

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan di era modern, sangat diperlukan seorang pemimpin yang mampu membawa pendidikan kearah tujuan yang diinginkan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tujuan yang hendak dicapai bersama memegang peranan yang sangat penting karena tujuan merupakan pedoman dalam menentukan setiap langkah keberhasilan.

Dalam hal kepemimpinan Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto menjelaskan, “untuk menuju kepada tujuan pendidikan yang diinginkan, seorang pemimpin tidak hanya berpendidikan *under graduate*, tetapi hendaknya memiliki *master degree*, yaitu yang memiliki pengetahuan dan kerampilan untuk menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan”.<sup>1</sup>

Seiring dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumberdaya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumberdaya manusianya. Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana prasarana serta biaya.

---

<sup>1</sup> Hendiyat Soetopo dan Warty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 2012), 23.

Mutu pendidikan akan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya tersedia dan terlaksana dengan baik. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah guru yang bermutu atau berkualitas.<sup>2</sup> Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, oleh karena itu mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.<sup>3</sup> Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Selain kepala sekolah, guru pun juga mempunyai peran yang penting, yaitu sebagai ujung tombak pelaksana pembelajaran. Di lapangan guru berperan sebagai *transformator* (orang yang memindahkan) ilmu pengetahuan, teknologi, menanamkan keimanan, ketaqwaan dan membiasakan peserta didik berakhlakul karimah serta mandiri. Peran itu dilaksanakan sebagai upaya untuk mencapai tujuan pendidikan yang diamanatkan dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa: “Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Sri Damayanti, *Profesionalisme Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 13.

<sup>3</sup> Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran* (Surabaya: Cendikia, 2012), 22.

<sup>4</sup> Undang-Undang RI No. 23 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Fokus Media, 2006), 3.

Berkaitan dengan pentingnya guru dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, H.A.R. Tilaar mengatakan bahwa “pendidik (guru) abad 21 harus memenuhi empat kriteria yaitu: (1) mempunyai kepribadian yang matang (*mature and developing personality*), (2) menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) mempunyai keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan (4) mengembangkan profesinya secara kesinambungan”.<sup>5</sup> Dari pendapat Tilaar tersebut tugas pendidik sangat kompleks dan penuh dengan tantangan untuk diaplikasikan dalam profesinya, oleh sebab itu guru dituntut untuk terus mengembangkan profesionalitasnya.

Seorang guru yang profesional harus mempunyai karakteristik yakni: (1) komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap continuous improvement. (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan “transfer ilmu/pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (implementasi)”. (3) memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.<sup>6</sup> Berdasarkan pendapat tersebut, peningkatan profesionalisme guru harus menjadi prioritas utama pemerintah dan instansi terkait demi terwujudnya guru yang profesional.

---

<sup>5</sup> H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Persepektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera, 2011), 23.

<sup>6</sup> Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 217.

Di sisi lain, profesionalisme guru di Indonesia masih jauh dari apa yang dicita-citakan. Berdasarkan hasil tes kompetensi yang dilakukan Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Lanjutan Pertama yang bekerjasama dengan Pusat Penilaian Pendidikan Tahun 2003, menunjukkan rata-rata nilai kompetensi guru hanya mencapai 42,25%. Angka ini masih relatif jauh dibawah standar nilai kompetensi minimal yang diharapkan yaitu 75%. Di samping itu menurut Human Development Index (HDI), guru yang memiliki standar kualifikasi mengajar adalah berkisar 60% untuk SD, 40% untuk SMP, 34% untuk SMA. dan 17,2% guru mengajar tidak sesuai dengan bidang studi atau latar belakang pendidikannya.<sup>7</sup>

Menjadi guru yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah/madrasah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian dan terwujudnya guru yang profesional sangat bergantung pada kecakapan/kemampuan manajerial kepala sekolah.

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi sekolah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel sekolah yang

---

<sup>7</sup> Arni Hayati, *Guru Bermutu Pendidikan Juga Bermutu* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 76.

lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan stakeholders, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem bottom up, serta penerapan manajemen terbuka/*open management*.<sup>8</sup> Oleh sebab itu, kedudukan kepala sekolah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi sekolah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin puncak (top leader) di sekolah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola sekolah termasuk melakukan pengelolaan dan pengembangan profesionalisme guru.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah keterampilan atau kemampuan manajerial.

Secara operasional kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggungjawab dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumberdaya (resources) sekolah serta dapat mengevaluasinya. Kepala sekolah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang dipimpinnya menuju sekolah yang bermutu, bermutu di bidang pelayanan, di bidang pembelajaran,

---

<sup>8</sup> Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 17.

di bidang sarana prasarana, profesionalisme guru, dan di bidang prestasi akademik dan non akademik.<sup>9</sup>

Berdasarkan kajian, dan hasil penelitian para ahli tentang kepala sekolah dapat dikatakan bahwa kepala sekolah adalah kunci keberhasilan pendidikan di sekolah.<sup>10</sup> Kepala sekolah merupakan *the keyperson* (penanggungjawab utama atau faktor kunci) untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia.

Penelitian tentang kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja profesional para guru di sekolah.<sup>11</sup>

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumberdaya organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan sekolah. Dengan

---

<sup>9</sup> Syarnubi Som, "Kepala Madrasah sebagai *The Key Person* Madrasah", <http://syarnubi.wordpress.com/2017/11/17/75/kepala-madrasah-sebagai-the-key-person-madrasah/>, diakses tanggal 17 Nopember 2017.

<sup>10</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 96.

<sup>11</sup> Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah*, 18.

keprofesionalan kepala sekolah, pengembangan profesionalisme guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya. Menurut Mulyasa yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut: (1) menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/DIII agar mengikuti penyetaraan S1/Akta 1V, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya, (2) mengikutsertakan guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya, (3) revitalisasi KKG (kelompok kerja guru), dan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), serta (4) meningkatkan kesejahteraan guru.<sup>12</sup>

Profesionalisme kepala sekolah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan memiliki kompetensi tertentu yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007. Ada lima keterampilan/kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yakni: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dengan terbitnya Permendiknas tersebut, pemerintah akan melakukan sertifikasi bagi calon kepala sekolah di seluruh Indonesia. Adapun sertifikasi calon kepala sekolah meliputi: (1) penetapan formasi kepala sekolah, (2) rekrutmen calon kepala sekolah, (3) seleksi calon kepala sekolah, (4) pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, (5) uji kompetensi calon kepala sekolah, dan (6) uji akseptabilitas calon kepala sekolah.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakary, 2007), 78-79.

<sup>13</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 28.

Namun banyak faktor penghambat tercapainya profesionalisme kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, kurang memenuhi persyaratan dan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam Permendiknas No 13 tahun 2007, misalnya tidak mempunyai keterampilan (kompetensi) manajerial dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas mutu guru dan mutu pendidikan secara nasional. Kepala sekolah mempunyai peran dan fungsi yang sangat penting dalam rangka menerapkan kualitas sekolah dan sekaligus dalam manajemen peningkatan mutu pembelajaran, karena gerak langkah sebuah organisasi sekolah dikendalikan oleh seorang kepala sekolah.

Menyimak dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu indikasi sebuah sekolah bermutu adalah tersedianya guru yang profesional, tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam mengelola dan meningkatkan profesionalisme guru. Dengan kata lain semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin besar harapan meningkatnya profesional guru di sekolah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Disamping itu penataan tenaga guru, tenaga administrasi, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya perlu dikembangkan secara profesional, sehingga sumber daya di SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri memiliki integritas pribadi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dirancang untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas yang siap memasuki perguruan tinggi yang bermutu terutama di dalam negeri dan siap pula dengan kemampuan yang diperolehnya untuk terjun ke dalam dunia kerja bagi lulusan yang tidak mampu melanjutkan pendidikannya ke pendidikan tinggi.

Selanjutnya berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri menemukan bahwa:

Upaya mempertahankan bahkan mengembangkan SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri sebagai lembaga pendidikan swasta di tengah-tengah berkembangnya sekolah negeri tentu bukanlah pekerjaan yang mudah dan ringan. Di sini diperlukan kerja keras, komitmen, dedikasi, loyalitas dan semangat pantang menyerah semua stakeholder di dalamnya. Dan aktor fitral dalam membangun kualitas pendidikan, agar lebih maju dan memberikan nilai manfaat bagi

lulusan dan masyarakat adalah kepala sekolah. Sebab kedudukan kepala sekolah bukan hanya selaku top manajer tapi juga sebagai motivator dan dinamisator yang mampu menggerakkan semua elemen di sekolah. Prestasi akademik dan non akademik yang selama ini dicapai oleh SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri tentunya tak lepas dari peran kepala sekolah dalam mengeksplorasi dan memberdayakan segala potensi yang ada di sekolah, terutama dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme guru.<sup>14</sup>

Berdasarkan paparan di atas, penulis terdorong untuk mengkaji dan meneliti tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru menjadi sebuah penelitian. Penelitian ini akan dilakukan di SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri, menurut pengamatan peneliti secara sekilas bahwa: kepala sekolah SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri telah berupaya memberdayakan guru-guru di sekolah tersebut, agar berkinerja dalam menjalankan tugas kependidikan dan mendorong mereka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara bertanggung-jawab seperti: membuat program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, sehingga dapat diketahui dari kualitas sekolah tersebut.

Kepala sekolah juga memberikan arahan tentang rencana kegiatan sekolah secara garis besar maupun secara detail dengan melibatkan guru dalam membuat keputusan strategis. Atas dasar demikian, penulis merasa tertarik meneliti dengan judul “KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN (Studi di SMA QUEEN AL-FALAH PLOSO MOJO KEDIRI).

---

<sup>14</sup> Observasi di SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri, 23 November 2017.

## **B. Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang masalah, maka ada sejumlah pertanyaan penelitian penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajerial yang dilakukan oleh kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam meningkatkan profesionalisme guru?
2. Bagaimana pelaksanaan keterampilan manajerial yang dilakukan oleh kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam meningkatkan profesionalisme guru?
3. Bagaimana evaluasi manajerial yang dilakukan oleh kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam meningkatkan profesionalisme guru?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari latar rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis perencanaan manajerial yang dilakukan oleh kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam meningkatkan profesionalisme guru.
2. Untuk menganalisis pelaksanaan keterampilan manajerial yang dilakukan oleh kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam meningkatkan profesionalisme guru.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi manajerial yang dilakukan oleh kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam meningkatkan profesionalisme guru.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis
  - a. Sebagai penambahan referensi mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah baik pada aspek perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya.
  - b. Sebagai bahan rujukan ilmiah dalam pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan.
2. Secara Praktis
  - a. Bagi kepala sekolah secara umum dan secara khusus bagi kepala SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri dalam melaksanakan tugasnya, utamanya yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru
  - b. Bagi para tenaga kependidikan di Indonesia khususnya para guru SMA Queen Al-Falah Ploso Mojo Kediri untuk senantiasa menyadari akan pentingnya peningkatan kualitas dalam melaksanakan proses belajar mengajar guna menciptakan out-put yang berkualitas
  - c. Bagi seluruh civitas pendidikan khususnya di lingkungan sekolah agar senantiasa memperhatikan pentingnya peningkatan profesionalisme guru
  - d. Bagi pemerintah daerah maupun pemerintah pusat agar semakin meningkatkan perannya terhadap peningkatan profesionalisme guru demi kemajuan sekolah.