

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh orang dewasa (pendidik) kepada orang yang belum dewasa (peserta didik) untuk memperoleh kedewasaan, baik jasmani, rohani, maupun sosial. Usaha sadar yang dimaksud yaitu pendidikan dilakukan dengan penuh kesadaran, terencana dan sistematis, tidak asal-asalan, semuanya melalui proses yang logis, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.¹ Hal ini sesuai dengan Undang-Undang (UU) Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.²

Dalam menghadapi era *millenial* yang mana orang biasa menyebut dengan “hidup di jaman *now*”, manusia dihadapkan pada segala perubahan yang tidak menentu, maka dalam dunia pendidikan diperlukan kompetensi dan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) secara profesional dalam hal ini tenaga pendidik (guru) yang memenuhi standarisasi ideal dan metode mengajar yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Oleh sebab itu, dalam suatu lembaga pendidikan diperlukan

¹Samino, *Manajemen Pendidikan: Spirit Keislaman dan keindonesiaan*, (Kartasura: Fairuz Media, 2010), hlm. 37-38

²UU RI tentang Sistem pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003

manajemen Kepala Sekolah yang strategik dalam meningkatkan kompetensi guru yang bermutu.

Untuk mengelola suatu lembaga pendidikan diperlukan kepala sekolah yang handal dari segi teori maupun praktis. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki pengalaman yang cukup dalam mengelola lembaga pendidikan, khususnya yang relevan dengan penelitian ini yakni terkait peningkatan kompetensi guru. Secara teoritis seorang kepala sekolah harus memiliki karakter kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) yaitu kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide dan gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi.³ Kemudian setelah diketahui arah gerak dari lembaga pendidikan tertentu, seorang pemimpin harus mampu memperagakan arah geraknya agar dapat diterima oleh anggota dan dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Robbins dalam bukunya Wahyudi peran kepemimpinan visioner yaitu: 1) Kemampuan untuk menjelaskan kepada orang lain. 2) Mampu mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku pemimpin. 3) Mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang lebih luas, ini berarti merupakan kemampuan untuk

³Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 25

mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan pada berbagai situasi pekerjaan pada suatu organisasi.⁴

Pemimpin diusahakan mampu memonitoring kinerja anggotanya, secara otomatis pemimpin juga harus mampu menguasai bidang-bidang yang menjadi bagian kerja anggotanya meskipun secara general. Kemudian setelah adanya monitoring dilanjutkan dengan evaluasi-evaluasi khususnya terkait kinerja dan kompetensi guru, apakah ada prestasi yang harus dilanjutkan atau ada metode-metode peningkatan kompetensi guru yang harus diperbaiki.

Kebijakan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan suatu lembaga. Kepala sekolah mempunyai wewenang sebagai penentu kebijakan jalannya proses organisasi sekolah. Kontribusi dan peran tenaga pendidik (guru) sangat mungkin berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional, bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini, pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas.⁵

Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui

⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi*, hlm. 25

⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 216-217

orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.⁶ Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu memposisikan dirinya dalam melakukan kegiatan bersama maupun melalui anggotanya. Artinya seorang kepala sekolah juga harus memiliki sikap kolektif kolegial terhadap anggota dibawahnya. Kepala sekolah juga harus mampu mengambil peran dalam melaksanakan tugasnya, jangan sampai kepala sekolah mudah terpengaruh oleh anggotanya, sehingga kepala sekolah harus mampu menjadi sosok yang berpengaruh dalam menentukan kebijakan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁷ Kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu kunci sukses dalam pengelolaan pendidikan, terutama dalam menggerakkan sumber daya manusia dalam pendidikan.⁸ Sehingga baik buruk pendidikan suatu lembaga ditentukan oleh pimpinan/ kepala sekolah tertentu. Indikator keberhasilan kepala sekolah, satu diantaranya adalah terdapat guru-guru yang memiliki kompetensi.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pasal 10 ayat 1 yang menyatakan bahwa: Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi

⁶Sudjana S, *Manajemen Program Pendidikan: untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 16-17

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 107

⁸ Samino, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Kartasura: Fairuz Media, 2010), hlm. 27

profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.⁹ Dalam penelitian ini akan fleksibel terhadap dua kompetensi guru yakni kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional sesuai hasil temuan dari penelitian yang didapatkan. *Pertama*, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik. Hal ini harus mampu diwujudkan oleh setiap guru untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih lanjut, relevan terhadap standar nasional pendidikan, dijelaskan dalam pasal 23 ayat (3) butir (a) dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi ragam potensi yang dimilikinya.¹⁰

Kedua, kompetensi profesional merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh pendidik (guru). Profesionalisme merupakan atribut dan kompetensi seseorang yang diperoleh dari suatu proses pendidikan yang secara sengaja dirancang khusus (bukan hanya pelatihan), agar orang tersebut menguasai filsafat dan teori sebagai landasan dalam menjalankan praktek pekerjaannya, menguasai keterampilan yang didasarkan atas landasan filsafat dan teori itu, memiliki suatu sikap dan kecintaan terhadap pekerjaannya, serta memiliki etika yang diyakini dan dipegang teguh dalam melaksanakan dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi

⁹Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Undang-Undang Guru dan Dosen (UUGD) pasal 10 ayat 1

¹⁰Putri Balqis, dkk, *Kompetensi Pedagogik Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Pada SMP N 3 Ingin Jaya Kab. Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala ISSN 2302-0156, 2014 , hlm. 26-27

dalam pekerjaannya.¹¹ Sehingga guru yang profesional tidak hanya memposisikan dirinya sebagai pekerja yang mengajar semata-mata sebagai media mencari nafkah. Akan tetapi seorang guru yang telah tercerahkan dan mampu mencerahkan muridnya.¹²

SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga dalam hal kompetensi pedagogik, kepala sekolah memposisikan guru baru menjadi guru pendamping selama 1 tahun. Hal ini dilakukan supaya guru baru dapat secara langsung mengamati dan belajar pengelolaan kelas dengan guru kelas. Setelah mengamati, guru baru tersebut harus berani tampil aksi mengelola kelas dengan pantauan langsung dari guru kelas. Kemudian guru kelas melakukan evaluasi terhadap guru tersebut apa yang harus dipertahankan, apa yang harus diperbaiki dan apa yang harus ditambah untuk perbaikan pengelolaan pembelajaran kedepan, kemudian guru kelas menyampaikan kepada kepala sekolah terkait perkembangan guru baru dalam berproses menjadi guru kelas. Dalam kompetensi profesional, kepala sekolah mengintruksikan kepada guru-guru yang senior yang mempunyai integritas dan loyalitas yang baik untuk mengambil studi lanjut ke Universitas. Kepala sekolah berharap dengan diintruksikannya guru-guru untuk studi lanjut dapat membawa perubahan terhadap pola pikir kemudian mendapatkan strategi dan pengetahuan yang terkini terkait bidang yang diampu oleh tenaga pendidik.

¹¹Sutjipto, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar* (editor: Pudjo Sumedi dan Sugeng Riadi), (Jakarta: Uhamka Press, 2009), hlm. 93

¹² Marno, *Strategi dan Metode Pengajaran: metode Keterampilan Mengajar yang Efektif dan Edukatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), hlm. 17

SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga merupakan sekolah dasar Muhammadiyah satu-satunya di Kota Salatiga dengan jumlah siswa terdiri dari 1089 siswa, dengan jumlah guru 51 orang ditambah karyawan 15 orang. Sekolah ini terletak di wilayah perkotaan dengan budaya masyarakat kota, sehingga fasilitas dan sarana prasarana mudah dipenuhi. Sekolah ini, sebelumnya disebut Sekolah Dasar Muhammadiyah Sidomukti Salatiga, karena dahulu pengelolaannya belum mempunyai predikat plus disebabkan lemahnya SDM personal guru/ tenaga pendidik. Akan tetapi dengan berjalannya waktu yayasan dan kepala sekolah bekerjasama melalui rekrutmen guru secara ketat dan komprehensif, melakukan *controlling* untuk mengetahui seberapa baik perkembangan kompetensi yang dimiliki guru kemudian dilakukan evaluasi untuk perbaikan bagi yang salah, menambah bagi yang kurang dan mempertahankan bagi yang berprestasi, sehingga diharapkan guru-guru yang mengabdikan diri di sekolah tersebut lebih baik dalam arti guru yang memiliki kompetensi-kompetensi yang wajib dimiliki yakni kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan sosial.

Guru-guru hebat yang mendampingi belajar siswa, kebanyakan dari mereka adalah guru-guru muda yang masih energik dan responsif dalam bekerjasama demi cita-cita mulia mengemban amanah pengabdian. Hal yang melatarbelakangi peneliti tertarik pada sekolah ini yakni dalam bidang pengembangan kompetensi dari kepala sekolah kepada guru yakni ada pengembangan kompetensi guru dalam hal pedagogik yaitu di sekolah

ini terdapat guru senior, guru baru, dan guru magang. Setiap guru baru dan guru magang ditempatkan oleh kepala sekolah untuk menjadi guru pendamping dari guru senior di setiap kelas, sehingga diharapkan mereka dapat belajar dengan mengamati bagaimana guru senior tersebut mengelola kelas dengan baik tanpa guru senior harus mendekte secara teori di luar kelas. Ketika dirasa sudah faham dan mengerti apa saja yang harus dilakukan di kelas maka guru magang dan guru baru tersebut harus tampil dengan pantauan guru senior yang ada di kelasnya. Kemudian kepala sekolah memantau kinerja guru tersebut melalui laporan dari guru kelas.

Dalam kompetensi profesional, kepala sekolah merekomendasikan dan memfasilitasi guru-guru dalam kegiatan-kegiatan pelatihan dan workshop yang relevan terhadap mata pelajaran yang diampu untuk *up date* dan *up grade* pengetahuan yang dimiliki guru. Contoh di sekolah ini kepala sekolah mengikutsertakan guru matematika untuk mengikuti pelatihan yang menghasilkan pengetahuan dan strategi baru mengenai rumus-rumus dalam matematika supaya para siswa lebih cepat dalam mengerjakan soal-soal dalam matematika tersebut. Setelah mengikuti pelatihan di forum rutin pembinaan seluruh guru karyawan, kepala sekolah meminta guru yang telah direkomendasikan tersebut untuk presentasi di depan semua guru karyawan untuk membagikan ilmu yang telah didapat agar dapat merata ke semua guru dan diterapkan di kelas masing-masing yang diampu. Selain itu, kepala sekolah memberikan tugas kepada semua

guru untuk dijadikan sebagai penanggungjawab satu-dua mata pelajaran, ketika akan dilaksanakan Ulangan Tengah Semester/ Ulangan Akhir Semester masing-masing guru penanggungjawab mata pelajaran membuat rangkuman materi yang akan disampaikan kepada siswa dan membuat soal Ulangan Tengah Semester/ Ulangan Akhir Semester secara mandiri dengan ketentuan bentuk soal yang standar dari sekolah. Diharapkan guru-guru di sekolah ini mampu mengembangkan potensi dan terasah kembali pengetahuan dan inovasi yang dimiliki.

Berdasarkan penelitian awal mendapatkan informasi bahwa ada beberapa strategi yang dibangun di sekolah ini dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM yakni *In House Training (IHT)*, studi banding, pendelegasian guru magang di sekolah unggulan, pembinaan berkala, workshop, dan melakukan studi lanjut. Uraian tersebut, maka perlu dilakukan penelitian dengan fokus “***Managemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Salatiga***”

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut, yaitu:

1. Apa model manajemen strategik yang relevan diterapkan di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga?
2. Bagaimana manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga?

3. Bagaimana karakteristik manajemen kepala sekolah di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menemukan manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang relevan terhadap kondisi di SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga
- b. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga
- c. Untuk mengidentifikasi karakteristik manajemen strategik kepala sekolah di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi akademisi, masyarakat, pendidik, pengelola lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya bagi pihak penyelenggara SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

a. Manfaat Teoritis

- 1) Menambah referensi baru tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD/MI sederajat

- 2) Menambah khasanah keilmuan khususnya dalam bidang manajemen pendidikan
- 3) Memberikan dasar-dasar kepada peneliti selanjutnya tentang manajemen strategi dalam pengelolaan kompetensi guru di lembaga pendidikan

b. Manfaat Praktis

Secara umum penelitian ini sebagai tambahan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan penulis tentang manajemen strategi dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga, selain itu dapat dijadikan sebagai sumbangsih tambahan informasi bagi kepala sekolah dan pembaca tentang manajemen strategik kepala Sekolah Dasar dalam meningkatkan kompetensi guru, sebagai bahan acuan untuk selalu berusaha improvisasi sesuai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mencapai profesionalitas dan kualitas dalam pengelolaan, serta sebagai bahan evaluasi bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

D. Telaah Pustaka

Studi pustaka merupakan uraian singkat penelitian sebelumnya tentang hasil penelitian yang sejenis yang berfungsi sebagai dasar otentik terhadap orisinalitas/ keaslian penelitian.

Studi pustaka yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Cut Fitriani, dkk, 2017, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Penelitian ini berjudul Kompetensi Profesional Guru dalam pengelolaan Pembelajaran di MTs Muhamadiyah Banda Aceh. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pentingnya kompetensi guru dalam pengelolaan pembelajaran, strategi profesional guru dan evaluasi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan: 1) kompetensi yang dimiliki guru dalam merencanakan pembelajaran dalam menyusun RPP, penyusunan silabus, merencanakan media dan sumber pembelajaran serta merencanakan evaluasi pembelajaran sesuai dengan petunjuk yang ditetapkan, tetapi ada beberapa guru mengajar tidak membuat perencanaan pembelajaran; 2) strategi profesional guru dalam mengimplementasikan pembelajaran yaitu: materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diajarkan. Hal itu dilakukan dengan review materi sebelum melanjutkan, menyesuaikan materi dengan media/ sumber belajar; dan 3) evaluasi pembelajaran yang diberikan guru sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, yaitu mencakup nilai karakter siswa, penilaian kemampuan memahami konsep, nilai keterampilan

siswa dan nilai sikap dalam proses pembelajaran. Evaluasi dilakukan setiap selesai satu materi pokok bahasan pelajaran.¹³

2. Khairuddin, (2014), Jurnal Tabularasa PPS UNIMED, penelitian ini berjudul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Madrasah Aliyah Ruhul Islam Anak Bangsa Banda Aceh. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan usaha-usaha prinsipal dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Hasil dari penelitian ini menunjukkan: 1) program peningkatan kompetensi profesional guru yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara memeberikan izin kepada guru, guru untuk melanjutkan kuliah, mengadakan pelatihan/ work shop, menyediakan bahan ajar, 2) pelaksanaan peningkatan kompetensi profesional guru antara lain: setiap guru bidang studi wajib membuat perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang terbaru, kemudian kepala sekolah merekrut guru yang berkompetensi, mengirim guru ke MGMP, pelatihan-pelatihan dan seminar. 3) kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah yakni: pembagian tugas kepada guru yang kurang merata, guru tidak berani mengemukakan keinginan serta kekurangannya dalam pembelajaran. Kemudian solusinya adalah

¹³ Cut Fitriani, dkk, *Kompetensi Profesional Guru dalam pengelolaan Pembelajaran di MTs Muhammadiyah Banda Aceh*, (Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh: ISSn 2302-0156, 2017), hlm. 88

mengadakan rapat dengan kepala sekolah, guru, dan karyawan, baik rapat bulanan, tahunan ataupun rapat insidental.¹⁴

3. Ulfah Irani, dkk, (2014), Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Penelitian ini berjudul Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMA N 10 Fajar Harapan. Tujuan penelitian ini yakni untuk mendeskripsikan dan menganalisis profil, implementasi dan evaluasi manajemen strategik dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif.¹⁵
4. Mimin Emi Suhaemi dan Nur Aedi, (2015), *International Education Studies*, penelitian ini berjudul *A Management Strategy for the Improvement of Private Universities Lecturers' Professional Competences*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan dan menemukan sebuah model manajemen yang dapat meningkatkan layanan lebih baik pada Universitas Militer di Indonesia, khususnya peningkatan terhadap kompetensi profesional dosen. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis, yang bertujuan untuk mengungkap arus kejadian yang berdampak positif pada peningkatan kompetensi profesional dosen di Universitas Militer.¹⁶

¹⁴ Khairuddin, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Komptensi Profesional Guru pada Madrasah Aliyah Ruhul Islam Anak Bangsa Banda Aceh*, Jurnal Tabularasa PPS UNIMED – (Vol.11 No.1, 2014), hlm. 77

¹⁵ Ulfah Irani Z, dkk, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMA N 10 Fajar Harapan*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala – (ISSN 2302-0156 Vol. 4, No.2, 2014), hlm. 58

¹⁶ Mimin Emi Suhaemi & Nur Aedi, *A Management Strategy for the Improvement of Private Universities Lecturers' Professional Competences*, *International Education Studies* – (ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039 Vol. 8, No. 12, 2015), hlm. 241

5. Sri Purwanti, (2013), Jurnal Administrasi Negara. Penelitian ini berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai dan untuk mengetahui kendala apa saja yang menjadi penghambat peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kec. Kongbeng Kab. Kutai Timur. Jenis penelitian deskriptif kualitatif dan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Dalam penelitian ini terdapat lima peran kepala sekolah dan dua kendala yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Bakti Sejahtera kecamatan kongbeng kabupaten kutai timur melaksanakan peran sebagai pemimpin dengan membuat perencanaan dan bermusyawarah; sebagai manajer dengan menciptakan kerjasama antara guru dan pegawai; sebagai pendidik dengan menyusun rencana program pembelajaran; sebagai administrator dengan mengelola sarana dan prasarana serta administrasi keuangan; motivator dengan memberikan motivasi dengan lingkungan sekolah yang kondusif. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai yaitu guru dan pegawai yang kurang disiplin

dalam melaksanakan tugas sehingga kesulitan pula dalam meningkatkan disiplin kerjanya, serta kendala dalam sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai.¹⁷

6. Rosdina, dkk, (2015), Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Penelitian ini berjudul Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data dokumentasi, observasi, dan wawancara. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perumusan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru-guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar telah membuat aturan-aturan tertulis maupun lisan sesuai visi misi sekolah dengan melibatkan guru, sasaran sekolah dan kepala sekolah merumuskan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kemampuan guru. Hasil ini membuat guru-guru dapat mengajar dengan lebih baik sehingga murid-murid lebih mudah memahami pelajaran dan dapat merasakan adanya kenyamanan selama disekolah dan tercapainya mutu pendidikan yang lebih baik; (2)

¹⁷Sri Purwanti, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai Di Sma Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur*, Jurnal Administrasi Negara – (ISSN 0000-0000 ejournal.an.fisip-unmul.org Vol 1(1):210-224, 2013), hlm. 210

Program kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan kedisiplinan guru-guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar dengan memakai komunikasi yang baik (tidak kasar, melakukan pengawasan langsung, tidak arogan dan otoriter), menyusun program KKG, seminar-seminar dan workshop dengan program ini menunjukkan hasil yang menggembirakan, guru lebih disiplin sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik; (3) Strategi Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan tanggung jawab guru-guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar dengan melibatkan semua guru dan memberikan contoh langsung dan (4) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah keinginannya meningkatkan prestasi sekolah supaya punya prestasi yang lebih baik di tingkat Aceh dan nasional. Hal tersebut adalah faktor utama yang mempengaruhinya disertai faktor umum lainnya, seperti: kondisi pribadi kepala sekolah, organisasi sekolah, lingkungan eksternal.¹⁸

7. Gawie Schlebusch dan Masese Mokhatle, 2016, *International Journal of Educational Sciences*. Penelitian ini berjudul *Strategic Planning as a Management Tool for School Principals in Rural Schools in the Motheo District*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui inti dari perencanaan strategis dalam proses manajemen sekolah, serta faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi penyusunan dan implementasi

¹⁸Rosdina dkk., *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 3 (No.2): hlm. 69

perencanaan strategis tersebut di sekolah pedesaan di Motheo Afrika Selatan. Penelitian ini menggunakan metode desain kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur. Penelitian tersebut ditemukan bahwa perencanaan strategis sekolah tidak banyak terjadi di Motheo. Jika ada perencanaan strategis di suatu sekolah, mereka tidak melibatkan *School Governing Body* (SGB) dalam penyusunan perencanaannya. Penulis merekomendasikan bahwa kolaborasi antara Tim Manajemen Sekolah dan *School Governing Body* (SGB) sangat diperlukan untuk memastikan perumusan dan implementasi rencana strategis dapat berhasil.¹⁹

8. Sara Javan Amoli dan Farnouche Aghashahi, 2016, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Penelitian ini berjudul *An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan manajemen strategik di sebuah kompleks pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan, pada umumnya orang menganggap bahwa manajemen strategik harus diusulkan dalam lembaga produktif, komersial dan perusahaan, sedangkan sekolah sebagai lembaga yang input dan output utama nya manusia adalah pilihan terbaik untuk penerapan manajemen strategis. Nilai tambah sekolah adalah pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran yang dibutuhkan. Perencanaan strategis bertujuan untuk mengubah paradigma sekolah untuk memiliki SDM berkinerja tinggi.

¹⁹Gawie Schlebusch dan Masese Mokhatle, "Strategic Planning as a Management Tool for School Principals in Rural Schools in the Motheo District", *International Journal of Educational Sciences*, 13:3, 342-348, 25 Sep 2017

Manajemen strategis sekolah berpengaruh pada mereka merencanakan, memprediksi perubahan, dan mengelola. Mereka juga dapat memanfaatkan ancaman yang ada sebagai peluang, dan menggunakan sumber daya sekolah sebagai sarana untuk mengenali peluang lingkungan. Memposisikan dan mendorong staf untuk melakukan pekerjaan dan tugas dengan benar membuat mereka termotivasi.²⁰

9. Maria Jose Latorre-Medina dan Fransisco Javier Blanco-Encomienda, 2013, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Penelitian ini berjudul *Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education*. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi kepada tinjauan perubahan saat ini, dimana eksplorasi keberlanjutan peningkatan pendidikan sebagai tujuan utama dalam manajemen pendidikan.²¹
10. Andi Mursidi, 2017, *International Journal of Learning and Teaching (College of Teacher Training and Education STKIP Singkawang Kalimantan Barat, Indonesia)*. Penelitian ini berjudul *Best Practice Strategic management of Educational Development in College of Teacher Training and Education Singkawang*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan representasi konseptual dari aspek manajemen strategis pendidikan yang diadopsi oleh STKIP

²⁰Sara Javan Amoli dan Farnouche Aghashahi, "An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex", *Procedia-Sosial and Behavioral Sciences* 230 (2016) 447-454

²¹Maria Jose Latorre-medina dan Fransisco Javier Blanco-Encomienda, "Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education", *Procedia-Sosial and Behavioral Science* 81 (2013) 270-274

Singkawang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda. Hasil dari penelitian menunjukkan ada dua strategi praktik manajemen yang diterapkan dan muncul di STKIP Singkawang yakni: 1) adanya model faktual dari penerapan manajemen strategis di pengelolaan STKIP Singkawang, dan 2) Jenis keputusan strategis inovatif yang diimplementasikan di STKIP Singkawang.²²

11. Myroslava Hladchanko, 2014, *International Journal of Education Management (Emeral Insight)*, Penelitian ini berjudul: *Balanced Scorecard-A Strategic Management System of the Higher Education Institution*. Tujuan dari penelitian ini fokus pada analisis yang berkaitan dengan Balanced Scorecard dan bermaksud mendefinisikan kerangka umum Balanced Scorecard untuk institusi pendidikan tinggi yang koncern pada struktur dan elemen Balance Scorecard, perkembangan Balanced Scorecard pada perbedaan tingkatan sistem manajemen dari institusi pendidikan tinggi.²³

E. Kerangka Teoritik

Teori yang digunakan untuk menganalisis data penelitian ini adalah Manajemen Strategik, Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Peningkatan Kompetensi Guru.

²²Andi Mursidi, "Best Practice Strategic Management of Educational Development in College of Teacher Training and Education Singkawang", *International Journal of Learning and Teaching*, Vol.3, No.1, March 2017

²³Myroslava Hladchenko, "Balanced Scorecard- a strategic management system of the higher education institution", *International Journal of Education Management*, Vol. 29 Iss 2 pp. 167-176, 19 February 2014

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Dalam dunia bisnis, Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan.²⁴ Manajemen strategik merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan, menata perumusan dan pengimplementasian strateginya, sebuah proses penetapan misi, visi, dan tujuan organisasi, serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya.²⁵

Menurut Ansolf dalam Syaiful Sagala, manajemen strategik adalah *“a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management: to position and relate the firms to its environment in a way which will assure its continued success and make it secure from surprises”*. Ansolf berpendapat bahwa, manajemen strategik ialah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau

²⁴Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2008), hlm. 6

²⁵Sofjan Assauri, *Strategic Management*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), hlm.

mengamankan format yang mengejutkan.²⁶ Menurut Akdon manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.²⁷

Dalam implementasinya strategi digerakkan dengan melakukan evaluasi strategi dan mengontrolnya apakah masih konsisten dengan formulasi strategi. Manajemen strategis (*Strategic Mangement*) dalam manajemen sekolah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah.²⁸

b. Kerangka Manajemen Strategis

Kerangka manajemen strategis dapat diuraikan dalam empat tahapan utama, yakni:²⁹

- 1) Tahapan analisis lingkungan organisasi. Tahapan ini mencakup analisis lingkungan eksternal, baik makro maupun industri, serta lingkungan internal organisasi.
- 2) Tahapan formulasi strategi yang terdiri atas formulasi nilai-nilai utama dan orientasi strategis organisasi, strategi tingkat

²⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 129

²⁷ Akdon, *Strategic Management For Educational Mangement*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 79

²⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, hlm. 131

²⁹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Jakarta Selatan: Khairul Bayaan, 2003), hlm. 10-11

korporasi hingga strategi fungsional berikut kebijakan fungsionalnya.

- 3) Tahapan implementasi strategi yang mencakup aspek struktur organisasi, budaya organisasi (*organizational culture*) serta prosedur hingga program.
- 4) Tahapan pengendalian strategi yang berintikan penetapan dan pemantauan kinerja organisasi. Tahapan ini akan menghasilkan umpan balik bagi tahapan-tahapan sebelumnya.

c. Tugas Manajemen Strategik

Tugas pokok yang patut dikuasai oleh setiap manajer agar dapat memandu langkah strategis organisasinya adalah:³⁰

1) Tugas I: mengembangkan misi dan visi strategis

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/ lembaga pendidikan. Visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.³¹

Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang

³⁰ AB Susanto, *Manajemen Strategis Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2005) hlm. 45

³¹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 195-196

akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel.³²

2) Tugas II: menetapkan tujuan dan sasaran

Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.³³

3) Tugas III: menciptakan suatu strategis mencapai sasaran

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.³⁴

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan

³²Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2012), hlm. 216

³³Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 219

³⁴Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 217

pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.³⁵

4) Tugas IV: mengimplementasikan dan melaksanakan strategi

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua guru, staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar SDM mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.³⁶

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.³⁷

5) Tugas V: mengevaluasi strategi dan pengalaman

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan

³⁵Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 20017), hlm. 137

³⁶Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 28

³⁷Faustino Cordosa Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 117

sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.³⁸

d. Karakteristik Manajemen Strategik

Pada umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik:³⁹

- 1) Manajemen strategik bersifat jangka panjang
- 2) Manajemen strategik bersifat dinamik
- 3) Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
- 4) Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
- 5) Manajemen strategik berorientasi dan mendekati unsur masa depan
- 6) Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

³⁸Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 28

³⁹Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr.Moestopo Beragama, 2016), hlm. 22

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan prasarana dan sarana.”⁴⁰ Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0298 Tahun 1996 menyatakan bahwa: kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.⁴¹

b. Fungsi dan tugas kepala sekolah

Fungsi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dan pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat
- 2) *Group maintenance function* atau *social function* meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar,

⁴⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 24-25

⁴¹ Rasdi Ekosiswoyo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan* (Semarang: Jurnal Ilmu Pendidikan FKIP UNNES Jilid 14, 2017), hlm. 80

pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok lain.⁴²

Berdasarkan uraian di atas, dalam hal ini sekolah sebagai suatu organisasi yang mana terdapat beberapa komponen di dalamnya yakni guru, siswa, tenaga pendidik, tata usaha, gedung, prasarana dan sarana dan masih ada komponen lainnya, sehingga tugas kepala sekolah adalah sebagai manajer pengelola penggerak dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

3. Manajemen Strategik Kepala Sekolah

Kepala sekolah berperan menjadi bagian terpenting pada proses manajemen strategik, dimana kepala sekolah dapat memprioritaskan perannya sebagai pemimpin akademis, dalam hal ini proses perencanaan strategis.⁴³ Tujuan dari rencana strategis yang terpenting bagi sekolah adalah memastikan mereka mampu menghadapi tantangan lingkungan yang berubah (baik secara internal maupun eksternal). Pendidikan pada umumnya dan sekolah khususnya akan terus dipengaruhi oleh perubahan yang terus berkelanjutan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap keberhasilan atau tidaknya perencanaan strategik, dimana kepala sekolah memotivasi, membimbing dan melibatkan anggotanya untuk

⁴² Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Grafindo, 2002), hlm. 40-42

⁴³ Gawie Schlebusch dan Masese Mokhatle, "Strategic Planning as a Management Tool for School Principals in Rural Schools in the Motheo District", *International Journal of Educational Sciences*, 13:3, 342-348, 25 Sep 2017

berkontribusi dalam penyusunan strategik dan pengimplementasiannya.

4. Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.⁴⁴ Menurut Ellis dalam Djohar kompetensi guru merupakan 1) standard atau kriteria yang harus dimiliki oleh seorang guru, sehingga ia dapat mengajar dengan memuaskan. 2) ketrampilan yang diperlukan oleh seorang guru. 3) syarat seseorang guru yang telah memiliki ketrampilan itu.⁴⁵

Menurut E. Mulyasa kriteria jabatan guru mencakup fisik, kepribadian, keilmuandan ketrampilan kompetenai guru adalah:

- 1) Kemampuan dasar (kepribadian); beriman dan bertakwa, berwawasan pancasila, mandiri, penuh tanggungjawab, berwibawa, disiplin, berdedikasi, bersosialisasi dengan masyarakat, mencintai peserta didik dan peduli dengan pendidikannya.
- 2) Kemampuan umum (kemampuan mengajar); menguasai ilmu pendidikan dan keguruan, menguasai kurikulum, menguasai

⁴⁴Kompri, *Strandardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, (Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 1

⁴⁵Djohar, *Guru, Pendidikan dan Pembinaannya (Penerapannya dalam Pendidikan dan UU Guru)*, (Yogyakarta: Grafika Indah, 2006), hlm. 17

metode umum, menguasai pengelolaan kelas, mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi peserta didik.

- 3) Kemampuan khusus; ketrampilan bertanya, memberi penguatan, mengadakan variasi, menjelaskan, membuka dan menutup pelajaran, membimbing diskusi kelompok kecil, mengelola kelas, mengajar kelompok kecil dan perorangan.⁴⁶

b. Komponen Kompetensi Guru

Ada tiga komponen-komponen kompetensi guru, yakni:

- 1) Komponen bidang kognitif

Komponen bidang kognitif berhubungan dengan kompetensi intelektual seperti penguasaan materi, pengetahuan tentang cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan bimbingan dan penyuluhan, pengetahuan tentang administrasi kelas, dan cara mengevaluasi hasil belajar anak.

- 2) Komponen bidang sikap

Komponen bidang sikap berhubungan dengan kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya, seperti sikap mencintai pekerjaannya dan lainnya.

⁴⁶E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 190-192

3) Komponen perilaku/*performance*

Komponen ini berhubungan dengan keterampilan/perilaku guru, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu (teknologi pendidikan), dan berkomunikasi dengan baik.⁴⁷

5. Meningkatkan Kompetensi Guru

Kompetensi guru dinilai berbagai kalangan sebagai gambaran profesional atau tidaknya tenaga pendidik (guru). Bahkan kompetensi guru memiliki pengaruh terhadap keberhasilan yang dicapai peserta didik.⁴⁸ Dilihat dari definisinya, menurut Saud dalam Artikel LPMP kompetensi dalam bahasa Inggris antara lain bermakna “*competence (n) is being competent, ability (to do the work)*” bahwa kompetensi itu pada dasarnya menunjukkan kepada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.⁴⁹ Kompetensi adalah kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, dalam hal ini oleh guru.⁵⁰ Berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pasal 10 ayat 1 yang menyatakan bahwa: Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan

⁴⁷Roestiyah, NK, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1986), hlm. 8

⁴⁸ Janawi, *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 29

⁴⁹ Masur HR, *Peningkatan Kompetensi Guru melalui PK Guru dan PKB*, (Artikel LPMP Januari 2015 ISSN. 2355-3189), hlm. 5

⁵⁰ Janawi, *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*, hlm. 30

kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.⁵¹ Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kompetensi guru merupakan usaha yang dilakukan oleh orang yang paling bertanggungjawab dalam instansi/ lembaga (sekolah) untuk menemukan dan melaksanakan strategi-strategi dalam mencapai kemampuan dan kapasitas yang harus dimiliki oleh guru.

F. Metode Penelitian

1. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif menurut Auerbach dan Silverstein dalam buku Sugiyono: *“Qualitative research is research that involves analyzing and interpreting texts and interviews in order to discover meaningful patterns descriptive of a particular phenomenon”* Penelitian kualitatif adalah penelitian yang melakukan analisis dan interpretasi teks dan hasil *interview* dengan tujuan untuk menemukan makna dari suatu fenomena.⁵² Menurut Bodgan dan Taylor dalam Moleong mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁵³

⁵¹Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Undang-Undang Guru dan Dosen (UUGD) pasal 10 ayat 1

⁵²Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif), (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 3

⁵³Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 4

2. Jenis Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup penelitian ini menggunakan jenis penelitian pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang terletak di SD Muhammadiyah Plus Salatiga.

3. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, yakni mendekati secara mendalam suatu fenomena (peristiwa-kejadian-fakta) yang menyita perhatian masyarakat luas karena keunikan dan kedahsyatan fakta tersebut mempengaruhi masyarakat.

4. Sumber Data

Dalam menjawab permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, peneliti perlu menentukan sumber data yang diperlukan dan tepat untuk dimanfaatkan dalam perolehan data.

Data adalah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat menggambarkan atau mengindikasikan sesuatu.⁵⁴ Lofland dan Lofland dalam Moleong menyatakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah *kata-kata*, dan *tindakan*, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu

⁵⁴ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 116

pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik.⁵⁵

Di bawah ini beberapa jenis sumber data secara menyeluruh yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Narasumber (*informan*)

Narasumber atau *informan* adalah sumber data yang berupa manusia. Dalam hal ini adalah manusia/individu yang dianggap mengetahui tentang informasi yang kita butuhkan terkait masalah Manajemen Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Salatiga. Narasumber dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kepala dan Wakil Kepala Sekolah SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga
- 2) Perwakilan guru SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga
- 3) Komite SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga

b. Peristiwa atau aktivitas

Berdasarkan pengamatan secara langsung pada peristiwa dan aktivitas di sebuah lembaga, peneliti dapat mengetahui secara detail proses bagaimana sesuatu terjadi karena menyaksikan sendiri secara langsung. Tindakan kepala sekolah dan guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga

⁵⁵ Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 157

yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru dapat diamati sebagai data penelitian.

c. Tempat atau lokasi

Tempat atau lokasi yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti. Tempat dan lokasi dari penelitian ini ruang kepala sekolah, ruang kelas, dan ruang lain yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

d. Benda, beragam gambar, dan rekaman

Beragam benda yang terlibat dalam suatu peristiwa atau kegiatan yang berupa benda sederhana sampai peralatan yang paling rumit yang dapat menjadi sumber data yang penting untuk dimanfaatkan dalam penelitian.

e. Dokumen dan Arsip

Dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu.

5. Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek penelitian ini dilaksanakan di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga, dengan waktu atau lama penelitian selama kurang lebih 2 (dua) bulan. Alasan kenapa peneliti melakukan penelitian di sekolah ini adalah selain siswa yang berprestasi terdapat guru-guru berprestasi pula dengan mendapatkan penghargaan dari beberapa pihak terkait

dan kepala sekolah SD Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga merupakan kepala sekolah terbaik Nasional dalam bidang manajemen, sehingga memicu peneliti untuk mengetahui seberapa jauh manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meraih prestasi-prestasi yang telah dicapai khususnya dalam manajemen peningkatan kompetensi guru di SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga.

Subyek dalam penelitian adalah pihak yang memahami tentang masalah yang diteliti, dan dianggap kompeten dalam bidangnya di SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga

- 1) Kepala Sekolah SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga
- 2) Wakil Kepala SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga
- 3) Perwakilan guru SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga
- 4) Komite SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga

6. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Menurut Nasution dalam Sugiyono, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang canggih, sehingga benda-benda

yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda ruang angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.⁵⁶

Tempat pelaksanaan observasi pada penelitian ini meliputi ruang kepala sekolah, ruang guru dan ruang kelas di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka instrumentnya adalah peneliti sendiri.

- 1) Data yang ingin diambil adalah manajemen kepala sekolah, aktivitas peningkatan kompetensi guru dan lain-lain.
- 2) Instrumen pendukung, peneliti akan menggunakan hasil observasi dan transkrip wawancara
- 3) Alat bantu lain dalam melakukan observasi; menggunakan kamera sebagai dokumentasi dan pengambilan gambar aktivitas yang ada di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

Penelitian ini menggunakan teknik observasi partisipatif yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari terhadap orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian (kepala sekolah dan perwakilan guru) untuk mengamati hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Teknik ini digunakan untuk mengobservasi tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 106

b. Wawancara

Menurut Moleong dalam Haris, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.⁵⁷ Tujuan utama melakukan wawancara adalah untuk menyajikan konstruksi saat sekarang dalam suatu konteks mengenai para pribadi, peristiwa, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, tanggapan atau persepsi, tingkat dan bentuk keterlibatan, dan sebagainya, untuk merekonstruksi beragam hal seperti itu sebagai bagian dari pengalaman masa lampau, dan memproyeksikan hal-hal itu dikaitkan dengan harapan yang bisa terjadi di masa yang akan datang.⁵⁸

Dalam pengumpulan data melalui wawancara peneliti akan menggunakan model wawancara mendalam semiterstruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dengan demikian dalam melakukan wawancara, peneliti harus

⁵⁷Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 118

⁵⁸ Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*, (Surakarta: Sebelas Maret University press, 2002), hlm. 58

mendengarkan dengan seksama dan mencatat apa saja yang disampaikan informan.⁵⁹

Beberapa hal yang berkaitan dengan wawancara;

- 1) Peneliti akan mewawancarai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, perwakilan guru dan komite di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga
- 2) Instrumen pembantu, yakni daftar pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan disampaikan kepada sumber penelitian
- 3) Data yang ingin didapatkan adalah keterangan dari berbagai sumber yakni kepala sekolah dan guru tentang manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

c. Dokumentasi

Menurut Herdiansyah dalam Haris, Studi dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain. Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu

⁵⁹Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 73

media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.⁶⁰

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa metodologi pengumpulan data dengan studi dokumentasi adalah pengambilan data berdasarkan pada dokumen-dokumen yang dimiliki oleh sekolah tersebut yakni profil sekolah, sertifikat penghargaan guru dan pendidik, hasil analisis terhadap kebutuhan peningkatan kompetensi guru, instrument penilaian dan dokumen pendukung lainnya sebagai pendukung dari data-data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Data tersebut dapat digunakan untuk memberi gambaran secara mendalam tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SD Muhammadiyah (Plus) Salatiga.

7. Validitas Data

Data sasaran yang sudah berhasil didapat, kemudian dikumpulkan dan ditulis dalam progres kegiatan penelitian, sekaligus dipastikan kevalidan dan kebenarannya. Sehingga peneliti harus mampu menentukan metode yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperoleh.

⁶⁰ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 143

Teknik pengujian keabsahan data:

1. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar itu untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.⁶¹ Penelitian ini akan menggunakan metode triangulasi data dengan teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber.

2. Review Informan

Teknik ini merupakan usaha peneliti untuk mengembangkan validitas penelitian yang sudah biasa digunakan oleh peneliti kualitatif. Ketika sudah terkumpul data yang cukup lengkap, kemudian berusaha menyusun sajian datanya meskipun belum menyeluruh, maka unit-unit laporannya perlu dikomunikasikan dengan informannya, terlebih yang berposisi sebagai informan pokok.

8. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian yang mempunyai fungsi yang sangat penting.⁶² Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif. Miles, Huberman and Saldana dalam

⁶¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 330

⁶² Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-ilmu Sosial*, hlm. 158

bukunya mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif, yaitu *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

a. Data Condensation (kondensasi data)

Data condensation mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data yang muncul dalam catatan lapangan yang ditulis, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya.

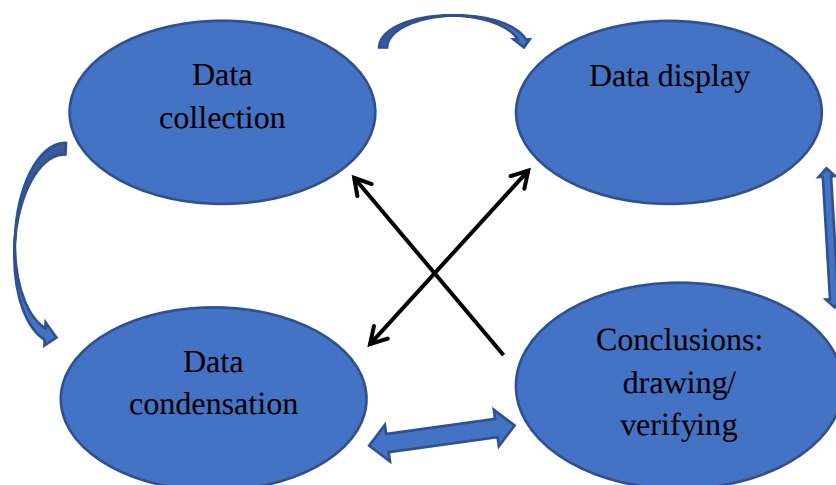
b. Data display

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menampilkan data.

c. Conclusion drawing/verification

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.⁶³

Components of data analysis: Interactive model



⁶³ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook Ed. 3*, (USA: SAGE Publications, 2014), hlm. 31

Skema 1. Komponen analisis Data

Sumber: Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan tesis ini dibagi menjadi 5 (lima) bab guna memberikan gambaran yang komprehensif, diawali dengan bab I merupakan bab pendahuluan. Bab ini yang membahas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penulisan tesis ini, studi pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen strategik menurut John A. Pearce II, Richaerd B. Robinson dan David R. Fred dan lain-lain diletakkan di bab II. Teori ini membahas tentang landasan teori yang terdiri dari, konsep Manajemen Strategi, Kepala Sekolah, Peningkatan Kompetensi Guru, SD Muhamamdiyah Plus Salatiga.

Temuan dari penelitian ini diletakkan bab III membahas tentang Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru SD Muhamamdiyah Plus Salatiga, meliputi: Sejarah Muhammadiyah, sejarah berdirinya SD Muhamamdiyah (Plus) Salatiga, Struktur Organisasi, data guru, dan karyawan, denah, keadaan siswa. Pada bagian lain memuat Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.

Analisis data dari penelitian ini diletakkan dalam bab IV membahas tentang Analisis Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Salatiga. Kemudian dilanjutkan dengan bab V merupakan bab penutup berisi tentang kesimpulan dan saran.