalam kompetensi manajerial: 1. Keterampilan konseptual Merupakan keterampilan kepala sekolah dalam mengkoordinasikan kegiatan, melakukan perencanaan, menentukan strategi, serta merumuskan kebijakan dan keputusan mengenai suatu hal yang terjadi dalam lembaganya. 2. Keterampilan teknik a. Melakukan supervisi pada saat proses pembelajaran. b. Melakukan evaluasi pengajaran guru. c. Membantu dan mengarahkan guru dalam	1. Keterampilan konseptual yang diterapkan oleh kepala sekolah : a. Menyusun visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. b. Menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. c. Membagi *job description* setiap pihak yang terlibat. 2. Keterampilan teknik yang dilakukan oleh kepala sekolah: a. Melakukan supervisi pembelajaran. b. Membantu dan membimbing guru memperbaiki pengajaran. c. Membantu permasalahan kerja yang dihadapi karyawan. d. Memimpin penyusunan RAPBM. 3. Keterampilan hubungan manusiawi kepala sekolah: a. Mengadakan rapat. b. Membuat grup WA. c. Mengadakan kegiatan kerohanian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		memperbaiki pengajaran. d. Membantu karyawan menganalisis kesulitan. e. Menyusun anggaran belanja. 3. Keterampilan hubungan manusiawi a. Mampu bekerjasama dengan orang lain. b. Mampu menyesuaikan diri. c. Mampu berkomunikasi dengan baik.	d. Mengadakan pertemuan dengan wali murid, komite sekolah, dan masyarakat setiap akhir semester.
	Faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah	Wibowo menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu: 1. Kepercayaan seluruh *stakeholder* di sekolah. 2. Keterampilan kepala sekolah. 3. Kepribadian kepala sekolah. 4. Motivasi. 5. Kemampuan intelektual. 6. Tenaga pendidikan yang memadai. 7. Sifat dan jenis tugas.	Ada dua faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah: 1. Faktor pendukung yaitu: a. Adanya budaya sekolah yang positif. b. Adanya partisipasi dari seluruh elemen sekolah. c. Kerjasama yang harmonis sehinga menciptakan iklim kerja yang kondusif. d. Komunikasi yang baik. e. Sumber daya manusia yang memadai. 2. Faktor penghambat yaitu: a. Minimnya dana yang dimiliki sekolah. b. Fasilitas sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			yang terbatas utamanya barang elektronik.
K I N E R J A G U R U	Pengertian Kinerja Guru	Rudolf Kempa mendefinisikan kinerja guru sebagai prestasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik dan pengajar yang dapat meningkatkan profesinya.	Dalam praktiknya kinerja guru dipahami sebagai hasil kerja guru dalam melaksanakan tugasnya menjadi seorang pendidik sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.
	Indikator Kinerja Guru	Menurut Supardi kinerja guru dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: 1. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran. 2. Kemampuan melakukan pembelajaran. 3. Kemampuan melakukan penilaian hasil belajar. 4. Kemampuan mengelola hubungan antar pribadi. 5. Kemampuan melakukan program pengayaan.	Berikut pemaparan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik: 1. Kemampuan guru membuat rencana pembelajaran : Guru mampu menyusun perangkat pembelajaran yang meliputi RPE, prota, promes, RPP, dan rencana penilaian. 2. Kemampuan dalam melakukan pembelajaran : Guru melakukan proses pembelajaran sesuai dengan RPP yang sudah dibuat mulai dari kegiatan pembuka, kegiatan inti, dan penutup. 3. Kemampuan dalam melakukan penilaian hasil belajar : Guru menentukan bentuk penilaian yang digunakan, guru menyusun instrumen penilaian, guru melakukan penilaian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			pada saat proses pembelajaran, pelaporan hasil penilaian kepada pimpinan dan wali murid di akhir semester. 4. Kemampuan dalam melakukan hubungan antar pribadi : Membangkitkan semangat dan keaktifan siswa dengan memberikan pujian atau memberikan hadiah, menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan dengan menggunakan metode dan media yang menarik. 5. Kemampuan dalam melakukan program pengayaan : Bentuk pengayaan yang diberikan guru yaitu, memberikan tugas rumah, mengajukan beberapa pertanyaan, mengulang kembali materi yang dianggap sulit, memberikan materi tambahan.
	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru	Faktor faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru menurut Kasmir, yaitu: 1. Kemampuan dan keahlian. 2. Pengetahuan yang dimiliki. 3. Rancangan kerja. 4. Kepribadian. 5. Motivasi kerja. 6. Kepemimpinan. 7. Kepuasan kerja.	Faktor yang mempengaruhi kinerja guru di Madrasah Ibtidayah Manbaul Ulum, yakni: 1. Kemampuan. 2. Kedisplinan. 3. Tanggung jawab. 4. Kepemimpinan kepala sekolah. 5. Lingkungan kerja. 6. Kondisi fisik dan mental guru. 7. Kreativitas guru.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		8. Lingkungan kerja. 9. Disiplin kerja.	8. Motivasi. 9. Gaji. 10. Budaya dan iklim sekolah.
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM	Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Manajemen peningkatan kinerja guru menurut Ahmad Zubair dilakukan melalui beberapa proses: 1. Perencanaan. 2. Pelaksanaan. 3. Monitoring dan evaluasi.	Dalam praktiknya manajemen peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum jika dianalisis dapat diklasifikasikan menjadi serangkaian proses sebagai berikut: 1. Proses perencanaan dengan membagi tugas mengajar yang didasarkan kemampuan setiap individu. 2. Proses pelaksanaan yang diwujudkan melalui beberapa kebijakan seperti absensi *finger print*, memberi kesempatan kepada guru mengikuti kegiatan pelatihan, *worshop*, dan MGMP serta berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. 3. Proses monitoring dan evaluasi yaitu berupa kegiatan supervisi rutin dan pemberian motivasi.
		Upaya manajerial kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru menurut E. Mulyasa: 1. Meningkatkan kedisiplinan guru dan karyawan. 2. Memberikan motivasi. 3. Penghargaan. 4. Persepsi.	Penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik: 1. Peningkatan kediplinan melalui *finger print.* 2. Memotivasi guru untuk ikhlas dan tulus dalam mengamalkan ilmunya kepada siswa. 3. Menumbuhkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MENINGKATKAN KINERJA GURU			semangat guru dengan kegiatan keagamaan (ziarah wali). 4. Memberikan penghargaan berupa bonus gaji.
		Menurut Rudolf Kempa upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui dua pendekatan: 1. Kegiatan internal sekolah a. Rutin melakukan supervisi. b. Mengadakan MGMP. c. Melakukan pengawasan berencana. 2. Kegiatan eksternal sekolah a. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, *workshop*, lokakarya di berbagai tingkat baik tingkat kecamatan, kabupaten, hingga tingkat nasional.	Upaya selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu: 1. Rutin melakukan supervisi pembelajaran. 2. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP se kecamatan Bungah. 3. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan dan *workshop* baik di tingkat kecamatan maupun tingkat kabupaten.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi serta analisis hasil penelitian sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik dilakukan melalui serangkaian proses yang terdiri atas: a) merencanakan program kerja, menyusun RKM, b) mengorganisasikan, yang meliputi pengelolaan fasilitas dan sarana prasarana sekolah, kurikulum, keuangan, peserta didik serta menciptakan iklim kerja yang kondusif, c) memimpin guru dan staff/karyawan dengan membagi *job description* dan tupoksi, d) mengendalikan kinerja dengan melakukan monitoring dan rapat evaluasi setiap tahun.
2. Secara keseluruhan guru di Madrasah Ibtidaiyah Bungah Gresik sudah memiliki kinerja yang baik. Guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik mampu menyusun perangkat pembelajaran dengan baik, meskipun masih ada beberapa guru yang masih menggunakan metode pembelajaran yang tradisional akan tetapi sebagian besar guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dengan memanfatkan media pembelajaran dan menggunakan metode pembelajaran serta fasilitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah sehingga dapat membangkitkan semangat belajar siswa selama mengikuti proses pembelajaran.

3. Upaya penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum Bungah Gresik yaitu melalui beberapa proses. Mulai dari proses perencanaan dengan membagi tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kapasitas kemampuan guru. Kemudian proses pelaksanaan yang diwujudkan melalui beberapa hal seperti, meningkatkan kedisplinan guru, memberikan motivasi, memberikan *reward*, mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP, pelatihan, dan *workshop*. Dan proses monitoring dan evaluasi melalui pelaksanaan supervisi pembelajaran setiap satu bulan sekali.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan sebagaimana yang sudah dipaparkan di atas, maka dengan segala hormat dan kerendahan hati peneliti memberikan saran dengan tujuan dapat dijadikan pertimbangan perbaikan selanjutnya:

1. Kepala sekolah sebaiknya melengkapi fasilitas agar proses pembelajaran dapat berjalan lebih efektif, terutama fasilitas seperti komputer yang digunakan siswa untuk ujian nasional.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kepala sekolah sebaiknya memberikan bimbingan dan pengarahan untuk membantu memperbaiki strategi dan metode pembelajaran beberapa guru yang memiliki permasalahan dalam pengajaran.
3. Agar lebih meningkatkan kualitas guru kepala sekolah perlu melakukan upaya tindak lanjut setelah dilakukan kegiatan supervisi. Diperlukan adanya rancangan dan strategi baru yang bisa membantu guru memperbaiki kelemahan dan kekurangan guru jika ada dengan melakukan pendampingan dan bimbingan secara berkala.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian.* (Jakarta: Bumi Aksara)

Bawani, Imam. 2016. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam.* (Sidoarjo: Khazanah Ilmu)

Bharwaj, Anand, *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performances.* International Journal of Advenced Research in Management and Social Sciences Vol 2 No 5

Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan.*(Yogyakarta: Gava Media)

Danim, Sudarwan, 2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan.* (Bandung: Pustaka Setia)

Danim, Sudarwan. 2011. *Profesi Kependidikan.* (Bandung: Alfabeta)

Fanani, A. Z. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan Islam.* (Surabaya: UINSA Press)

Hardono dkk, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru.* Jurnal Educational Management Vol 6 No 1

Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Jakarta: Salemba Humanika)

Iskandar, Jamaluddin. *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.* Jurnal Idaarah Vol 1 No 1

Ismuha dkk, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol 4 No 1

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik).* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)

Kempa, Rudolf. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru.* (Yogyakarta: Penerbit Ombak)

Kompri, 2015. *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah.* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)

Martono, Nanang. 2015. *Metode Penelitian Sosial.* (Jakarta: PT Raja Grafindo)

Martono, Nanang. 2015. *Metode Penelitian Sosial.* (Jakarta: Raja Grafindo)

Megan. 2005. *Leadership and Team in Educational Management.* (Jakarta: Grasindo)

Moleong, Lexy J. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Remaja Rosda Karya)

Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)

Muhadjir, Noeng dkk. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Yogyakarta: PT Bayu Indra Grafika)

Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifisikasi Guru.* (Bandung: Remaja Rosdakarya)

Mulyasa, E. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Madrasah.* (Jakarta: Bumi Aksara)

Mulyasa, E. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)

Musfah, Jejen. 2012. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik.* (Jakarta: Kencana Prenada Group)

Musfiqon dan Hadi Islamto. 2015. *Kepemimpinan Sekolah Unggul.* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center)

Nazir, Moh. 1999. *Metodologi Penelitian.* (Jakarta: Rajawali Press)

Nurdin, Syafruddin. *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum.* (Jakarta: Quantum Teaching)

Paturisi Achmad, *Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers.* Journal of Educational and Human Development Vol 6 No 4

Paturisi, Achmad. *Contribution of Leadership Style, Managerial Skill of Principals and Compensation to the Performance of Teachers.* Journal of Educational and Human Development Vol 6 No 4

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Prawirosento, Suryadi. 2014. *Kebijakan Kinerja Karyawan.* (Yogyakarta: BPFE)

Salam, Abdus. 2014. *Manajemen Insani dalam Pendidikan.* (Yogayakarta: Pustaka Pelajar)

Setiawan, Bahar Agus dan Abd Muhith, 2013. *Transformational Leadership.* (Jakarta: PT Raja Grafindo)

Siswandi. 2011. *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya.* (Jakarta: Mitra Wacana Media)

Siswanto, 2013. *Pengantar Manajemen.* (Jakarta: Remaja Rosdakarya)

Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan.* (Jakarta: Bima Aksara)

Sugiono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.* (Bandung: Alfabeta)

Supardi. 2013. *Kinerja Guru.* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)

Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif.* (Yogyakarta: Hikayat)

Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group)

Suyanto, Bagong dan Sutinah. 2013. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan.* (Jakarta: Kencana Prenada)

Tagela, Umbu dan Sumardjono. 2014. *Profesi Kependidikan.* (Yogyakarta: Penerbit Ombak)

Tamwifi, Irfan. 2014. *Metodologi Penelitian.* (Surabaya: UINSA Press)

Tisnawati, Ernie & Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen.* (Jakarta: Prenada Media)

Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989

Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Werang, Basilius Redan, *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke,* Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 10 No 3

Werang, Basilius Redan, *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Ilim Sekolah dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke.* Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 10 No 3

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja.* (Jakarta: PT Raja Grafindo)

Widodo Hendro, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman).* Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran Vol 2 No 1

Zubair, Ahmad, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru,* Vol 11 No 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id