

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumberdaya manusianya. Perkembangan global yang terjadi pada era reformasi memicu bangsa Indonesia untuk selalu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) (Makhfud, 2010: 5). Menurut Effendi (dalam Mulyasa, 2007: 23) pengembangan sumber daya manusia termasuk di dalamnya adalah peningkatan partisipasi manusia melalui perluasan kesempatan untuk mendapatkan penghasilan, peluang kerja, memperoleh pendidikan, dan berusaha. Kualitas SDM merupakan modal utama dalam pembangunan di segala bidang, terlebih lagi kualitas SDM di bidang pendidikan. Mengingat kemajuan di bidang pendidikan adalah salah satu tolak ukur suksesnya pembangunan suatu negara.

Untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM dalam dunia pendidikan, sekolah merupakan salah satu media dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Sekolah menjadi tempat pengolahan, peningkatan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Agar sekolah mampu menjadi tempat pengolahan dan peningkatan kualitas SDM yang mampu bersaing di kancah global, dibutuhkan sistem pendidikan yang baik. Sedangkan sistem pendidikan yang baik adalah ketika suatu lembaga mempunyai tujuan yang jelas, perencanaan yang matang, koordinasi yang teratur, pemimpin yang profesional, kooperatif yang terjaga dan pengawasan serta evaluasi kerja yang berkedisiplinan tinggi (Munawir, 2010: 3).

Adapun dalam pelaksanaannya melibatkan berbagai komponen, khususnya tenaga pendidik yang profesional dan kompeten.

Guru yang kompeten dan profesional menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas pendidikan di setiap lembaga. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kualitas kompetensi para guru tentu akan semakin terasah dengan adanya dukungan dari kepala sekolah melalui koordinasi atau manajemen yang tepat, sehingga bermuara pada tercapainya tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 yaitu:

“mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Keberhasilan manajemen suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada manajemen kepala sekolah. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki beberapa macam posisi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yaitu sebagai pendidik (edukator), manajer, administrator, pemimpin (*leader*), inovator, kewirausahaan (*enterpreneur*), motor penggerak hubungan dengan masyarakat, dan supervisor (Munawir, 2010: 4). Berbagai posisi ini tentu tidak akan dijalankan dengan maksimal tanpa adanya perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sekolah dan Sumber Daya Manusia yang fleksibel, efektif dan efisien. Oleh karena itu, elemen-elemen individu dalam sekolah yang tergabung dalam organisasi struktural hendaknya mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga tujuan lembaga menjadi padu.

Berkaitan dengan kinerja guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember, kepala sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru melalui berbagai program baik dalam jangka pendek, menengah atau jangka panjang maupun dari skala yang paling kecil hingga ke skala tertinggi yang terangkum dalam manajemen kepala sekolah. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Munawir (2010) yang membahas bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Gemuh melalui peningkatan kompetensi paedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Guru sebagai motor penggerak dalam membimbing dan membina para siswa terutama dalam segi kognitif, afektif dan psikomotorik belum mengerahkan segala potensi yang dimiliki secara maksimal karena adanya berbagai faktor seperti: keragaman latar belakang pendidikan guru, usia, dan tingkat pengalaman guru terhadap kinerjanya (baik dalam dunia pengajaran maupun hubungannya dengan masyarakat). Padahal pengembangan kompetensi guru sangat penting sebagai salah satu kunci dari peningkatan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Pengembangan pendidikan guru berdasarkan kompetensi, memerlukan ketekunan dalam mengelola komponen profesional yang mendasar, sekurang-kurangnya meliputi tiga hal yakni: upaya guru dalam pengembangan kemampuan

guru, penguasaan materi dan ketrampilan mengajar guru. Selain itu diperlukan proses persiapan, program pendidikan dan pengajaran, program pembentukan kepribadian, program pelatihan dan program pengalaman lapangan (Munawir, 2010: 4).

Usaha perbaikan dan peningkatan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember sangat penting dilakukan dalam rangka mempersiapkan guru yang mampu menjadi subyek dan bisa berperan di lingkungan masyarakat sekaligus menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional di bidangnya masing-masing. Selain itu melalui manajemen yang tepat dan terstruktur, tugas kepala sekolah dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru menjadi lebih mudah, efektif dan tepat sasaran.

Penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember mengupas permasalahan tentang bagaimana pengelolaan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengontrol kinerja guru sehingga kompetensinya (khususnya kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional) semakin meningkat di lingkungan lembaga pendidikan SMA Muhammadiyah 3 Jember. Peneliti fokus meneliti manajemen kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Jember dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru di lembaga tersebut, karena manajemen adalah salah satu unsur kendali dan pondasi yang sangat penting dalam menjalankan roda pengelolaan sekolah. Segala hal yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah terangkum dalam manajemen sekolah. Manajemen sekolah yang kuat, efektif dan tersistem tentu akan sangat berpengaruh pada peningkatan dan pengembangan lembaga, termasuk pada

peningkatan kompetensi guru. Kompetensi guru yang diteliti dalam penelitian ini adalah kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional. Peneliti memilih dua kompetensi ini karena dibandingkan dengan kompetensi guru lainnya, kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional dapat diukur dengan lebih jelas (menggunakan data-data dokumen tertulis), ilmiah, logis serta dapat diuji nilai kebenarannya oleh publik. Kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional menjadi perangkat kasar (*hardware*) dari kompetensi guru lainnya. Jika dua kompetensi ini sudah dapat dikuasai dengan baik maka kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian akan mengikuti seiring dengan perkembangan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman guru.

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, yaitu:

- a. Samber (2012) meneliti keefektifan kinerja dan kompetensi para kepala sekolah di SMK-SMK Negeri di Yogyakarta.
- b. Makhfud (2010) meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan.
- c. Munawir (2010) meneliti manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Gemuh.
- d. Sholihan (2010) meneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMAN 1 Srengat Blitar.
- e. Syaroni (2007) meneliti hubungan dan pengaruh antara kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri di kabupaten Brebes.

dan penelitian-penelitian lain yang selaras dengan penelitian ini. Pada dasarnya, semua penelitian terdahulu memiliki kesamaan kata kunci dengan penelitian yang dilakukan saat ini, yaitu manajemen, kepala sekolah dan guru. Perbedaannya ada pada fokus penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian, dan hasil penelitian yang diperoleh. Penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember diharapkan mampu melengkapi hasil penelitian sebelumnya, memberi kontribusi ilmu khususnya ilmu manajemen pendidikan dan menjadi referensi pustaka bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

B. Profil Singkat SMA Muhammadiyah 3 Jember

SMA Muhammadiyah 3 Jember adalah salah satu lembaga pendidikan swasta Islam tingkat atas yang terletak di Jalan Mastrip No.3 telepon (0331) 335127, fax 0331-335127, kode pos 68126 Jember-Jawa Timur. SMA Muhammadiyah 3 Jember didirikan berdasarkan kepada Bab III pasal 5 pedoman penyelenggaraan pendidikan di lingkungan perguruan Muhammadiyah, dengan memperhatikan ketentuan persyarikatan Muhammadiyah yaitu 1) memenuhi hajat persyarikatan, 2) adanya sarana prasarana, dan 3) mempunyai kemampuan dan kesanggupan untuk membina kelangsungan hidup dari sekolah yang telah direncanakan. Selain hal tersebut sesuai dengan persyaratan administratif dari Departemen Pendidikan Nasional bahwa untuk mendirikan sekolah baru, harus ada lembaga yang bertanggungjawab berbentuk suatu yayasan. Dalam hal ini SMA Muhammadiyah 3 Jember bernaung di bawah yayasan majelis PP dan K Muhammadiyah Kabupaten Jember. Proses berikutnya SMA Muhammadiyah 3 Jember

memperoleh piagam ijin penyelenggaraan sekolah swasta dengan No. 00732 tertanggal 25 Oktober dari Kanwil Depdikbud Provinsi Jawa Timur. Dalam beberapa tahun terakhir, lembaga pendidikan ini mengalami beberapa perkembangan yang cukup pesat baik dari sisi infrastruktur sekolah maupun kualitas output siswa siswinya. (SMM ISO 9001 : 2008)

SMA Muhammadiyah 3 Jember meningkatkan mutu manajemen berbasis ISO 9001 : 2008 dari SAI Global Australia. Selain itu SMA Muhammadiyah 3 Jember juga menjadi *pilot project* untuk PTC K13 tahun 2013, sehingga menjadi contoh bagi sekolah-sekolah swasta Islam di wilayah Kabupaten Jember di bidang manajemen sekolah. Di tingkat internasional, pada tahun 2011 SMA Muhammadiyah 3 Jember mengadakan study banding ke beberapa sekolah Islam di Malaysia dan Singapura dan peninjauan kerjasama *sister school* selama 2 hari.

Adapun beberapa prestasi SMA Muhammadiyah 3 Jember adalah sebagai berikut:

1. Peringkat ke-3 Sekolah Unggul Muhammadiyah tingkat SMA, SMK, dan MA Jawa Timur tahun 2008
2. Peringkat ke-7 Sekolah Unggul Muhammadiyah tingkat SMA, SMK, dan MA Jawa Timur tahun 2009
3. Peringkat ke-4 Sekolah Unggul Muhammadiyah tingkat SMA, SMK, dan MA Jawa Timur tahun 2010
4. Juara 3 Olympiade Futsal tingkat SMA, SMK dan MA Muhammadiyah se-Jawa Timur dalam kegiatan *Olympiade and International Conference 2012* (www.smamuh3jbr.sch.id/, 23 April 2014)

Berbagai prestasi dan apresiasi yang telah dicapai oleh lembaga pendidikan ini tidak lepas dari peran manajemen kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah, khususnya kompetensi guru sebagai garda depan proses pendidikan di sekolah. Namun proses optimalisasi kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember tentu memiliki hambatan dan tantangan, sehingga membutuhkan program-program yang tepat untuk meningkatkannya. Untuk itu, peneliti ingin mengetahui lebih dalam bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember.

Penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 03 Jember dijadikan sebagai objek analisis karena:

1. Lembaga pendidikan yang baik adalah lembaga yang memiliki transformator yang saling bekerjasama dan melengkapi satu sama lain, yaitu kepala sekolah dan para guru. Pada lembaga pendidikan SMA Muhammadiyah 3 Jember, peneliti menemukan unsur-unsur tersebut.
2. Perkembangan tren desentralisasi pendidikan saat ini yang lebih terbuka dan dapat diterima secara signifikan oleh masyarakat menuntut sekolah untuk terus berbenah dan memberdayakan diri demi mewujudkan lembaga pendidikan yang berkepribadian dan berkemajuan
3. Dalam beberapa tahun terakhir, SMA Muhammadiyah 3 Jember menerapkan manajemen berbasis ISO 9001 : 2008 sehingga perubahan yang cukup signifikan tampak baik dari segi perencanaan (*planning*), pengelolaan (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), dan pengawasan

(*controlling*) dalam mengatur dan mengendalikan mutu manajemen sekolah, khususnya dalam meningkatkan kompetensi guru.

Penelitian terhadap manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 3 Jember diharapkan dapat menjadi tolak ukur profesionalisme kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, khususnya bidang kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional, sehingga baik secara langsung atau tidak akan menjadi parameter kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik. Pada prinsipnya manajemen kepala sekolah sangat beragam dan kompleks. Sebagaimana suatu organisasi, kepala sekolah tidak hanya seorang manajer yang mengelola sumber daya sekolah dan lebih banyak mengurus permasalahan administratif semata, melainkan juga seorang pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan target prioritas melalui koordinasi-koordinasi antar pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) demi tercapainya tujuan pendidikan (Mulyasa, 2007: 97).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka penelitian ini memfokuskan pada bagaimanakah manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Muhammadiyah 03 Jember yang dapat diperinci menjadi 4 (empat) sub fokus yaitu:

1. Bagaimanakah perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di lingkungan SMA Muhammadiyah 3 Jember?

2. Bagaimanakah pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di lingkungan SMA Muhammadiyah 3 Jember?
3. Bagaimanakah bentuk pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di lingkungan SMA Muhammadiyah 3 Jember?
4. Bagaimanakah pengontrolan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di lingkungan SMA Muhammadiyah 3 Jember?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh deskripsi tentang:

1. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di SMA Muhammadiyah 03 Jember.
2. Pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di SMA Muhammadiyah 03 Jember.
3. Pelaksanaan atau penggerakan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di SMA Muhammadiyah 03 Jember.
4. Pengawasan atau pengontrolan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik dan profesional di SMA Muhammadiyah 03 Jember.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi perbandingan untuk mengadakan penelitian tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dengan cakupan atau ruang lingkup penelitian yang lebih luas.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi, bahan pertimbangan dan masukan bagi kepala sekolah SMA Muhammadiyah 03 Jember untuk dijadikan pedoman dalam meningkatkan manajemen kepemimpinan, khususnya dalam mengelola institusi, membina profesionalisme guru dan meningkatkan kebijakan lembaga yang dipimpin. Sedangkan untuk Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, sebagai masukan melalui informasi hasil penelitian mengenai deskripsi manajemen kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk meningkatkan kompetensi paedagogik dan profesional guru di lingkungan SMA Muhammadiyah 3 Jember, sehingga dapat menjadi bahan masukan yang penting untuk mengambil kebijakan pada masa yang akan datang.

F. Definisi Operasional

Untuk memahami dan menghindari kesalahan dalam menggunakan istilah-istilah penelitian, maka di bawah ini akan dirumuskan dan dijelaskan definisi dari operasional penelitian.

1. Manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien (Mulyani dalam Munawir, 2010: 15).
2. Manajemen kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan (Syaroni, 2007: 37)
3. Kepala sekolah adalah seorang guru yang memimpin suatu sekolah (Surayin, 2003: 309). Kepala Sekolah berperan sebagai *manajer*, sebagai *leader*, sebagai *administrator*, sebagai *supervisor* (pengawas utama) ,sebagai *climate maker* (pembina iklim kerja), sebagai *educator* (pendidik) dan sebagai *entrepreneur* atau wiraswastawan (DitDasmen Standar Kompetensi, 2002: 8).
4. Kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 10 ayat 1).