

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin pesat di segala bidang, dunia pendidikan pun dituntut untuk bisa berjalan beriringan. Mampu atau tidak itu adalah pertanyaan yang harus kita jawab sebagai generasi penerus, khususnya dunia pendidikan. Tentunya hal tersebut harus didukung oleh lembaga-lembaga pendidikan yang layak, serta bisa memenuhi kebutuhan semua pihak yang ada di dalamnya. Karena suatu lembaga merupakan suatu tempat yang mewadahi pendidikan.

Berbicara masalah lembaga pendidikan, baik formal maupun informal tidak dapat lepas dari peranan seorang pemimpin. Dalam hal ini yaitu kepala sekolah. Layaknya perkembangan zaman, kepala sekolah harus mampu sekaligus berani untuk melakukan perubahan-perubahan demi kemajuan lembaganya.

Hidup dalam era modern sekarang ini, seseorang harus berlari untuk terus berada di tempat. Ungkapan inilah yang tepat untuk menggambarkan betapa pentingnya kita berusaha melakukan perubahan yang seiring dengan perkembangan zaman. Karena kita semua sudah tahu bahwa dimensi waktu tidak dapat berhenti atau dihentikan begitu saja.

Dalam melakukan perubahan, tidak hanya mengganti prosedur yang lama menjadi prosedur yang lebih baru, melainkan yang terpenting adalah melakukan perubahan secara tepat. Prof. DR. Sondang P. Siagian, MPA dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Abad-21” menyebutkan bahwa dalam melakukan perubahan-perubahan, ada empat teknik yang harus kita perhatikan, yaitu:

1. Identifikasi faktor-faktor yang mungkin berakibat pada penolakan terhadap perubahan,
2. Cara-cara yang dapat ditempuh untuk mengatasi kecenderungan penolakan perubahan,
3. Nilai-nilai yang dianut dalam mewujudkan perubahan, dan
4. Peranan para agen pengubah dalam mewujudkan perubahan.¹

Itulah teknik-teknik dalam manajemen perubahan yang harus diperhatikan apabila kita menginginkan perubahan yang tepat.

Namun kenyataannya tidak gampang, sebagaimana orang membalikkan telapak tangan, bahwa tidak semua kepala sekolah menyadari dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Banyak yang menuding bahkan kadang-kadang mencemoohkan tatkala kualitas lembaga pendidikannya kurang memuaskan. Terlepas dari kelebihan dan kekurangan itu, kepemimpinan seorang kepala sekolah merupakan faktor penting terwujudnya lembaga pendidikan yang maju dan modern.

¹Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad-21* (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), 221-222.

Oleh sebab itu semua pekerjaan tentu mempunyai suatu tujuan yang hendak dicapai. Maka kita harus bekerja dengan baik dan benar sehingga dapat mencapai apa yang kita harapkan dan yang di harapkan oleh sebuah sekolah. Dalam suatu lembaga seorang manajer harus mempunyai beberapa keahlian guna meningkatkan kinerja bawahannya keahlian-keahlian tersebut diantaranya adalah:

- Planning adalah sebuah perencanaan dari sebuah program kerja di sekolah tersebut.
- Organizing yang dimaksud adalah perkumpulan seseorang lebih dari satu yang mempunyai tujuan yang sama.
- Actuating pelaksanaan dari perencanaan dan program yang ditentukan, yang dapat diartikan sebagai pergerakan sebuah organisasi.
- Kontroling adalah sebuah pengawasan dalam kinerja bawahan yang sedang menjalankan tugasnya.

Dari keempat tersebut skripsi ini kami fokuskan dalam pembahasan seputar kontroling atau pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja bawahan dan keberhasilan sebuah organisasi, karena kita tahu dalam dunia kerja seorang manajer harus menguasai keempat hal tersebut. Karena sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja para guru yang menjadi bawahannya. Oleh sebab itu kami akan membahasnya lebih jauh tentang apa yang disebut dengan kontroling beserta fungsi dan manfaatnya dalam dunia pendidikan khususnya bagi seorang manajer yakni kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru.

Dalam proses belajar mengajar ini juga membutuhkan pengawasan yang biasa disebut dengan kontroling agar tujuan sebuah pendidikan tersebut dapat tercapai dengan hasil yang maksimal dan memenuhi standart yang ditentukan oleh DIKNAS yaitu lulus dalam ujian nasional UNAS oleh karena itu pengawasan sangatlah penting dalam sebuah proses pendidikan dan pembelajaran setiap harinya.

Pengawasan seorang bawahan terutama seorang guru dapat dilakukan dengan sederhana yaitu dengan mengecek absensi kehadiran karena dari absensi kehadiran tersebut seorang manajer bisa memberikan penilaian apakah guru tersebut dapat dikatakan layak dalam mengajar atau tidak. Selain itu absensi juga dapat digunakan untuk melihat semangat kerja dari individu seorang guru dalam artian guru tersebut mempunyai jiwa semangat mengajar atau tidak karena dalam dunia pendidikan semangat mengajar haruslah tinggi agar tujuan dari pendidikan nasional dapat terwujudkan di Indonesia.

Selain dari absensi juga dapat dilihat dari kesiapan guru dalam meberikan materi ajar yang sesuai dengan RPP yang telah ia buat dan telah disetujui oleh kepala sekolah disiplin merupakan faktor penunjang keberhasilan tang terbesar. Pengawasan yang dilakukan seorang manajer tidak hanya terpaku pada proses belajar mengajar tetapi juga bisa mencakup keseluruhan dari sebuah organisasi yang ia pimpin mulai dari administrasi, service pelayanan, input, sampai outcame organisasi tersebut, semua itu dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah.

Perlu kita ingat pula sumber daya manusia yang berkualitas serta berpendidikan yang tinggi juga dapat mempengaruhi kinerja dalam sebuah lembaga guna terwujudnya sekolah unggulan dan bila semua proses control telah dijalankan maka tidaklah mungkin dunia pendidikan di Indonesia akan mengalami kemajuan yang pesat tetapi bila sebuah organisasi tidak mempunyai control dalam pelaksanaan tujuan dan tugasnya maka sebaik apapun organisasi tersebut akan mengalami kemerosotan.

Dan penelitian ini didasari oleh beberapa faktor diantaranya adalah kurang fahamnya seseorang pemimpin (kepala sekolah) dalam memahami dan meningkatkan kinerja para guru yang berakibat pada hasil dan prestasi siswa yang ada disekolah tersebut.

Walaupun di Surabaya banyak Sekolah lanjutan tingkat pertama namun hasil yang dicapai kurang maksimal dan tidak memenuhi standart yang ditentukan oleh DIKNAS yaitu lulus dalam ujian nasional UNAS. Hal ini bisa di sebabkan karena kurangnya pengawasan kepala sekolah dalam proses belajar mengajar disekolah tersebut. SLTP Islam Raden Paku Surabaya merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang cukup terkenal dan berkualitas di kota Surabaya, hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah konsumen atau orang tua yang mendaftarkan putra putri mereka disekolah ini.

Dari fenomena ini peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang bagaimana kontroling kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja

guru disekolah tersebut. Dengan demikian bahwa setiap kepala sekolah memiliki peran atau fungsi kontroling dalam meningkatkan kinerja guru. oleh karena itu peneliti mengangkat masalah tersebut sebagai bahan skripsi yang berjudul **“FUNGSI KONTROL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SLTP RADEN PAKU”**

Dengan beberapa hal tersebutlah penulis sangat berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Karena penulis juga yakin bahwa penelitian ini ada manfaatnya, khususnya untuk lembaga pendidikan yang bersangkutan.

B. RUMUSAN MASALAH

Dalam hal ini kami mempunyai beberapa pokok masalah yang biasa dihadapi oleh seorang manajer dalam menjalankan tugasnya di sekolah, diantaranya adalah:

1. Bagaimana kontroling kepala sekolah di SLTP Islam Raden Paku Surabaya.
2. Bagaimana kinerja para guru di SLTP Islam Raden Paku
3. Bagaimana peran kontroling kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SLTP Islam Raden Paku

C. TUJUAN PENELITIAN

Dalam rumusan masalah diatas kami memberikan tujuan penelitian tentang fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja bawahan disebuah sekolah menengah atas ini.

1. Untuk mengetahui bagaimana seorang pemimpin mengawasi kerja bawahannya dalam hal ini adalah semua guru dan karyawan sekolah mendapatkan hasil yang maksimal.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja seorang guru dalam melakukan kegiatan transver of no lete disekolah
3. Untuk mengetahui bagaimana pola kepemimpinan yang dijalankan dalam meningkatkan kinerja guru.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Dalam hal ini penulis ingin memaparkan sejauh mana penerapan pengawasan seorang manajer dalam dunia pendidikan guna meningkatkan kinerja bawahannya dengan baik dan mengukur sejauh mana keberhasilannya dalam mengawasi kinerja bawahannya.

1. Kegunaan dari sisi teori adalah untuk mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan dan untuk mengetahui cara-cara yang tepat dalam meningkatkan kinerja bawahan di suatu lembaga.
2. Kegunaan dari sistem aplikasi adalah untuk menambah pengalaman bagi seorang penulis. Untuk mengambil manfaat dari sebuah kontroling (pengawasan) seorang supervisor dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Untuk mengetahui manfaat dari sebuah pengawasan bagi perkembangan dan prestasi kerja bawahan.

E. DEFINISI OPERASIONAL JUDUL

Untuk memudahkan pemahaman dan menghindari kesalahan persepsi dalam penelitian ini, maka perlu peneliti memdefinisikan istilah-istilah yang dianggap penting sebagai berikut :

1. Fungsi : Menurut bahasa fungsi dapat di artikan sebagai kegunaan dari suatu benda, sistem, cara yang keseluruhan bermanfaat dan berfungsi untuk membantu kita dalam proses bekerja baik di lapangan maupun di kantor²
2. Kontroling : Merupakan Pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik.³

Dari definisi tersebut menggambarkan bahwa kontroling / pengendalian dapat dirumuskan Sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai, standar apa yang sedang dilakukan Berupa;pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan-Perbaikan, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

3. Kepemimpinan : Dari kata dasar pemimpin yang berarti seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi di

² WJS. Poerwadarminto, *kamus umum bhs Indonesia* (jkt: Balai Pustaka)

³ Marno dan Triyo supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Malang : Refika Aditama, 2008), 24.

lapangan (sekolah)⁴, dalam hal ini adalah kepala sekolah.

4. Kepemimpinan : Adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.⁵

Maka yang dimaksud dengan peran kontroling kepemimpinan disini adalah sebuah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengawasi setiap apa yang di kerjakan oleh para karyawannya dalam hal ini adalah para guru di sekolah itu.

5. Peningkatan Kinerja : Adalah bagian/hasil dari proses manajemen kinerja.⁶ Yaitu hasil dari sebuah proses kerja yang lebih baik dari pada sebelumnya.

6. Guru : Orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik. Baik potensi afektif, kognitif, maupun potensi psikomotorik.⁷

Jadi yang di maksud dengan peran kontroling kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam judul penelitian ini adalah sebuah cara

⁴ Ibid, 22.

⁵ Ibid.

⁶ Micheal Armstrong, *Performance Management* (Yogyakarta : Tugu Publisher, 2004), 115.

⁷ Mu haimin, *Pemikiran Pendidikan Islam* (Bandung : Trigenda Karya, 1993), 167.

yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengawasi setiap apa yang di kerjakan oleh para karyawannya dalam hal ini adalah para guru di sekolah itu untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik dari sebelumnya.

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Untuk memperoleh data yang valid dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah pendekatan kualitatif yang mendiskripsikan fenomena, peristiwa dan sikap orang secara inividu maupun kelompok.

Jenis penelitian yang digunakan ini adalah jenis penelitian deskriptif dan pradigma penelitian dengan menggunakan kualitatif dan pradigma penelitian fenomenologis. Hal ini dikarenakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.⁸

Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan fenomenologis. dimana peneliti dalam pandangannya berusaha memahami arti peristiwa dalam kaitannya terhadap orang-orang yang disekitar dan situasi-situasi yang dihadapi.⁹ Pendekatan fenomenologis dapat diartikan sebagai pengalaman obyektif atau pengalaman fenomenologikal.¹⁰ Lebih jauh dalam menggambarkan penelitian ini Lexsy J moleong mengatakan bahwa dalam pendekatan fenomenologis

⁸ Lexy J Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung :Rosada Karya,2005), 38.

⁹ Ibid, 9.

¹⁰ Moloeng Lexy, J. *metodologi Peneliatian Kulalitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosadakarya, 2006), 14.

ini peneliti berusaha untuk masuk kedalam dunia konseptual para objek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka disekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari.¹¹

2. Subyek Penelitian

Adapun subyek penelitian dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru senior. Namun tidak semua guru-guru senior menjadi subyek penelitian ini,tetapi terbatas pada guru-guru yang ditentukan oleh peneliti dan dianggap memahami terhadap permasalahan yang sedang diteliti.

3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian lapangan ini ada dua macam yaitu data primer dan data skunder. Yang dimaksud data primer dalam hal ini adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari bahan bacaan yang ada.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah penentuan teknik pengumpulan data yang tepat sehingga didapatkan data yang valid. Adapun metode pengumpulan data yang dapat di gunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

¹¹ Ibid

- a. *Metode dokumentasi*: metode ini adalah salah satu cara untuk mengumpulkan data dengan mencatat dokumen-dokumen atau arsip-arsip dari catatan penting yang ada hubungannya dengan masalah yang di teliti pada obyek penelitian.¹² Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, Sejarah hidup, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, sketsa, dan lain-lain.
- b. *Metode observasi*: observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang sedang di teliti.¹³ Dalam hal ini peneliti terjun langsung ke lapangan penelitian. metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang metode kontroling (pengawasan) yang digunakan untuk meningkatkan kinerja bawahan di SLTP Raden Paku Surabaya.
- c. *Metode wawancara*: metode ini adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi dengan cara berkomunikasi secara langsung antara penulis dengan responden. Adapun kegunaan metode ini sebagai jalan untuk memperoleh data dari kepala sekolah mengenai sejarah dan perkembangan SLTP Raden Paku dalam peningkatan kinerja yang telah di upayakan oleh kepala sekolah. Adapun Susan Stainback mengemukakan bahwa “dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang

¹² Cholil Umam, *Petunjuk Praktis Penyusunan Skripsi* (Sidoarjo : Duta Aksara, 2009), 34.

¹³ Ibid, 30.

lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi¹⁴.

Teknik interview dalam penelitian ini menggunakan interview bebas terpimpin, maksudnya pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga membawa sederetan pertanyaan yang lengkap dan terperinci. Hal ini dimaksudkan untuk menambah data yang ada, disamping adanya faktor saling melengkapi, serta situasi dan kondisi responden yang berbeda-beda.

5. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam kegiatan pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

NO.	Jenis Metode	Jenis Instrumen
1.	Dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti - Pedoman dokumentasi - Daftar cocok(check list) - Tabel
2.	Observasi	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti - Pengamatan langsung - Lembar pengamatan

¹⁴ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung : Alfabeta, 2009), 72.

	<ul style="list-style-type: none"> - Panduan pengamatan - Daftar cocok(check list).
3. Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti - Daftar pertanyaan - Pedoman wawancara - Daftar cocok(check list).

6. Teknik Analisa Data

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. sementara menurut Bogdan tehnik analisa data adalah proses proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan (sintesa) pemecahan masalah, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹⁵

¹⁵ Sugiyono, *Memahami penelitian kualitatif* (Bandung : Alfabeta, 2009), 88.

Dalam menarik kesimpulan dari data yang dihasilkan, peneliti ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif. Artinya peneliti berangkat dari fakta / informasi / data empiris untuk membangun teori. Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, melahannya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Setelah data diperoleh, ada tahapan yang ditempuh dalam menganalisis data, antara lain :

1. Peneliti membaca / mempelajari data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data.
2. Mereduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

Data Display (Penyajian data). Dalam penelitian kualitatif ini, penyajian data biasa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Tapi yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat

naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk mengetahui gambaran singkat tentang keseluruhan pembahasan skripsi ini, maka dapat di rumuskan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I Merupakan pendahuluan meliputi : latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Landasan Teori, dalam bab ini menguraikan 4 sub bab yaitu pembahasan perilaku kepemimpinan .Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, Kemudian pembahasan mengenai kinerja bawahan, faktor-faktor yang mempengaruhinya, Serta pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat kinerja

BAB III Prosedur Penelitian yang menguraikan tentang Metode penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, instrument penelitian, dan teknik analisis data. Analisis data, yang meliputi (1). Pemaparan tentang Sekolah yang mencakup sejak berdirinya, visi, misi, tujuan Sekolah. (2). Peran kontroling

kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SLTP Islam
Raden Paku Surabaya.

BAB IV Merupakan penutupan yang berisi tentang simpulan dari peneliti
dan saran-saran yang berkaitan dengan hasil penelitian yang
akan dapat menjadi pertimbangan lebih lanjut.