

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA 01 ISLAM JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

**SKRIPSI**



Oleh:

**Huliyatun Nafisah**  
**NIM. 084 103 060**

**IAIN JEMBER**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
APRIL 2015**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA 01 ISLAM JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen pendidikan Islam



Oleh:

**Huliyatun Nafisah**  
**NIM. 084 103 060**

**IAIN JEMBER**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
APRIL 2015**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA 01 ISLAM JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Huliyatun Nafisah**  
**NIM : 084 103 060**

Disetujui Pembimbing

**IAIN JEMBER**

**Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd**  
**NIP. 19591208 198302 1 007**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA 01 ISLAM JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

**SKRIPSI**

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 7 Mei 2015

Tim Penguji

**Ketua**

**Sekretaris**

**Dr. Hj. Siti Rodliyah, M.Pd**  
NIP: 19680911 199903 2 001

**Dewi Nurul Qomariyah, S.S, M.Pd**  
NIP: 19790127 200710 2 003

Anggota

1. Dr. Hj. St Mislikhah, M.Ag ( )
2. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd. ( )

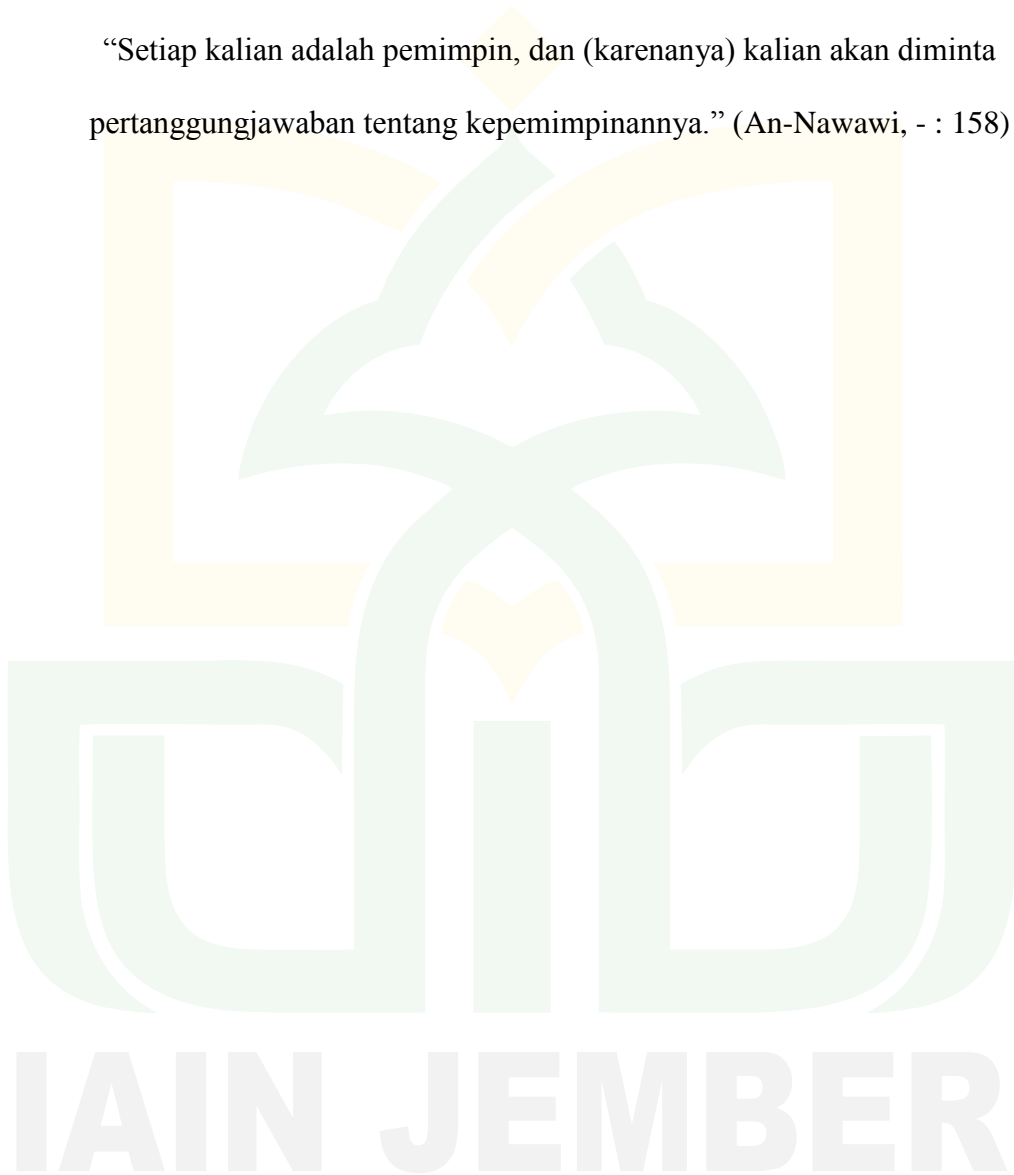
Mengetahui  
Dekan

**Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.H.I**  
NIP. 19760203 200212 1 003

## MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخارى ومسلم)

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan (karenanya) kalian akan diminta pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya.” (An-Nawawi, - : 158)



## PERSEMBAHAN

Ku persembahkan skripsi ini kepada:

1. Abah dan Ibu tercinta,
2. Saudara-saudaraku yang aku sayangi,
3. Zauji yang selalu menemaniku selama ini,
4. Abah dan Ibu mertua yang selalu memberikan do'a,
5. Guru-guruku yang telah mendidikku,
6. Serta sahabat-sahabatku yang senasib dan seperjuangan.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dapat menyelesaikan tugas dan kewajiban akademik dalam bentuk penyusunan skripsi. Dan semoga sholawat serta salam tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember. Dalam penulisan skripsi ini, banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari beberapa pihak berupa moral maupun material, dan dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
2. Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.H.I selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember.
3. Dr. Hj. Siti Rodliyah, M.Pd selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam.
4. Nuruddin, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
5. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi.
6. M. Syaiful Bahri, S.Sos. selaku Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) 01 Islam Jember yang telah memberi izin penelitian dalam penulisan skripsi ini.

Tiada balas jasa yang dapat diberikan kecuali hanya do'a kepada Allah SWT yang Maha Pemurah lagi Maha Pengasih, semoga kebaikan semuanya mendapatkan balasan dari-Nya.

Penulis mengharap kritik dan saran dari berbagai pihak dalam rangka penyempurnaan skripsi ini. Kami berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis maupun pembaca pada umumnya.

Jember, 1 April 2015

Penulis





## ABSTRAK

Huliyatun Nafisah, 2015: *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.*

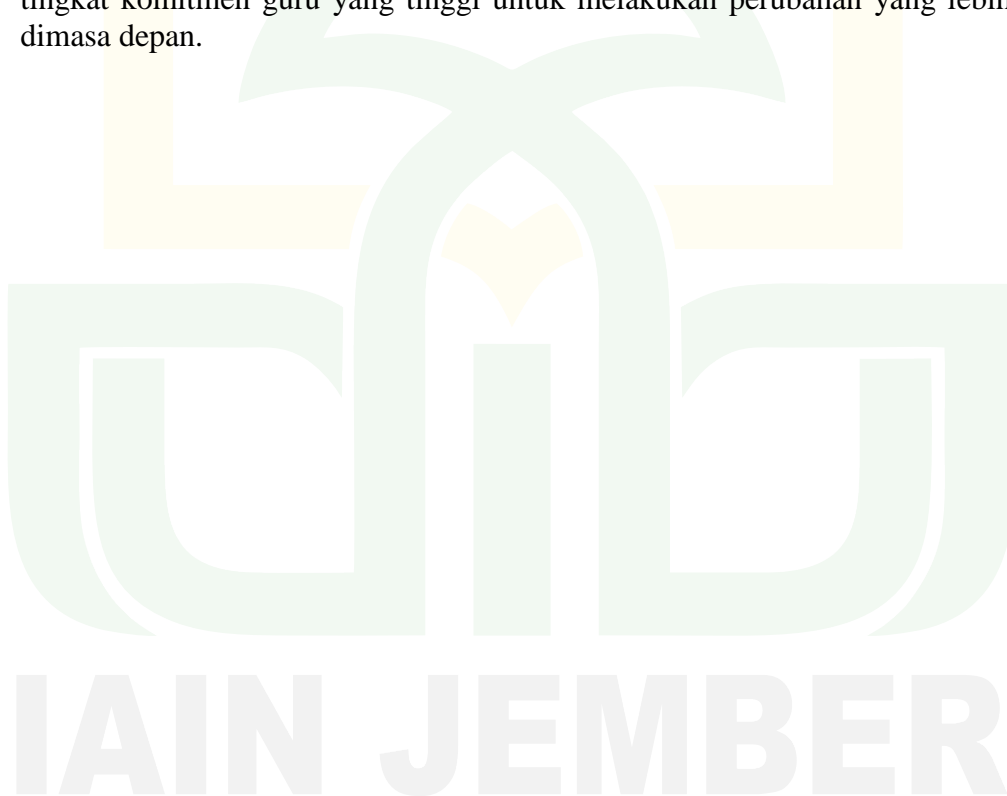
Untuk mewujudkan tujuan pendidikan, guru sebagai pelaksana program kegiatan pembelajaran di sekolah mempunyai peran utama yang sangat penting dalam menentukan ketercapaian tujuan kegiatan tersebut. Kinerja guru merupakan landasan yang sangat vital dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dan bermuara pada peningkatan prestasi peserta didik. Kinerja guru di lembaga sekolah meliputi peransertanya dalam berbagai kegiatan di sekolah, khususnya tugas mengajar dan tugas mendidik dalam menumbuhkan dan mengembangkan jiwa peserta didik. Pada kenyataannya, dalam kehidupan sehari-hari seorang guru mempunyai kesibukan di luar profesinya sebagai guru, sehingga tingkat partisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah kurang, bahkan dalam kegiatan pembelajaran. Di satu sisi harus berkembang sebagai insan berkeluarga di masyarakat, tetapi di sisi lain guru sebagai pengajar dan pendidik dituntut mempunyai kinerja yang baik dan profesional serta berperan aktif dalam keberlangsungan lembaga sekolah. Namun, ada pula guru yang sibuk diluar profesinya sebagai guru, tapi tetap peduli terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah. Adapun faktor yang mempunyai kontribusi dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator bagi guru dalam memberikan rangsangan untuk berperan aktif dalam kegiatan sekolah. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, dan mengarahkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada kenyataannya, dalam kehidupan sehari-hari tidak semua pemimpin sekolah dapat dikatakan berhasil atau baik kinerjanya.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: (1) Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015? (2) Bagaimana hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015? (3) Bagaimana faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015, (2) Mendeskripsikan hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015, (3) Mendeskripsikan faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Sedangkan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah: (1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah dengan menggunakan pendekatan yang berbasis tugas dan berbasis *human relation*, yang dapat terlihat dari upaya kepala sekolah yang senantiasa memberikan pembinaan moral, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan penataran, menghidupkan suasana yang demokratis, menciptakan suasana dan iklim kerja yang kondusif; (2) Faktor penghambat perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah kelengkapan perangkat pembelajaran masih kurang yang dapat menghambat kepala sekolah dalam melakukan evaluasi, rasa segan guru terhadap kepala sekolah, dan terjadinya perbedaan pendapat dalam proses pengambilan keputusan; (3) Faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah program yang dicanangkan oleh pemerintah berupa program Pada Mudi dan Padamu Negeri yang dijadikan sebagai alat untuk mengevaluasi dan motivasi serta *feedback* bagi guru, serta tingkat komitmen guru yang tinggi untuk melakukan perubahan yang lebih baik dimasa depan.



## DAFTAR ISI

	Hal.
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iv
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Istilah .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	10
B. Kajian Teori .....	11
1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah .....	11

2. Kinerja guru .....	19
3. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	36
B. Lokasi Penelitian .....	36
C. Subyek Penelitian .....	37
D. Teknik Pengumpulan Data .....	37
E. Analisa Data .....	39
F. Keabsahan Data .....	40
G. Tahap-Tahap Penelitian .....	41
<b>BAB IV LAPORAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Latar Belakang Obyek Penelitian .....	43
B. Penyajian Data dan Analisis Data .....	52
C. Pembahasan Temuan .....	68
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran-Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	76
Lampiran-Lampiran	

## DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Halaman
4.1	Sejarah kepemimpinan SMP 01 Islam Jember.....	48
4.2	Data personil guru SMP 01 Islam Jember.....	48
4.3	Data personil guru berdasar pembagian tugas mengajar SMP 01 Islam Jember .....	49
4.4	Keadaan siswa SMP 01 Islam Jember.....	50
4.5	Sarana prasarana SMP 01 Islam Jember .....	51
4.6	Temuan penelitian fokus 1 .....	65
4.7	Temuan penelitian fokus 2 .....	66
4.8	Temuan penelitian fokus 3 .....	67

IAIN JEMBER

## DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Halaman
4.1	Struktur Organisasi SMP 01 Islam Jember .....	46



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar belakang

Pendidikan adalah sebuah proses yang melekat pada setiap kehidupan manusia. Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Sukarno (2012: 22) mengisyaratkan pentingnya pendidikan, bahwa pendidikan merupakan kunci pembangunan sebuah bangsa. Pendidikan dilakukan melalui usaha menuntun segenap kekuatan kodrat yang dimiliki anak, baik sebagai manusia maupun sebagai anggota masyarakat untuk menggapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Bab I tentang ketentuan umum Pasal 1 ayat (1) disebutkan:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memilih kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara (Depdiknas, 2006: 2).

Guru sebagai pelaksana program kegiatan pembelajaran di sekolah mempunyai peran utama yang sangat penting dalam menentukan ketercapaian cita-cita atau tujuan pendidikan tersebut. Kinerja guru merupakan landasan yang sangat vital dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dan bermuara pada peningkatan prestasi peserta didik (Minarti, 2011: 366). Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah merupakan ujung tombak untuk mencapai peningkatan pembelajaran dan prestasi peserta didik. Kepala sekolah dituntut

untuk membangun dan mengembangkan kinerja para guru agar pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Tingkat kinerja guru itu bervariasi. Hal ini tergantung pada tingkat keprofesioalan masing-masing guru. Salah satu unsur profesional guru adalah komitmen terhadap profesi. Akan tetapi komitmen belum dapat dijadikan penentu profesionalisme, apabila tidak didukung oleh tingkat abstraksi. Glikcman dalam berbagai studinya menemukan bahwa guru dengan tingkatan kognitif yang tinggi akan cenderung berfikir lebih abstrak, imajinatif, kreatif, dan demokratis. Dalam penelitiannya, ada suatu paradigma yang digunakan secara bersilang yang berupa dua kemampuan dasar seorang pendidik, yakni meliputi daya berfikir abstrak dan komitmen terhadap tugas (Uno, 2010: 66).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diformulasikan empat tipe guru sebagai hasil dari persilangan antar kemampuan dasar guru menjadi empat posisi. Pada posisi kesatu, baik daya abstrak maupun komitmen tinggi, disebut guru profesional. Sisi kedua, daya abstrak tinggi tapi komitmen rendah disebut guru tukang kritik, sedangkan pada posisi ketiga, daya abstrak rendah tetapi mempunyai komitmen tinggi disebut guru terlalu sibuk. Dan pada posisi keempat, baik daya abstrak maupun komitmennya rendah disebut guru tidak bermutu.

Dengan demikian, kemampuan dasar guru yang berupa daya abstrak dan komitmen merupakan factor penting dalam memberikan andil bagi guru untuk berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan sekolah.



Penelitian ini, kinerja guru di lembaga sekolah ditinjau dari peran serta dalam segala aspek, khususnya tugas mengajar dan tugas mendidik dalam menumbuhkan dan mengembangkan jiwa peserta didik. Pada kenyataannya, umumnya dalam kehidupan sehari-hari seorang guru mempunyai kesibukan di luar profesinya sebagai guru, sehingga tingkat partisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah kurang, bahkan dalam kegiatan proses belajar mengajar. Ada pula guru yang sibuk diluar profesinya sebagai guru, tapi tetap peduli terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, profesi guru dihadapkan pada berbagai problem yang dilematis. Di suatu sisi harus berkembang sebagai insan berkeluarga di masyarakat, tetapi di sisi lain guru sebagai pengajar dan pendidik dituntut mempunyai kinerja yang baik dan profesional serta berperan aktif dalam keberlangsungan lembaga sekolah. Dengan demikian diperlukan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan sikap peduli dan kerja aktif dalam mengemban tugas di sekolah. Adapun faktor yang mempunyai kontribusi dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan motivasi kerja guru dalam memberikan rangsangan untuk berperan aktif dalam kegiatan sekolah.

Kehadiran kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya

kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, dan mengarahkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Burhanuddin, 1997: 42). Pada kenyataannya, dalam kehidupan sehari-hari tidak semua pemimpin sekolah dapat dikatakan berhasil atau baik kinerjanya. Ada pula kepala sekolah yang kurang ahli dalam menggerakkan bawahannya. Dalam hal ini kepala sekolah kurang atau bahkan tidak memberikan motivasi terhadap bawahannya. Dan disisi lain, kepala sekolah tidak melakukan pendekatan-pendekatan yang sesuai dengan tipe guru sehingga guru kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Terkait fenomena di atas, kami meneliti perilaku kepemimpinan kepala dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam. Salah satu bentuk upaya kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember, yakni selalu membantu guru baru yang sudah S1 dengan mengajukan guru tersebut agar mendapatkan tunjangan-tunjangan, seperti tunjangan fungsional. Hal ini dapat merangsang guru untuk lebih memperbaiki kinerjanya.

Dari pemaparan di atas, maka mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 01 Islam Jember layak untuk diteliti.

## **B. Fokus penelitian**

Adapun fokus penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?
2. Bagaimana hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?
3. Bagaimana faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015?

## **C. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu dan konsisten dengan masalah-masalah yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah (STAIN, 2012:35). Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

2. Untuk mendeskripsikan hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
3. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

#### **D. Manfaat penelitian**

Setiap kegiatan dilakukan manusia pasti mempunyai tujuan dan tentunya didalamnya mengandung manfaat atau kegunaan yang bersifat positif. Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Sebagai kontribusi dan sumbangsih pemikiran guna memperkaya khazanah keilmuan khususnya kajian ilmiah dalm bidang pendidikan terutama terkait kepemimpinan sekolah dan kinerja guru.

##### **2. Praktis**

###### **a. Manfaat bagi peneliti**

- 1) Menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman tentang penelitian dan penulisan karya ilmiah sebagai bekal untuk mengadakan penelitian yang akan datang.
- 2) Menambah wawasan dan khasanah keilmuan tentang pentingnya kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

b. Manfaat bagi obyek penelitian

- 1) Kepala sekolah dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilannya dalam memimpin sekolah.
- 2) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai *feedback* bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

**E. Definisi istilah**

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memberikan motivasi kepada bawahannya baik para guru maupun staf untuk mencapai tujuan pendidikan.

2. Kinerja guru

Kinerja guru merupakan suatu kemampuan guru yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya dari mendidik, mengembangkan ilmu pengetahuan, mencerdaskan, serta menciptakan anak didik yang berkualitas. Atau dengan kata lain, kemampuan dan kesungguhan guru dalam melaksanakan tugasnya, yakni tugas mendidik dan mengajar di sekolah.

**F. Sistematika pembahasan**

Dalam skripsi ini sistematika pembahasan merupakan gambaran singkat dan urutan antar bab dari skripsi, yang dirumuskan secara berurutan dari bab per bab, dengan tujuan agar pembaca dapat mudah dan cepat memahami skripsi.

Dalam pedoman penulisan karya ilmiah, skripsi terdiri lima bab, yang diawali dengan halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman persembahan, motto, kata pengantar, abstrak, daftar isi, yang dilanjutkan dengan bab I sampai dengan bab V.

Secara garis besarnya dapat dilihat sebagai berikut:

Bab I yang merupakan bagian pendahuluan, pada bab ini dibahas tentang latar belakang masalah, kemudian dilanjutkan fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan diakhiri dengan sistematika pembahasan.

Bab II yang merupakan bagian kajian kepustakaan, bab ini berisi tentang penelitian terdahulu sebagai perbandingan untuk menyusun kepustakaan dan kajian teori sebagai pendukung karya ilmiah ini.

Bab III yang merupakan metode penelitian yang membahas tentang: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian dilanjutkan dengan subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV merupakan penyajian data dan analisis yang tersusun dari gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis serta pembahasan temuan.

Bab V penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran, bab ini merupakan akhir dari penulisan karya ilmiah dan merupakan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Dan sebagai akhir dari penelitian ini ditutup dengan saran-saran, baik saran yang ditunjukkan kepada sekolah, guru

maupun pihak-pihak yang terkait, serta dilampirkan beberapa data pendukung untuk memperkuat hasil otentik penelitian.



## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Kajian terdahulu

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Uzwatuzzahro pada tahun 2005 dalam skripsi yang berjudul “*Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Guru di MTs An-Nidhom Gladak Pakem Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah sebagai *administrator* dan *supervisor* dalam meningkatkan kualitas guru kelas dilakukan dengan mengadakan workshop silabus pengajaran serta pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kualitas guru.

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Vinolia Suryaningsih pada tahun 2012, dalam skripsi yang berjudul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pembelajaran Guru di SDN Jirek Mas 01 Kecamatan Cermee Kabupaten Bondowoso Tahun Pelajaran 2011/2012*”.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa: 1) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja perencanaan pembelajaran guru yakni dengan mengadakan pertemuan antar guru mengenai pembuatan silabus, prota, prosem, serta menyediakan buku yang terkait dengan mata pelajaran tertentu, 2) dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan pembelajaran guru, kepala sekolah



mengadakan supervise, 3) dalam meningkatkan kinerja evaluasi pembelajaran, kepala sekolah mengadakan pertemuan dalam menentukan nilai standar kelulusan, dan membimbing guru dalam menganalisis dan interpretasi hasil tes.

Pada penelitian terdahulu terdapat persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan, yakni sama-sama membahas mengenai upaya atau strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi pembelajaran.

Sedangkan perbedaannya dalam penelitian yang penulis lakukan, tidak hanya sekedar mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas atau kinerja guru, tetapi juga mendeskripsikan pendekatan yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, focus penelitian ini juga meliputi hambatan dan factor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

## **B. Kajian teori**

### **1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah**

#### **a. Pengertian**

Perilaku kepemimpinan adalah suatu perilaku mempengaruhi aktivitas anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Menurut Robbins dalam Rivai (2013:3)

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan atau perilaku yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya baik para guru maupun staf untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Perilaku kepemimpinan dapat diketahui dari pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anggotanya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin dalam bertindak mempengaruhi anggotanya dengan gaya tertentu. Usaha seorang pemimpin dalam mengembangkan potensi bawahannya dan membangun iklim motivasi kerja akan meningkatkan peran serta bawahan secara aktif dalam menghasilkan tingkat produktifitas kerja yang tinggi. Seorang pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajibannya secara efektif jika tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerjasama dengan pemimpin. Jadi pemimpin dan bawahan saling melengkapi dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan berbasis perilaku berusaha menjelaskan keefektifan kepemimpinan dilihat dari dua aspek, yakni: aspek fungsi kepemimpinan dan aspek gaya kepemimpinan.

Aspek pertama, fungsi kepemimpinan menekankan perilaku pemimpin yang terkait dengan fungsi-fungsi yang dilakukan seorang pemimpin dalam organisasi. Agar organisasi berjalan efektif, seorang pemimpin dituntut melaksanakan dua fungsi, yaitu: fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task oriented*) dan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau pemeliharaan hubungan sosial dalam organisasi (Winoto, 2011: 67).

Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas mencakup pemberian saran penyelesaian tugas, informasi dan pendapat. Sedangkan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok meliputi segala sesuatu yang dapat membantu kelompok sosial dapat berjalan lancar, persetujuan kelompok lain, dan pencegahan perbedaan pendapat.

Aspek kedua, gaya kepemimpinan. Pada aspek ini, perilaku kepemimpinan menekankan pada gaya seorang pemimpin dalam berhubungan dengan bawahannya. Salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan perilaku dari aspek gaya kepemimpinan adalah teori yang dikembangkan dalam penelitian di *Michigan University*. Telaah yang dilakukan adalah dengan sasaran: melokasi karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja (Riva'i,

2008: 12). Penelitian ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan berbeda, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan (*job-centered*).

Gaya kepemimpinan ini mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain. Pemimpin berasumsi bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien pasti akan mencapai hasil yang diharapkan (Nawawi, 1992: 83).

- 2) Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (*employee-centered*).

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada hubungan interpersonal dan memenuhi kebutuhan karyawan (Robbins, 2010: 149). Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, yang tidak dapat dilepaskan dari kebersamaan dalam suatu unit atau organisasi sebagai satu kesatuan (Nawawi, 1992: 84).

Ada beberapa ciri perilaku yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan

manusia. David dan Sheasor dalam Winoto (2011: 69) mengemukakan empat ciri, yaitu: memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas, dan menetapkan tujuan. Komponen yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu: merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Sedangkan komponen yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu: memberikan dukungan dan menjalin interaksi.

Disisi lain Halpin dalam Winoto (2011: 69) mengemukakan delapan komponen. Empat komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu: menetapkan peranan, menetapkan prosedur kerja, melakukan komunikasi satu arah, dan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan empat komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu: menjalin hubungan akrab, menghargai anggota, bersikap hangat, dan menaruh kepercayaan kepada anggota.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat digaris bawahi bahwa karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah:

- 1) Melakukan komunikasi satu arah
- 2) Menyusun rencana kerja
- 3) Merancang tugas-tugas

- 4) Menetapkan prosedur kerja
- 5) Menekankan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu:

- 1) Menjalin hubungan yang akrab
  - 2) Menghargai anggota
  - 3) Bersikap hangat
  - 4) Menaruh kepercayaan kepada anggota.
- b. Unsur-unsur perilaku kepemimpinan

Dari sejumlah pengertian tersebut, maka unsur perilaku kepemimpinan meliputi: 1) perilaku mengarahkan aktivitas, aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota, komunikasi, interaksi dengan personel, melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja, aktivitas organisasi dalam meningkatkan prestasi, dan sebagainya.

Gary Yulk dalam Mulyadi (2010: 47) mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial:

- 1) Merencanakan dan mengorganisasi
- 2) Pemecahan masalah
- 3) Menjelaskan peran dan sasaran
- 4) Memberi informasi
- 5) Monitoring

- 6) Motivasi dan memberi informasi
- 7) Berkonsultasi
- 8) Delegasi
- 9) Memberi dukungan
- 10) Mengembangkan dan membimbing
- 11) Mengelola konflik dan membangun tim
- 12) Membangun jaringan kerja
- 13) Pengakuan
- 14) Memberi imbalan

Secara umum, Mulyadi (2010: 52) menjelaskan bahwa unsur perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Mempengaruhi dan menggerakkan bawahan
- 2) Memilih dan mengembangkan personel
- 3) Mengadakan komunikasi
- 4) Memberikan motivasi
- 5) Membuat keputusan
- 6) Melakukan pengawasan.

#### c. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi komponen-komponen sekolah (kurikulum, ketenagaan, pembinaan kesiswaan, sarana-prasarana, pengembangan iklim sekolah dan pengembangan hubungan masyarakat). Sehingga dari analisis tersebut dapat ditentukan langkah-langkah pemecahannya, yaitu

tindakan yang diperlukan untuk mengubah komponen-komponen yang tidak siap menjadi siap.

Faktor dominan (kekuatan dan peluang) kepala sekolah dalam manajemen pendidikan (Mulyasa, 2006: 68) adalah sebagai berikut:

- 1) Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan oleh pemerintah
- 2) Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan
- 3) Gotong royong dan kekeluargaan
- 4) Potensi kepala sekolah
- 5) Organisasi formal dan informal
- 6) Organisasi profesi
- 7) Harapan terhadap kualitas pendidikan
- 8) Input manajemen.

Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2006: 72) mencakup:

- 1) Sistem politik yang kurang stabil
- 2) Rendahnya sikap mental
- 3) Wawasan kepala sekolah yang masih sempit
- 4) Pengangkatan kepala sekolah yang belum transparan
- 5) Kurangnya sarana dan prasarana
- 6) Lulusan kurang mampu bersaing



- 7) Rendahnya kepercayaan masyarakat
- 8) Birokrasi
- 9) Rendahnya produktivitas kerja
- 10) Belum tumbuhnya budaya mutu.

Berdasar uraian di atas, penelitian ini difokuskan pada perilaku kepala sekolah, yakni meliputi segala aktifitas kepala sekolah dalam bertindak dan merespon lingkungan sekitarnya dalam rangka menjalankan kepemimpinannya sebagai pemimpin sekolah. Perilaku kepala sekolah dalam penelitian ini dipilah dalam dua orientasi tentang gaya kepemimpinan, yakni kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan (*human relation oriented*).

## 2. Kinerja guru

### a. Pengertian kinerja guru

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance*, atau juga bisa disebut dengan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moeheriono, 2102: 96).

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Munir, 2010: 30). Kinerja dapat diketahui dan diukur

jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak dapat diketahui apabila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor (Moehariono, 2012: 96), yaitu:

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Berdasar pandangan tersebut, maka dapat ditegaskan bahwa kinerja merupakan interaksi antara kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki seseorang. Senada dengan Glickman dalam Muslim (2010: 81), ada dua elemen penting yang bisa dipergunakan untuk

mengukur keefektifan kinerja guru, yakni komitmennya terhadap tugas dan kemampuan berpikir abstrak atau abstraksi guru.

Glickman dalam Bafadal (2008: 5) mengemukakan ciri-ciri tingkat komitmen dan tingkat abstraksi yang dimiliki guru. Guru yang memiliki tingkat komitmen rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada murid, demikian waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran juga sangat sedikit. Sebaliknya, seorang guru yang memiliki tingkat komitmen tinggi biasanya tinggi sekali perhatiannya terhadap murid, dan waktu yang disediakan untuk peningkatan mutu pendidikan sangat banyak. Sedangkan guru yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi adalah guru yang mampu mengelola tugas, menemukan berbagai permasalahan dalam tugas, dan mampu menentukan alternatif pemecahannya. Dan sebaliknya bagi guru yang tingkatan abstraksinya rendah, tidak mampu mengelola tugas dengan baik dan bingung apabila menghadapi masalah.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru, kinerja mereka dapat terefleksi dalam tugasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai seorang administrator kegiatan mengajarnya. Dengan kata lain, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru (Uno, 2014: 65).

Mengacu dari tugas yang berkaitan dengan kinerja guru sebagaimana disebutkan di atas, dapat dikemukakan bahwa terdapat dua tugas guru yang dijadikan acuan untuk mengukur kinerja guru. Kedua tugas guru tersebut adalah tugas yang berkaitan dengan kegiatan proses pembelajaran dan tugas yang berkaitan dengan penataan serta perencanaan yang berkaitan dengan tugas pembelajaran.

Dalam kegiatan pembelajaran, banyak jenis kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang guru, akan tetapi yang perlu mendapat perhatian adalah seorang guru perlu merencanakan situasi pembelajaran dengan segala cara sehingga dapat diperoleh hasil belajar semaksimal mungkin. Segala sesuatu yang telah ditetapkan dalam perencanaan pembelajaran diwujudkan secara nyata melalui keterampilan mengajar. Delapan keterampilan dasar mengajar dalam buku Pedoman PPL (2013: 13) meliputi:

- 1) Keterampilan dasar membuka dan menutup pelajaran
- 2) Keterampilan dasar menjelaskan
- 3) Keterampilan dasar mengadakan variasi
- 4) Keterampilan dasar bertanya
- 5) Keterampilan dasar memberi penguatan
- 6) Keterampilan dasar mengelola kelas
- 7) Keterampilan dasar mengajar kelompok kecil dan perorangan
- 8) Keterampilan dasar membimbing diskusi kelompok kecil.

Sedangkan untuk menilai seberapa jauh kegiatan pembelajaran yang telah direncanakan dapat diwujudkan secara nyata, maka perlu adanya evaluasi. Dalam hal ini, penilaian yang dilakukan oleh seorang guru bertujuan untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian tujuan pembelajaran siswa. Penilaian atau evaluasi merupakan salah satu komponen yang menunjang dalam kegiatan pembelajaran dan turut serta mempengaruhi kinerja guru.

Hal lain yang tidak kalah penting dalam menunjang kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mengelola kelas, yang dalam hal ini adalah kegiatan yang dapat menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal agar pembelajaran dapat berlangsung dengan efektif. Demikian pula dengan hubungan antarpribadi, baik antara guru dengan siswa maupun antara siswa dengan siswa juga merupakan salah satu prasyarat keberhasilan dalam mengelola kelas. Hubungan baik antara guru dengan siswa dapat menjadikan siswa mempunyai keinginan untuk belajar dengan optimal. Sebaliknya apabila hubungan tersebut kurang baik, apapun variasi atau teknik pengajaran yang digunakan oleh seorang guru kurang bisa membuahkan hasil yang maksimal.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan suatu kemampuan guru yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya dari

mendidik, mengembangkan ilmu pengetahuan, mencerdaskan, serta menciptakan anak didik yang berkualitas. Istilah yang merujuk pada kinerja guru pada akhirnya terkait dengan penunjukan keadaan dimana guru tersebut bersungguh-sungguh dalam melakukan suatu hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah.

b. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui kondisi bawahan. Calico dalam Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2014: 137), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari pekerjaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok.

Penilaian kinerja bisa dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan diantaranya adalah kegiatan tahap proses dan tahap hasil yang selanjutnya dari kegiatan tersebut bisa dibedakan lagi menjadi dua kinerja tujuan penilaian, yaitu pertama, tujuan evaluatif yang terkait dengan penentuan gaji, promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai, dan kedua, tujuan pengembangan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan karier pegawai dan pengembangan organisasi, perbaikan kinerja, perencanaan, sumber daya manusia, dan komunikasi.

Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja merupakan alat yang berguna yang tidak hanya dijadikan alat evaluasi kinerja guru, akan tetapi juga alat pengembangan dan bisa memotivasi guru. Gomes dalam Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2014: 88) menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja secara umum adalah untuk menilai kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu mendatang. Sedangkan Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2008: 352) menyatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan pendapat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar dalam keputusan dan rencana pengembangan personil.

#### c. Indikator kinerja guru

Standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh pemerintah yang tertuang dalam pedoman Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005 pada lampiran 20, menjelaskan tentang instrument penilaian kinerja sekolah. komponen kinerja tenaga pendidik mencakup dua bidang, yakni bidang akademik dan non akademik .

Bidang akademik mencakup: tiga unsur, yaitu:

- 1) Unsur pengembangan pribadi, meliputi: aspek aplikasi pengajaran, kegiatan ekstrakurikuler, dan kualitas pribadi guru.
- 2) Unsur pembelajaran, meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

- 3) Unsur sumber belajar, meliputi: aspek ketersediaan bahan ajar dan pemanfaatan sumber belajar.

Bidang non akademik meliputi satu unsur yaitu unsur kepribadian, yang meliputi tujuh aspek: kedisiplinan, etos kerja, kerjasama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran dan prestasi kerja.

#### d. Perbaikan kinerja

Proses perbaikan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Perbaikan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kerja saat ini, seperti apa kondisi kerja yang diharapkan dimasa depan. Apabila terdapat kesenjangan kinerja, maka dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya dan mengapa. Kemudian mencari solusi dan tindak lanjut oleh pihak yang berwenang atau berkompeten.

Proses perbaikan kinerja (Wibowo, 2008: 396) meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

##### 1) Kondisi kinerja sekarang

Analisis kesenjangan dilakukan dengan membandingkan antara keadaan kinerja sekarang dengan kinerja yang diinginkan dimasa mendatang.

##### 2) Kondisi kinerja yang diinginkan



Visualisasi kinerja yang diinginkan sangat perlu disusun sebagai acuan dalam menentukan tindakan yang harus dilakukan.

### 3) Identifikasi masalah

Kesenjangan kinerja bisa terjadi karena penetapan tujuan yang terlalu tinggi sehingga tidak terjangkau, mungkin pula karena prosedur dan mekanisme kerja yang kurang mendukung. Namun, kemungkinan yang terjadi pada umumnya karena kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

### 4) Mencari solusi

Dalam hal ini dilakukan pemilihan alternatif pemecahan masalah.

### 5) Tindak lanjut

Rencana tindak lanjut dilakukan dengan melihat solusi yang mungkin, tidak hanya dari sisi kelayakannya, namun juga dengan membandingkan antara biaya dan manfaatnya.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, yakni sebagai berikut:

#### 1) Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. Dalam hal ini Soelaiman dalam Mulyasa (2006: 142), mengatakan bahwa kepala sekolah

berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak bersikap otoriter. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya
  - b) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya
  - c) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.
- 2) Menciptakan lingkungan kerja kondusif

Sebagai motivator, kepala sekolah harus menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan agar guru dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini, Timpe dalam Uno (2014: 127) yang menyatakan: suatu lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.

- 3) Mendorong orang untuk mempunyai komitmen

Bawahan akan meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai komitmen terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pekerjaan bawahan apabila dihargai walaupun memerlukan penyempurnaan, akan dapat membesarkan hati orang.

Teori motivasi klasik menganjurkan *reward* dan *punishment* sebagai alat yang dapat mendorong orang untuk

melakukan sesuatu, termasuk juga untuk melakukan peningkatan terhadap kinerjanya (Wibowo, 2008: 126). Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya.

#### 4) Partisipasi warga sekolah

Mendorong keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah dapat merangsang guru untuk memiliki kemauan untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik dimasa depan. Hal ini dilandasi oleh *self determinat theory* dalam Mulyasa (2006: 92), yang meyakini bahwa makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, maka besar pula rasa tanggung jawab. Makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya. Perubahan juga harus menjadi kenikmatan bagi semua warga sekolah menuju peningkatan kearah yang lebih baik.

#### 5) Persepsi

Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja kondusif sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap guru terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

#### 6) Mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan dan penataran

Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Salah satunya adalah mengikuti sertakan guru dalam pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Mulyasa, 2006: 100).

### **3. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru**

#### **a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)**

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik (Mulyasa, 2006: 100), yakni sebagai berikut:

- 1) Mengikuti sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja. Kemudian

hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan (Mulyasa, 2006: 103), yakni sebagai berikut:

- 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- 2) Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan (Mulyasa, 2006: 107).

Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakikatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Disamping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektifitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi

tertentu, ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Supervisi dapat dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Kepala sekolah sebagai supervisor (Purwanto, 198:

54) dalam meningkatkan kinerja guru dapat melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- 1) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik.
- 3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik.

- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis dengan *stakeholders*.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dengan mengadakan pelatihan atau penataran.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas (Mulyasa, 2006: 115). Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, serta kemampuan dalam berkomunikasi.

Jadi dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus mampu mengetahui kondisi para guru, serta memberikan rangsangan terhadap guru agar dapat meningkatkan kinerjanya.

f. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan



mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif (Mulyasa, 2006: 118).

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui: pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan serta pemberian *reward* bagi guru yang memiliki kinerja baik (Mulyasa, 2006: 120).



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan jenis penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Sedangkan pengertian kualitatif itu sendiri adalah suatu prosedur penelitian yang dihasilkan data deskriptif yang berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati (Moleong, 2008: 4).

Pendekatan kualitatif yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian study kasus, dengan menganalisis fenomena yang ada di lapangan, baik itu aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi dan segala bentuk pemikiran individu maupun kelompok.

#### **B. Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian adalah di SMP 01 Islam Jember yang terletak di Jalan KH. Shiddiq No. 200 Jember. Lokasi tersebut dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Kepala SMP 01 Islam Jember yang selalu menerapkan kedisiplinan untuk memberi motivasi bagi *stakeholders*.
2. Kepala sekolah memberikan motivasi bagi guru baru yang sudah S1, dengan cara mengajukannya ke Diknas agar mendapatkan tunjangan, seperti tunjangan fungsional.

### C. Subjek penelitian

Penentuan subyek penelitian dalam arti mempermudah dalam mencari data, peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui informasi, dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil informan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah, M. Syaiful Bahri, S.Sos, yang mempunyai kemampuan memimpin bawahan dalam pemberian tugas sesuai bidang yang ditekuni oleh guru dan karyawan.
2. Wakil kepala sekolah, Mahfud, S.Ag, yang turut serta dalam peningkatan kinerja guru.
3. Guru sebagai obyek yang perlu dikembangkan kemampuannya. Disini kami mengambil informan guru Agama, yaitu Mahfud, S.Ag yang sekaligus menjabat sebagai Waka Sekolah dan M. Ali Abdul Hamid, S.H, serta guru IPA, Lailatul Istiqomah, S.P.
4. Tata Usaha, Mohamad Ahmadi, S.Pd.I dan Dofi Sabroni.

### D. Teknik pengumpulan data

1. Observasi

Metode observasi adalah suatu cara mengadakan penyelidikan dengan menggunakan pengamatan terhadap suatu obyek dari suatu peristiwa atau kejadian yang akan diteliti. Sedangkan Sutrisno dalam Sugiyono (2011: 145) mengemukakan “Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses....”.

Metode observasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu observasi terstruktur dan observasi tidak terstruktur (Sugiyono, 2011: 145). Observasi terstruktur adalah observasi yang telah dirancang secara sistematis tentang apa yang akan diamati, kapan dan di mana tempatnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi terstruktur.

Adapun data yang diperoleh dalam metode observasi adalah

- a. Letak geografis SMP 01 Islam Jember
  - b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember
2. Wawancara

Wawancara atau interview merupakan suatu metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab terhadap responden agar mendapat informasi yang dibutuhkan oleh peneliti (Sugiyono, 2011:142).

Data-data yang diperoleh dalam metode ini adalah:

- a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
- b. Hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.
- c. Faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015.

### 3. Dokumenter

Metode dokumenter adalah suatu metode pengumpulan data dan informasi melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti (Afifudin, 2009:134). Metode dokumenter adalah metode yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data dari berbagai catatan tentang peristiwa masa lampau dalam bentuk dokumen. Dalam hal ini informasi yang diperoleh, yakni sebagai berikut:

- a. Sejarah berdirinya sekolah
- b. Struktur organisasi
- c. Sejarah kepemimpinan
- d. Data guru berdasar pembagian tugas guru
- e. Keadaan siswa
- f. Sarana dan prasarana
- g. Denah sekolah

#### **E. Analisis data**

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu karena peneliti berusaha menggambarkan dan menjabarkan temuan atau fenomena di lapangan.

Menurut Miles dan Huberman (1992: 16), analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan:

##### 1. Reduksi data

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan

mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan langkah ini akan mempermudah melakukan pengumpulan data serta pencarian data apabila diperlukan kembali.

## 2. Penyajian data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang diperoleh, yang disajikan dalam bentuk teks, yang dapat memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat data yang sudah disajikan, peneliti harus memahami apa yang sedang terjadi pada objek penelitiannya dan peneliti harus tahu apa yang akan dilakukan selanjutnya.

## 3. Verifikasi/ penarikan kesimpulan

Dalam kegiatan ini, terjadi peninjauan kembali terhadap catatan lapangan. Atau dalam arti lain, temuan-temuan yang muncul dari lapangan harus diuji kebenarannya atau validitasnya.

## F. Keabsahan data

Untuk menemukan validitas data diperlukan teknik pemeriksaan. Teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang dapat digunakan yaitu, derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepuasan. Berdasarkan kriteria ini, peneliti dalam hal pengujian keabsahan data yang diperoleh menggunakan teknik *triangulasi*. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan

sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan dan perbandingan terhadap data itu.

Adapun penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Teknik triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa data secara silang antara pernyataan kepala sekolah dengan pernyataan wakil kepala sekolah dan dewan guru. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan antara data hasil observasi, dengan wawancara dan dokumen.

#### **G. Tahap-tahap penelitian**

Bogdan dalam Moleong (2002:85) menyebutkan pendapatnya tentang tahapan penelitian kualitatif, bahwa ada tiga tahapan dalam penelitian yaitu:

1. Tahapan pra Lapangan
  - a. Menyusun rancangan penelitian
  - b. Memilih lapangan
  - c. Mengurus perijinan
  - d. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan
  - e. Memilih memanfaatkan informasi
  - f. Menyiapkan perlengkapan penelitian
  - g. Persoalan etika penelitian.
2. Kegiatan Lapangan
  - a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri
  - b. Memasuki lapangan
  - c. Berperan serta dalam mengumpulkan data

- d. Tahap analisis data.
3. Analisis data
- a. Penarikan kesimpulan
  - b. Saran-saran.





## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Obyek Penelitian

##### 1. Identitas SMP 01 Islam Jember

###### Profil Lembaga

Nama lembaga	: SMP 01 Islam Jember
NSS	: 204052401021
Tahun Berdiri	: 1948
Ketua Yayasan	: Drs. H. Afton Ilman Huda
Alamat	: Jalan KH. Shiddiq No. 43/ 200
Kelurahan/ Desa	: Jember Kidul
Kecamatan	: Kaliwates
Kabupaten	: Jember
Propinsi	: Jawa Timur
Telepon	: 0331-488483
E-mail	: Smpi_jbr@yahoo.co.id
Pendiri	: KH. Dhofir Salam (alm)
Kepala sekolah	: M. Syaiful Bahri, S.Sos

##### 2. Sejarah berdirinya SMP 01 Islam Jember

SMP 01 Islam Jember didirikan pada tanggal 13 November 1948, oleh KH. Dhofir Salam (Alm) yakni pendiri dan pengasuh Pondok Pesantren Al-Fattah Talangsari Jember. Mulanya SMP 01 Islam Jember

bernama Sekolah Menengah Islam (SMI). SMI adalah satu-satunya SMP Islam yang dimiliki NU di Jawa Timur pada saat itu.

Kyai sebagai panutan masyarakat ternyata cukup efektif untuk mendukung kemajuan SMI sebagai lembaga pendidikan. Para kyai tidak hanya terlibat di luar lembaga, akan tetapi beliau juga melibatkan diri sebagai tenaga pengajar, diantaranya adalah: KH. Dhofir Salam, KH. Ahmad Shiddiq, KH. Abdullah Shiddiq, KH. Shodiq Mahmud, KH. Ridwan dan lainnya.

Banyak catatan yang menunjukkan kemajuan dari pendidikan SMI pada periode itu, diantaranya SMI adalah sekolah yang memiliki jumlah siswa terbanyak pada tahun 1970-an yakni mencapai 500 siswa dengan menggunakan 4 kelas paralel yang berlokasi di jalan KH. Shiddiq (TK Al-Hidayah).

Sejak dulu hingga sekarang SMP 01 Islam Jember merupakan lembaga pendidikan yang siswa-siswinya mayoritas santri dan berasal dari keluarga menengah kebawah.

### **3. Letak geografis SMP 01 Islam Jember**

Lokasi SMP 01 Islam Jember ada di dua tempat, yang selanjutnya disebut dengan kampus pertama dan kampus kedua. Kampus pertama berada di jalan KH. Shiddiq No. 43 Jember, berada di kawasan tanah wakaf seluas 3626 m<sup>2</sup> dengan posisi depan dan samping berbatasan langsung dengan MIMA KH. Shiddiq dan MTs dan MA Masyithah.

Sedangkan bagian belakang langsung berbatasan dengan tanah penduduk setempat yang dibatasi oleh pagar gedung.

Kampus kedua berada di Jalan KH. Shiddiq No. 200 Jember berdiri atas tanah seluas 3600 m<sup>2</sup> di kawasan tanah pondok pesantren Al-Fattah Talangsari Jember, dengan posisi depan berbatasan dengan pertokoan dan jalan raya. Bagian utara berbatasan dengan pondok pesantren Al-Fattah, sedangkan bagian selatan dan belakang berbatasan dengan tanah penduduk setempat.

#### **4. Visi dan Misi**

##### **a. Visi**

Unggul dalam Prestasi dibidang Iptek, Imtaq dan berakhlaqul karimah.

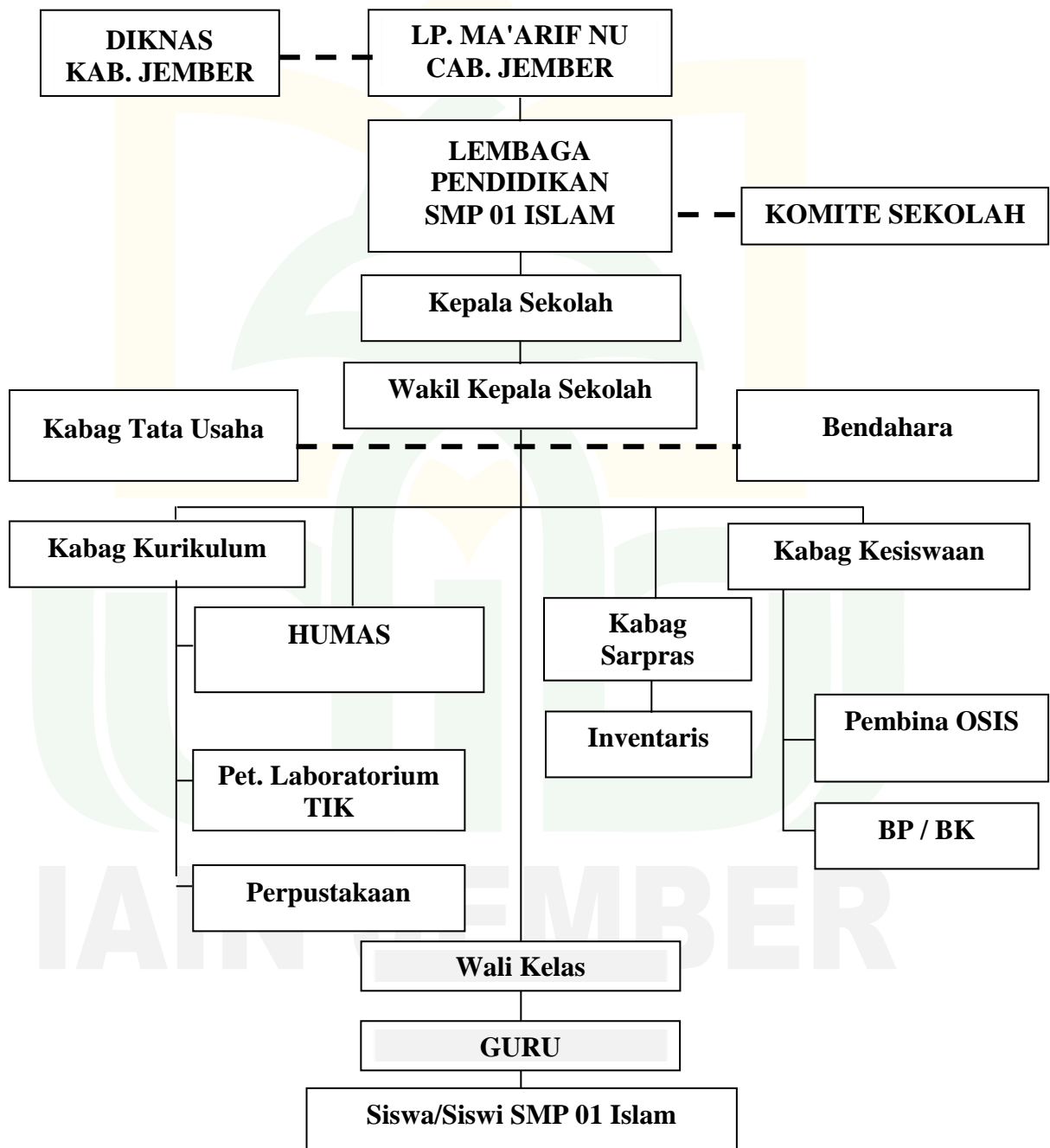
##### **b. Misi**

- 1) Mencetak kader yang handal, berkualitas dan berkemampuan dalam bidang Iptek, Imtaq serta berakhlaqul karimah;
- 2) Menumbuhkembangkan semangat belajar dan melaksanakan pendidikan secara intensif, efektif dan efisien bagi warga sekolah;
- 3) Melaksanakan dan mengembangkan ajaran Akhlussunah wal jama'ah.

**IAIN JEMBER**

## 5. Struktur Organisasi

**Gambar 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**SMP 01 ISLAM JEMBER**  
**TAHUN PELAJARAN 2014/2015**



*Sumber: Dokumen SMP 01 Islam Jember*

### **STRUKTUR ORGANISASI SMP 01 ISLAM JEMBER**

Kepala sekolah	: M. Syaiful Bahri, S.Sos
Wakil kepala sekolah	: Mahfud, S.Ag
Kabag TU	: 1. Mohamad Ahmadi, S.Pd.I 2. Dofi Sabroni
Bendahara	: 1. Lailatul Istiqomah, S.P 2. Liza Fitria M, S.Pd
Kabag kurikulum	: Zainul Arifin, S.Pd
Kabag. Kesiswaan	: Syamsul Arifin, S.Pd.I
HUMAS	: M. Syayfudin, S.Pd
Sarpras	: Arif, S.Pd
Pet. Lab TIK	: Mohamad Ahmadi, S.Pd.I
Perpustakaan	: 1. Wiwik Widawati, S.Pd 2. Edyana Widiarti
Pembina OSIS	: Syamsul Arifin, S.PdI
BP/BK	: 1. M. Choirul Muhson 2. Umi Rohmaniyah

#### **6. Sejarah kepemimpinan**

Secara berturut-turut, Kepala SMP 01 Islam sejak berdirinya hingga sekarang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Sejarah Kepemimpinan SMP 01 Islam Jember**

No.	Nama Kepala Sekolah	Masa Jabatan
1	Danial Adi Manggolo	Tahun 1948-1949
2	Angka Wijaya	Tahun 1949-1951
3	Prof. KH. Shodiq Mahmud, S.H	Tahun 1951-1958
4	Harjono	Tahun 1952-1958
5	Anwar Ridwan, BA	Tahun 1958-1993
6	Drs. H. Afton Ilman Huda	Tahun 1993-1997
7	Muzanni Muiz, S.Ag	Tahun 1997-1999
8	Sutijanah	Tahun 1999-2001
9	M. Syaiful bahri, S.Sos	Tahun 2001-sekarang

*Sumber: Dokumen SMP 01 Islam Jember*

## 7. Tenaga Pengajar

**Tabel 4.2**  
**Data Personil Guru**  
**SMP 01 Islam JEMBER**  
**Tahun Ajaran 2014/2015**

No.	Nama	Jabatan	Tugas Tambahan
1	M. Saiful Bahri, S.Sos	Kepala Sekolah	Kepala Sekolah
2	Mahfud, S.Ag	Wakil Kepsek/ Guru	Waka Sekolah
3	Mohammad Ahmadi, S.Pd.I	Guru	Kabag TU, Lab TIK
4	Zainul Arifin, S.Pd.I	Guru	Kabag Kurikulum
5	Arif, S.Pd	Guru	Kabag Sarpras
6	Puji Lestari, S.Pd	Guru	
7	Siti Juwairiyah	Guru	Wali Kelas
8	Witnafiyah, S.Pd	Guru	Wali Kelas

9	Lailatul Istiqomah, S.P	Guru	Bendahara
10	M. Bahul Huso, S.Pd.I	Guru	Humas
11	Wiwik Widawati, S.Pd	Guru	Wali Kelas
12	Lisa Rias Santi, S.Pd	Guru	Wali Kelas
13	Liza Fitria Mustika, S.Pd	Guru	Bendahara
14	Alfiah,S.T	Guru	Wali Kelas
15	M. Saifuddin, S.Pd	Guru	Wali Kelas
16	Syamsul Arifin, S.Sos	Guru	Wali Kelas
17	H. Anjar SM	Guru	
18	M. Ali ABD Hamid	Guru	Wali Kelas
19	Dewi Masyithah, S.Pd.I	Guru	Humas
20	Syamsul A, S.Pd.I	Guru	
21	Abu Hanif	Guru	Wali Kelas
22	Hamid	Guru	Wali Kelas
23	Bunita Ebtasari	Guru	Wali Kelas
24	Winda Astutik	Guru	
25	Khoirul M, Umi Rohmaniyah	Guru	

*Sumber: Dokumen SMP 01 Islam Jember*

**Tabel 4.3**  
**Data Personil Guru**  
**Berdasar Pembagian Tugas Mengajar**  
**SMP 01 Islam JEMBER**  
**Tahun Ajaran 2014/2015**

No.	Nama	Mata Pelajaran	Kelas	Jml Jam
1	M. Saiful Bahri, S.Sos	PKN, Khitobah	VIII, IX	9 Jam
2	Mahfud, S.Ag	PAI, SKI, Aqidah Akhlaq	VII, VIII, IX	27 Jam
3	Mohammad Ahmadi, S.Pd.I	Fiqih, TIK, PAI	VII, VIII, IX	24 Jam
4	Zainul Arifin, S.Pd.I	B. Inggris	VIII, IX	24 Jam
5	Arif, S.Pd	IPS	VII, IX	24 Jam
6	Puji Lestari, S.Pd	B. Daerah, Seni Budaya	VII,VIII, IX	24 Jam
7	Siti Juwairiyah	Matematika	VII	5 Jam
8	Witnafiyah, S.Pd	Matematika	VII, IX	27 Jam
9	Lailatul Istiqomah, S.P	IPA Biolog	VII, IX	18 Jam

10	M. Bahul Huso, S.Pd.I	Aswaja	VIII, IX	11 Jam
11	Wiwik Widawati, S.Pd	IPS	VII, VIII	24 Jam
12	Lisa Rias Santi, S.Pd	B.Indonesia	VIII, IX	24 Jam
13	Liza Fitria Mustika, S.Pd	IPA Terpadu	VII, IX	24 Jam
14	Alfiah,S.T	IPA Terpadu	IX	8Jam
15	M. Saifuddin, S.Pd	B. Inggris, Penjas	VII, VIII, IX	30 Jam
16	Syamsul Arifin, S.Sos	PKN	VII, VIII	24 Jam
17	H. Anjar SM	PAI, Al-Qur'an Hadits	VII, VIII, IX	27 Jam
18	M. Ali ABD Hamid	Fiqih, Prakarya	VII, VIII, IX	30 Jam
19	Dewi Masyithah, S.Pd.I	SKI, Aswaja, Prakarya	VII, VIII	24 Jam
20	Syamsul A, S.Pd.I	PAI, Seni Budaya	VII, VIII, IX	27 Jam
21	Abu Hanif	Penjaskes	VII, VIII	27 Jam
22	Hamid	MTK	VIII	25 Jam
23	Bunita Ebtasari	B. Indonesia	VII	24 Jam
24	Winda Astutik	B. Indonesia	VIII	18 Jam
25	Khoirul M, Umi Rohmaniyah	BP/BK		

*Sumber: Dokumen SMP 01 Islam Jember*

### 8. Keadaan siswa

Pada tahun ajaran 2014/2015, jumlah siswa SMP 01 Islam Jember digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Keadaan siswa SMP 01 Islam Jember**

No.	Kelas	Jumlah siswa					JUMLAH
		A	B	C	D	E	
1	VII	34	33	33	35	-	135
2	VIII	35	35	35	35	29	169
3	IX	33	33	33	-	-	99

*Sumber: Dokumen SMP 01 Islam Jember*



## 9. Sarana prasarana

**Tabel 4.5**  
**Sarana Prasarana**  
**SMP 01 Islam Jember**

No.	Sarana	Jumlah	Satuan	Keterangan
1	Ruang Kepala Sekolah	1	Ruang	-
2	Ruang Tata Usaha	1	Ruang	-
3	Ruang Guru	1	Ruang	-
4	Ruang BP	1	Ruang	-
5	Ruang Tamu	1	Ruang	-
6	Ruang Belajar	12	Ruang	-
7	Ruang Perpustakaan	1	Ruang	-
8	Ruang Komputer	1	Ruang	-
9	Ruang Laboratorium IPA	1	Ruang	-
10	Ruang Keterampilan	1	Ruang	-
11	Ruang UKS	1	Ruang	-
12	Ruang KOPSIS	1	Ruang	-
13	Ruang Sanggar Pramuka	1	Ruang	-
14	Aula Serbaguna	1	Ruang	-
15	WC dan Kamar Mandi Guru	1	Ruang	-
16	WC untuk siswa	6	Ruang	-
17	Tempat Wudlu Guru	1	Ruang	-
18	Tempat Wudlu Siswa	1	Ruang	Terdiri dari 12 Kran Wudlu
19	Tempat Motor Guru	1	-	-
20	Tempat Sepeda Siswa	1	-	-
21	Halaman Upacara	1	-	-

*Sumber: Dokumen SMP 01 Islam Jember*

## **B. Penyajian dan Analisis Data**

### **1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember**

Dalam dunia pendidikan dengan munculnya berbagai permasalahan, maka seorang pemimpin pendidikan sangatlah dibutuhkan. Karena tanpa seorang pemimpin maka lembaga pendidikan tidak akan berjalan efektif, karena tidak ada yang mengarahkan para bawahan. Kepemimpinan yang baik akan memunculkan sumber daya manusia yang baik pula. Dalam arti lain seorang pemimpin haruslah dapat mengarahkan atau menggerakkan para bawahannya, sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Perilaku seorang pemimpin terhadap bawahannya bervariasi, ada pemimpin yang cenderung berbasis pada tugas, ada pula yang cenderung berbasis pada hubungan kemanusiaan, bahkan ada pula pemimpin yang cenderung kepada keduanya. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat tercermin dari perilakunya dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai pemimpin sekolah, yakni dalam menggerakkan bawahannya terutama guru yang menentukan keefektifan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Kinerja guru terefleksi dalam serangkaian tugas administrasi dan pembelajaran, yakni kegiatan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran serta menilai proses belajar mengajar guna mengetahui hasil yang dapat dicapai dari proses belajar mengajar.

a. Perencanaan pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan penyusunan rencana tentang materi pembelajaran, bagaimana melaksanakan pembelajaran dan bagaimana melakukan penilaian. Termasuk dalam perencanaan ini juga adalah memilih sumber belajar, fasilitas, waktu, tempat, harapan-harapan, dan perangkat informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar.

Terkait pembuatan RPP oleh masing-masing guru, jika ada permasalahan, maka kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada bagian kurikulum. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Syaiful Bahri:

Sesuai peraturan yang berlaku, masing-masing guru diberi tugas secara terstruktur sesuai bidang dan kemampuan masing-masing. Jadi masalah yang berkaitan dengan kurikulum pun juga demikian, kami mempercayakan hal tersebut kepada bagian kurikulum. Namun jika masih terdapat kesenjangan atau masalah yang cukup sulit diatasi, kami mengadakan rapat bersama dewan guru. Tidak hanya itu, kami juga mengadakan dan mengikutsertakan dewan guru dalam pelatihan dan penataran untuk perbaikan system pembelajaran kedepan. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Lailatul Istiqomah selaku guru IPA, mengatakan bahwa:

Dalam pembuatan RPP, para guru di sini jika ada kesulitan atau kurang memahami mengenai penyusunan RPP, kami berkonsultasi dengan Waka kurikulum, tidak ke kepala sekolah. Kepala sekolah hanya menandatangani RPP saja, dan meminta laporan pertanggungjawaban mengenai perencanaan pembelajaran. (Lailatul Istiqomah, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Maret 2015)

Pernyataan tersebut sejawat dengan pernyataan Waka Sekolah, Mahfud: “Berkaitan dengan pembuatan RPP, itu sudah menjadi

tanggung jawab bagian kurikulum. Jadi jika ada kesulitan mengenai perencanaan pembelajaran, para guru bertanya kepada bagian kurikulum.” (Mahfud, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Februari 2015)

b. Pelaksanaan RPP

Dalam keefektifan pelaksanaan pembelajaran dapat dinilai melalui pemakaian metode pembelajaran, manajemen waktu, serta motivasi, manajemen peserta didik. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa melakukan monitoring secara rutin, yakni melakukan kunjungan kelas setiap bulan demi keefektifan proses pembelajaran.

Hal ini didasarkan pada tuturan Kepala Sekolah:

Kami sebagai Kepala Sekolah melakukan monitoring dan evaluasi setiap bulannya demi kelancaran proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan yang maksimal. Misalnya kunjungan kelas. Jadi kami tahu bagaimana karakter masing-masing guru, dan bagaimana kami harus menindaklanjuti. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Jadi dengan evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, dapat dijadikan *feedback* bagi guru karena disini guru bisa mengetahui sejauh mana kemampuan guru dalam mengajar, dan sejauh mana kemampuan peserta didik dalam menangkap dan memahami materi yang diajarkan.

Jika terjadi ketidak efektifan dalam mengajar, maka kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, memberikan pengarahan dan pemecahan masalah yang dihadapi oleh guru pada saat mengajar dengan diskusi. Sesuai dengan pernyataan guru IPA:

Dalam pelaksanaan proses pembelajaran, kepala sekolah selalu memberi kami pengarahan dengan cara berdiskusi bagaimana pelaksanaan pembelajaran yang efektif. Dan jika kami menghadapi permasalahan pada saat mengajar, kami juga *sharing* dengan kepala sekolah didalam maupun diluar rapat. (Lailatul Istiqomah, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Maret 2015)

Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan guru agama, M.

Ali Abd Hamid:

Kami sebagai guru merasa senang karena kepala sekolah di sini memberikan kami motivasi dalam mengajar, karena kepala sekolah tidak memandang kami sebagai bawahan semata, tetapi juga memandang kami sebagai teman. Hal ini terlihat dari cara beliau berkomunikasi dengan kami dalam hal menilai kinerja kami. (M. Ali Abd Hamid, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 9 Februari 2015)

#### c. Evaluasi pembelajaran

Evaluasi atau penilaian dalam pembelajaran merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil pembelajaran. Penilaian pembelajaran fokus pada hasil baik pada proses maupun produk, yakni mencakup sasaran kognitif, afektif, psikomotor. Guru dituntut agar mampu mengevaluasi ketiga sasaran tersebut, sehingga guru dapat mengetahui tingkat keberhasilannya dalam mengajar dan sejauh mana kemampuan peserta didik dalam menyerap materi yang sudah diajarkan.

Dalam hal ini kepala sekolah terbuka bagi guru-guru yang merasa kesulitan dalam mengevaluasi. Jadi kepala sekolah tidak hanya semata memberikan tugas kepada para guru, tetapi juga memberikan waktu untuk mendengarkan keluhan ataupun kesulitan-kesulitan guru terkait kegiatan belajar mengajar di sekolah. Hal ini sesuai dengan

pernyataan guru agama: “Kepala sekolah selalu terbuka buat kami dan guru-guru lain. Jadi kami tidak merasa sungkan atau takut untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah diluar maupun didalam rapat” (M. Ali Abd Hamid, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 9 Februari 2015).

Jadi penyelesaian setiap masalah yang ada, semua dimusyawarahkan dengan kepala sekolah dan dewan guru. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Kepala Sekolah:

Kami sebagai Kepala Sekolah dalam membangun keakraban dengan para guru, setiap awal tahun ajaran para guru dimintai laporan pertanggung jawaban terkait perencanaan pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga tugas pokok dan fungsi masing-masing guru berjalan sesuai prosedur yang berlaku. Selain itu kami mengadakan pertemuan atau rapat setiap bulannya, bersama dewan guru kami saling bertukar pikiran dalam penyelesaian masalah jika ada secara bersama-sama dalam mencapai tujuan pendidikan. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Maka disini pendekatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, tidak hanya berbasis pada tugas, namun juga berbasis pada hubungan kemanusiaan demi ketercapaian tujuan organisasi sekolah. Hal ini juga dapat dilihat melalui upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yakni sebagai berikut:

a. Pembinaan moral

Kepala sekolah selalu memberikan nasihat-nasihat terhadap dewan guru pada saat upacara, maupun pertemuan-pertemuan rutin. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Sekolah:

Kami sebagai pemimpin di sekolah ini, berperan sebagai pendidik bagi stakeholders. Jadi kami selalu memberikan himbauan, maupun pesan moral kepada guru maupun peserta didik agar selalu melakukan hal-hal yang positif untuk menghindari kesenjangan. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Jadi kepala sekolah disini tidaklah hanya memberikan beban dalam penyelesaian tugas semata, namun kepala sekolah juga memberikan himbauan terhadap guru. Tidak hanya itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus menjadi panutan atau teladan bagi para *stakeholder*. Dalam hal ini salah satunya adalah penerapan disiplin. Hal ini didasarkan pada pernyataan guru IPA: “Mengenai perilaku kepala sekolah, kami sebagai bawahan merasa senang, karena kepala sekolah selalu disiplin dalam menjalankan tugasnya. Jadi kami sebagai bawahan merasa terdorong untuk disiplin juga”. (Lailatul Istiqomah, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Maret 2015)

Hasil observasi kami juga menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu menerapkan kedisiplinan di sekolah, serta memberikan nasihat dan himbauan positif bagi *stakeholders* di setiap kegiatan upacara.

- b. Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan penataran

Untuk menjadikan guru yang berkualitas, kepala sekolah beranggapan bahwa para guru adalah mitra kerja yang perlu dikembangkan kemampuannya untuk maju dalam menghadapi persaingan yang lebih berat dimasa depan. Berdasar hasil wawancara dengan Kepala Sekolah:

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kami senantiasa mengadakan serta mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai pelatihan, seperti workshop, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), program sertifikasi, dan pelatihan-pelatihan lain serta pembinaan oleh pengawas sekolah. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa kepala sekolah senantiasa melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru dengan berbagai cara, agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Tidak hanya dengan pengadaan program lembaga sendiri, namun juga dengan melalui program yang dicanangkan oleh pemerintah. Hal ini didasarkan pada pernyataan Waka Sekolah:

Upaya Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengikutsertakan guru di setiap ada diklat/ pelatihan-pelatihan lain sesuai dengan bidang studi masing-masing, baik itu tingkat daerah, kabupaten maupun tingkat provinsi, seperti sertifikasi dan MGMP. Selain itu kepala sekolah juga mengadakan diklat sekolah untuk para dewan guru sesuai mata pelajaran yang diampu. (Mahfud, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Februari 2015)

Dalam catatan administrasi di TU, di SMP 01 Islam guru yang ikut serta dalam program sertifikasi pada tahun 2015 ini berjumlah 13 orang.

- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala sekolah selalu melibatkan para guru dalam setiap proses pembuatan keputusan Hal ini didasarkan pada penuturan Kepala Sekolah:

Setiap satu bulan, tiga bulan, enam bulan atau per semester, dan setiap satu tahun, sekolah mengadakan rapat koordinasi dan



meeting untuk program yang akan dijalankan untuk kedepannya dan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada di sekolah. Selain itu sekolah juga mengadakan pertemuan konsolidasi dalam membangun hubungan keakraban antara kepala sekolah dengan masing-masing guru. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Berdasarkan pernyataan tersebut tampak bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, tidak hanya melakukan penekanan terhadap tugas. Namun kepala sekolah juga senantiasa terbuka dalam hal apapun. Hal ini sejawat dengan pernyataan Waka Sekolah:

Dalam menciptakan hubungan dengan para dewan guru maupun staf, kepala sekolah selalu menghidupkan suasana yang bersifat demokratis, terbuka dalam hal apapun, kebersamaan, silaturahmi. Faktanya, kepala sekolah selalu melibatkan dewan guru dalam setiap pengambilan keputusan, sharing, dan lain sebagainya. (Mahfud, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Februari 2015)

Dan kemudian diperkuat oleh guru agama yang menyatakan:

Setiap ada masalah, kepala sekolah selalu mengajak para guru untuk rapat dalam menyelesaikan masalah yang ada dengan memilih alternatif pemecahan masalah dengan keputusan yang diambil secara demokrasi. Jadi disini kami sebagai guru merasa senang karna kami dilibatkan dalam pengambilan keputusan. (M. Ali Abd Hamid, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 9 Februari 2015)

Jadi Kepala Sekolah senantiasa mendahulukan rasa persaudaraan dengan membangun keakraban dan membangun kerjasama dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan.

d. Menciptakan iklim dan suasana kerja yang kondusif

Hasil observasi kami pada tanggal 11 Desember 2014, kepala sekolah senantiasa berusaha untuk menciptakan iklim dan suasana yang kondusif. Hal ini terlihat dari perilaku kepala sekolah yang selalu

menciptakan hubungan yang harmonis dengan para guru. Hal ini diperkuat oleh penuturan Waka Sekolah: “Kepala sekolah transparan dalam melaksanakan tugasnya, jadi kami beserta para guru senang karena hal itu merupakan salah satu yang menjadikan iklim kerja di sekolah ini kondusif.” (Mahfud, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Februari 2015)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh guru IPA:

Yang saya suka dari perilaku kepala sekolah yang dapat dijadikan teladan bagi kami semua adalah tanggung jawabnya sebagai pemimpin untuk menciptakan suasana kondusif. Apabila di sekolah terjadi permasalahan, kepala sekolah selalu terjun sendiri melihat apa yang terjadi, tidak memerintah bawahannya. (Lailatul Istiqomah, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 2 Maret 2015)

e. Evaluasi oleh kepala sekolah

Dalam pelaksanaannya, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberdayakan bawahannya, termasuk melakukan evaluasi yang dijadikan sebagai alat *feedback* bagi guru itu sendiri untuk memperbaiki kinerjanya dimasa mendatang.

Berdasarkan observasi kami pada tanggal 11 Desember 2014, menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu memberikan evaluasi secara rutin terhadap para guru demi peningkatan kualitas guru. Hal ini juga diperkuat oleh Kepala Sekolah:

Kami sebagai Kepala Sekolah melakukan monitoring dan evaluasi setiap bulannya demi kelancaran proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan yang maksimal. Misalnya kunjungan kelas. Jadi kami tahu bagaimana karakter masing-masing guru, dan apa yang harus ditindaklanjuti. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Kepala sekolah menganggap bahwa evaluasi tidak hanya sekedar alat umpan balik bagi para guru, namun juga sebagai alat motivasi dan pengembangan para guru.

## **2. Faktor penghambat perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember**

Dalam system pendidikan sekarang, sering kali terjadi kesenjangan di dalamnya. Hal inilah yang harus diperbaiki secara terus menerus untuk mengurangi kesenjangan yang ada. Namun, dalam memperbaiki system pendidikan yang ada, kepala sekolah sebagai pemimpin terkadang mengalami hambatan-hambatan tertentu, baik itu pada sumber daya manusia, maupun non manusia.

Hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam, antara lain:

### **a. Kelengkapan perangkat pembelajaran kurang**

Perangkat pembelajaran sangat penting dalam penentuan ketercapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Tanpa perangkat pembelajaran yang lengkap, maka proses pembelajaran secara efektif akan terhambat. Berdasarkan pernyataan kepala sekolah:

Hambatan yang kami hadapi pada saat melakukan supervisi dalam meningkatkan kinerja guru adalah perangkat pembelajaran yang kurang lengkap. Dalam hal ini kami merasa terhambat dalam meningkatkan kinerja guru, karena tolok ukur pencapaian tujuan pembelajaran itu mengacu pada perangkat pembelajaran. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Jadi guru disini kurang mempersiapkan perangkat-perangkat yang dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran, sehingga upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pun terhambat.

b. Guru merasa segan untuk terbuka terhadap kepala sekolah

Kepala sekolah sangat terbuka dalam hal apapun, terutama jika bawahannya mengalami kesulitan atau permasalahan terkait proses pembelajaran. Dalam hal ini, tidak semua guru yang mengalami kesulitan atau permasalahan dan dapat mendiskusikannya dengan kepala sekolah, karena ada diantara mereka yang merasa segan untuk berdiskusi dengan kepala sekolah. Hal ini didasarkan pada pernyataan

Kepala Sekolah:

Kami sebagai kepala sekolah di sini, memberikan kepercayaan terhadap para guru untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun jika mereka merasa ada kesulitan, kami siap dan selalu terbuka untuk memberikan pengarahan dan penyelesaiannya. Namun disini, terkadang ada guru yang merasa segan atau malu untuk mengungkapkan kesulitan yang dihadapinya terhadap kami, sehingga hal itu yang membuat kami merasa terhambat dalam proses peningkatan kinerja guru. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Jadi dalam hal ini respon guru terhadap kepala sekolah itu kurang, sehingga kepala sekolah juga merasa terhambat dalam memperbaiki kinerja guru tersebut.

c. Terjadinya perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan

Melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, terkadang ada hambatan yang dialami oleh kepala sekolah, salah satunya adalah terjadinya perbedaan pendapat, dimana guru

menganggap bahwa proses pengambilan keputusan itu kurang demokratis. Padahal kepala sekolah selalu berusaha untuk menghidupkan suasana demokratis dengan pengambilan alternatif terbaik. Hal ini didasarkan pada pernyataan kepala sekolah:

Dalam rapat misalnya, kami berusaha menghidupkan suasana demokratis dalam setiap penyelesaian masalah. Namun terjadinya perbedaan pendapat, terkadang dapat menghambat kami selaku pemimpin rapat dalam pengambilan keputusan. Kenapa? Karena diantara guru-guru di sini ada yang kurang atau bahkan tidak merasa puas atas apa yang telah menjadi keputusan. Sehingga ada diantara mereka yang memiliki persepsi yang kurang baik terhadap kami. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

### **3. Faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember**

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang sebagai faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru. Adapun faktor pendukung perilaku kepala sekolah dalam upaya meningkatkan guru, sebagai berikut:

#### **a. Adanya program pemerintah**

Adanya program pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung upaya kepala sekolah dalam proses peningkatan kinerja tenaga pendidik maupun tenaga pendidikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Sekolah:

Ada beberapa faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Salah satunya adalah adanya program dari pemerintah mengenai program “Pada Mudi” dan “Padamu Negeri”, dimana program tersebut di dalamnya sudah ada

instrumen mengenai penilaian oleh senior terhadap juniornya dan penilaian terhadap diri sendiri yang dilakukan dalam setiap semester. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Dengan adanya program pemerintah tersebut, guru memiliki rasa takut dan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerjanya, karena program tersebut tujuannya menilai para *stakeholders*. Dan jika penilaian yang diberikan itu negatif, maka guru yang bersangkutan akan diberikan sanksi.

b. Inisiatif guru untuk melakukan perubahan ke arah lebih baik

Perubahan harus menjadi kenikmatan bagi semua warga sekolah menuju peningkatan kearah yang lebih baik. Tanpa kemauan dan keinginan untuk berubah, maka guru cenderung tidak melakukan perubahan dalam peningkatan kinerjanya. Dalam hal ini, guru yang memiliki kemauan untuk berubah, guru bisa diajak dalam hal perbaikan sistem dan mutu sekolah. Berdasarkan pernyataan Kepala Sekolah:

Inisiatif guru untuk menjadi lebih baik kedepannya, itu sangat menjadi factor pendukung bagi kami dalam meningkatkan kinerja guru. Pada saat terjadi kesenjangan atau kesulitan, guru merasa terangsang untuk melakukan perbaikan terhadap kinerjanya, terbuka terhadap kami selaku kepala sekolah untuk mengatasi kesenjangan-kesenjangan tersebut. (Syaiful Bahri, *wawancara*, SMP 01 Islam Jember, 18 Desember 2014)

Jadi kepala sekolah merasa mudah dalam memberdayakan guru jika melihat para guru yang mempunyai keinginan dan kemauan dalam meningkatkan kinerjanya, atau dalam kata lain berkomitmen tinggi.

Berdasarkan paparan dan analisis data fokus satu, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember, menggunakan pendekatan orientasi pada tugas sekaligus orientasi pada hubungan kemanusiaan. Hal ini dapat dilihat dari bentuk-bentuk pendekatan yang dipakai oleh Kepala Sekolah dalam upaya memberdayakan para guru dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas administrasi dan mengajar. Diantaranya upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: pembinaan moral, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan penataran, menghidupkan suasana yang demokratis, menciptakan suasana dan iklim kerja yang kondusif serta evaluasi secara rutin. Untuk lebih jelasnya, lihat tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Temuan Penelitian Fokus 1**

<b>Pendekatan Perilaku kepemimpinan</b>	<b>Upaya</b>	<b>Bentuk</b>
Orientasi pada tugas & Orientasi pada hubungan kemanusiaan	a. Pembinaan moral	Pembinaan disiplin kerja, menghimbau para guru agar melakukan hal-hal yang positif.
	b. Mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan penataran	Seminar, workshop, MGMP, dan lain-lain.

	c. Menghidupkan suasana yang demokratis	Melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan.
	d. Menciptakan suasana dan iklim kerja yang kondusif.	Menjalin hubungan harmonis dengan bawahan, transparan, memberikan kepercayaan terhadap guru dalam penyelesaian guru yang mengalami permasalahan terkait tugas, selalu terbuka bagi proses pembelajaran.
	e. Evaluasi secara rutin	Kunjungan kelas dan lain-lain

Berdasarkan paparan fokus dua, maka dapat dirumuskan:

Faktor penghambat perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, adalah kelengkapan perangkat pembelajaran masih kurang, dan rasa segan guru untuk terbuka mengenai kesulitan yang dihadapinya, dimana hal ini dapat dilihat dari respon guru pada saat berdiskusi itu kurang. Selain itu perbedaan pendapat antar guru dalam proses pengambilan keputusan. Lihat tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tabel Penelitian Fokus 2**

<b>Factor penghambat</b>	<b>Kondisi</b>
1. Kelengkapan perangkat pembelajaran masih kurang	RPP masih belum ada
2. Adanya guru kurang yang	Segan, kurang merespon kepala sekolah



terbuka terhadap kepala sekolah	
3. Terjadinya perbedaan pendapat dalam proses pengambilan keputusan	Kurang menerima apa yang menjadi keputusan kepala sekolah, sehingga kurang terjalin hubungan yang harmonis

Berdasarkan paparan fokus tiga, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

Faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah adanya program pemerintah mengenai penilaian guru, yakni program Pada Mudi dan Padamu Negeri, dimana program tersebut terdapat instrument penilaian terhadap diri sendiri dan oleh atasan, sehingga dapat dijadikan sebagai *feedback* bagi masing-masing guru untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kinerjanya. Selain itu perilaku guru yang cenderung aktif dan memiliki kemauan untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

Untuk lebih jelasnya, lihat tabel berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Temuan Penelitian Fokus 3**

<b>Faktor Pendukung</b>	<b>Kondisi/ Bentuk</b>
1. Program pemerintah	Program Pada Mudi dan Padamu Negeri
2. Inisiatif guru untuk melakukan perubahan	Cenderung melakukan hal positif dan perubahan lebih baik, bersikap aktif

### C. Pembahasan Temuan

#### 1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember

Dalam proses perbaikan kinerja guru, baik itu dalam pembuatan RPP, pelaksanaan RPP, dan evaluasi pembelajaran, kepala sekolah menekankan agar tugas guru dapat dilaksanakan secara baik dan maksimal. Namun jika terjadi kesulitan pada seorang guru mengenai pembuatan RPP, pelaksanaan maupun evaluasi pembelajaran, maka kepala sekolah menyerahkan dan mempercayakan itu semua kepada bagian kurikulum.

Namun jika terjadi kesenjangan-kesenjangan atau kesulitan yang belum teratasi, maka kepala sekolah melakukan perbaikan tersebut dengan metode diskusi dengan guru yang bersangkutan baik itu melalui rapat, maupun diluar rapat. Selain itu, kepala sekolah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan potensinya dengan mengikutsertakan guru dalam berbagai pelatihan dan penataran.

Ini berarti, kepala sekolah melakukan perbaikan terhadap kinerja guru dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbasis tugas dan berbasis pada hubungan kemanusiaan. Hal ini terlihat dari perilaku kepala sekolah dalam memberdayakan bawahannya, yakni: memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, menjalin hubungan yang harmonis dengan para guru, demokratis, penetapan tujuan yang terangkum dalam visi, misi dan tujuan sekolah. Hal ini sejawat

dengan David dan Sheasor dalam Winoto (2011: 69) yang mengemukakan empat ciri perilaku yang berbasis pada tugas dan hubungan kemanusiaan, yaitu: memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas, dan menetapkan tujuan.

Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, adalah sebagai berikut:

a. Pembinaan moral

Kepala sekolah melakukan hal-hal positif agar dicontoh oleh bawahan, serta menghimbau stakeholder agar melakukan hal-hal yang bersifat positif. Dalam hal ini kepala sekolah selalu disiplin dalam tugasnya.

Hal ini sejawat dengan teori Soelaiman dalam Mulyasa (2006: 142) yang mengatakan bahwa: “Kepala sekolah berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak bersikap otoriter.”

b. Mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan penataran

Dalam meningkatkan kualitas para guru, Kepala sekolah mengadakan pelatihan seperti seminar, serta mengikutsertakan guru dalam berbagai pelatihan, seperti: workshop, MGMP, dan lain sebagainya.

Hal ini sejawat dengan Mulyasa (2006: 100), bahwa kepala sekolah sebagai educator, harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Salah satunya adalah

mengikutsertakan guru dalam peatihan untuk menambah wawasan para guru.

c. Menghidupkan suasana yang demokratis

Kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru dalam setiap proses pengambilan keputusan dan dalam berbagai kegiatan pendidikan. Jadi disini guru dapat berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya karena merasa memiliki tanggung jawab.

Hal ini sejawat dengan *self determinal theory*, yang meyakini bahwa makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, maka besar pula rasa tanggung jawab. Makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya (Mulyasa, 2006: 92).

Ini berarti kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala SMP 01 Islam adalah gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif, dimana kepala sekolah selalu terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

d. Menciptakan suasana dan iklim kerja yang kondusif.

Dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, Kepala sekolah selalu menciptakan hubungan yang harmonis dengan bawahan, transparan, dan selalu terbuka bagi guru yang mengalami permasalahan.

Hal ini sejawat dengan teori Timpe dalam Uno (2014: 127) yang menyatakan: suatu lingkungan kerja yang menyenangkan

menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.

- e. Adanya monitoring dan evaluasi secara rutin oleh kepala sekolah

Kepala sekolah senantiasa melakukan pengawasan di sekolah secara rutin demi kelancaran kegiatan belajar mengajar. Salah satu bentuk realnya adalah dengan kunjungan kelas setiap bulan. Dalam hal ini, evaluasi selain sebagai alat *feedback* bagi terhadap tujuan kinerja, kepala sekolah juga menganggap evaluasi kinerja sebagai factor pendukung alat pengembangan dan motivasi bagi guru dalam perbaikan kinerja. Hal ini sejawab dengan Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2008: 352) yang menyatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan pendapat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar dalam keputusan dan rencana pengembangan personil.

## **2. Faktor penghambat perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember**

Berdasarkan temuan penelitian focus dua, factor penghambat perilaku kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

- a. Kelengkapan perangkat pembelajaran kurang

Kurang lengkapnya perangkat pembelajaran, mengakibatkan ketidak efektifan pembelajaran dan menjadi penghambat bagi kepala sekolah dalam melakukan perbaikan kinerja, karena kelengkapan perangkat pembelajaran menjadi tolok ukur bagi perilaku

kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini sejawat dengan Mulyasa (2006: 74) mengenai analisis SWOT pada factor penghambat kurangnya sarana dan prasarana, bahwa perlengkapan pembelajaran sangat menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang professional.

b. Guru kurang terbuka terhadap kepala sekolah

Keterbukaan guru dalam menghadapi setiap masalah sangat penting, agar masalah tersebut dapat terselesaikan secara bersama, tidak diemban sendiri. Jika dalam hal ini, guru merasa segan atau malu dan sebagainya dalam arti tidak mau terbuka terhadap kepala sekolah, maka kesenjangan tersebut tidak dapat terselesaikan dengan baik.

c. Terjadinya perbedaan pendapat dalam proses pengambilan keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, wajar jika terjadi perbedaan pendapat. Namun untuk mewujudkan pengambilan keputusan secara demokratis, kepala sekolah terkadang merasa terhambat dikarenakan adanya rasa kurang menerima diantara dewan guru. Sehingga hal tersebut mengakibatkan hubungan yang kurang harmonis antar guru maupun dengan kepala sekolah.

### **3. Factor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember**

Berdasarkan temuan penelitian focus tiga, factor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

a. Adanya program pemerintah.

Dengan adanya program yang dicanangkan oleh pemerintah dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan itu menjadi factor pendukung perilaku kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, seperti program Pada Mudi dan Padamu Negeri yang dapat dijadikan umpan balik bagi guru untuk memperbaiki kinerjanya dimasa depan. Sejawat dengan Mulyasa (2006: 68), bahwa program gerakan peningkatan kualitas kepala sekolah menjadi factor dominan dan peluang bagi kepala sekolah dalam paradigm baru manajemen pendidikan.

b. Inisiatif para guru untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik

Adanya kemauan dari para guru untuk meningkatkan kinerjanya merupakan factor pendukung yang utama bagi kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin sekolah, karena gurulah yang menentukan jalannya proses pembelajaran yang efektif. Sejawat dengan Mulyasa (2006: 92) bahwa perubahan harus menjadi kenikmatan bagi semua warga sekolah menuju peningkatan kearah yang lebih baik. Dalam hal ini setiap perubahan harus menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya. Jadi dibutuhkan kemauan yang besar untuk melakukan sebuah perubahan kearah yang lebih baik, agar perubahan yang diinginkan dapat tercapai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah dengan menggunakan pendekatan yang berbasis tugas dan berbasis *human relation*. Hal ini terlihat dari upaya kepala sekolah yang senantiasa memberikan pembinaan moral, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan penataran, menghidupkan suasana yang demokratis, menciptakan suasana dan iklim kerja yang kondusif.
2. Faktor penghambat perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah kelengkapan perangkat pembelajaran masih kurang yang dapat menghambat kepala sekolah dalam melakukan evaluasi, rasa segan guru terhadap kepala sekolah, dan terjadinya perbedaan pendapat dalam proses pengambilan keputusan.
3. Faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah program yang dicanangkan oleh pemerintah berupa program Pada Mudi dan Padamu Negeri yang dijadikan sebagai alat untuk



mengevaluasi dan motivasi serta *feedback* bagi guru, serta tingkat komitmen guru yang tinggi untuk melakukan perubahan yang lebih baik dimasa depan.

## **B. Saran-saran**

Adapun saran yang perlu disampaikan guna peningkatan mutu pendidikan kedepan, yakni sebagai berikut:

### **1. Kepada Kepala Sekolah**

Dalam rangka peningkatan kinerja para guru hendaknya kepala sekolah lebih tegas lagi dalam memberikan tugas terhadap guru, system *reward* dan *punishment* juga perlu, guna memotivasi para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

### **2. Kepada dewan guru**

Guru sebagai pelaksana program pembelajaran, hendaknya harus lebih meningkatkan motivasi diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal. Salah satunya dengan melengkapi perangkat pembelajaran agar proses pembelajaran dapat terarah sesuai dengan rencana dan tujuan pembelajaran juga tercapai secara efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin dan Saebani Ahmad. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- An-Nawawi, Yahya Ibn Syarof. TT. *Riyadlus Sholihin*. Bandung: Al-Ma'arif.
- Bafadal, Ibrahim. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burhanuddin. 1997. *Profesi Keguruan*. Malang: IKIP Malang.
- Depdiknas. 2006. *Undang-Undang tentang Sisdiknas*. Bandung: Focus Media.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Dikdasmen.
- Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Matthew B. Miles & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong, Lexy J.. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Mulyasa, E.. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir, Abdullah. 2010. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muslim, Sri Banun. 2010. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.

- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purwanto, M. Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara Jakarta.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- STAIN. 2012. *Pedoman Karya Ilmiah*. Jember: STAIN Press.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarno. 2012. *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Surabaya: Elkaf.
- Tim Micro Teaching. 2013. *Buku Pedoman PPL Lab. Micro Teaching*. Jember: Laboratorium jurusan tarbiyah STAIN Jember.
- Uno, Hamzah B.. 2010. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veitzal Rivai, Bachtiar, & Boy Rafli Amar. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Winoto, Suhadi. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau Madrasah*. Jember: Pena Salsabila.

IAIN JEMBER

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hulyatun Nafisah

NIM : 084 103 060

Fakultas / Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan / Kependidikan Islam

Institusi : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 1 April 2015  
Saya yang menyatakan

IAIN JEMBER

Hulyatun Nafisah  
NIM. 084 103 060

## Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Sub variabel	Indikator	Sumber data	Metode penelitian	Rumusan masalah
Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 01 Islam Jember Tahun Ajaran 2014/2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku Kepemimpinan</li> <li>2. Kinerja guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pendekatan berorientasi pada tugas,</li> <li>b. Pendekatan berorientasi hubungan kemanusiaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merancang tugas-tugas</li> <li>2. Menetapkan tujuan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Informan: kepala sekolah, guru dan TU</li> <li>4. Dokumentasi</li> <li>5. Kepustakaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan dan rancangan penelitian kualitatif</li> <li>2. Metode pengumpulan data                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Interview</li> <li>b. Observasi</li> <li>c. Dokumenter</li> </ol> </li> <li>3. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Ajaran 2014/2015?</li> <li>2. Bagaimana hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Ajaran 2014/2015?</li> <li>3. Bagaimana faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP 01 Islam Jember Tahun Ajaran 2014/2015?</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tingkat komitmen</li> <li>b. Kemampuan berpikir abstrak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dedikasi terhadap profesi</li> <li>2. Perhatian terhadap siswa</li> </ol>			
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan dalam penyelesaian masalah</li> <li>2. Kreatif</li> </ol>			

## **PEDOMAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

### **A. PEDOMAN OBSERVASI**

1. Letak geografis SMP 01 Islam Jember.
2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

### **B. PEDOMAN WAWANCARA**

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
2. Hambatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Faktor pendukung perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

### **C. PEDOMAN DOKUMENTASI**

1. Denah SMP 01 Islam Jember.
2. Struktur organisasi SMP 01 Islam Jember.
3. Data mengenai keguruan SMP 01 Islam Jember.
4. Data mengenai keadaan siswa SMP 01 Islam Jember.
5. Data mengenai sarana dan prasarana di SMP 01 Islam Jember.

**IAIN JEMBER**

## BIODATA PENULIS

### A. Data Pribadi

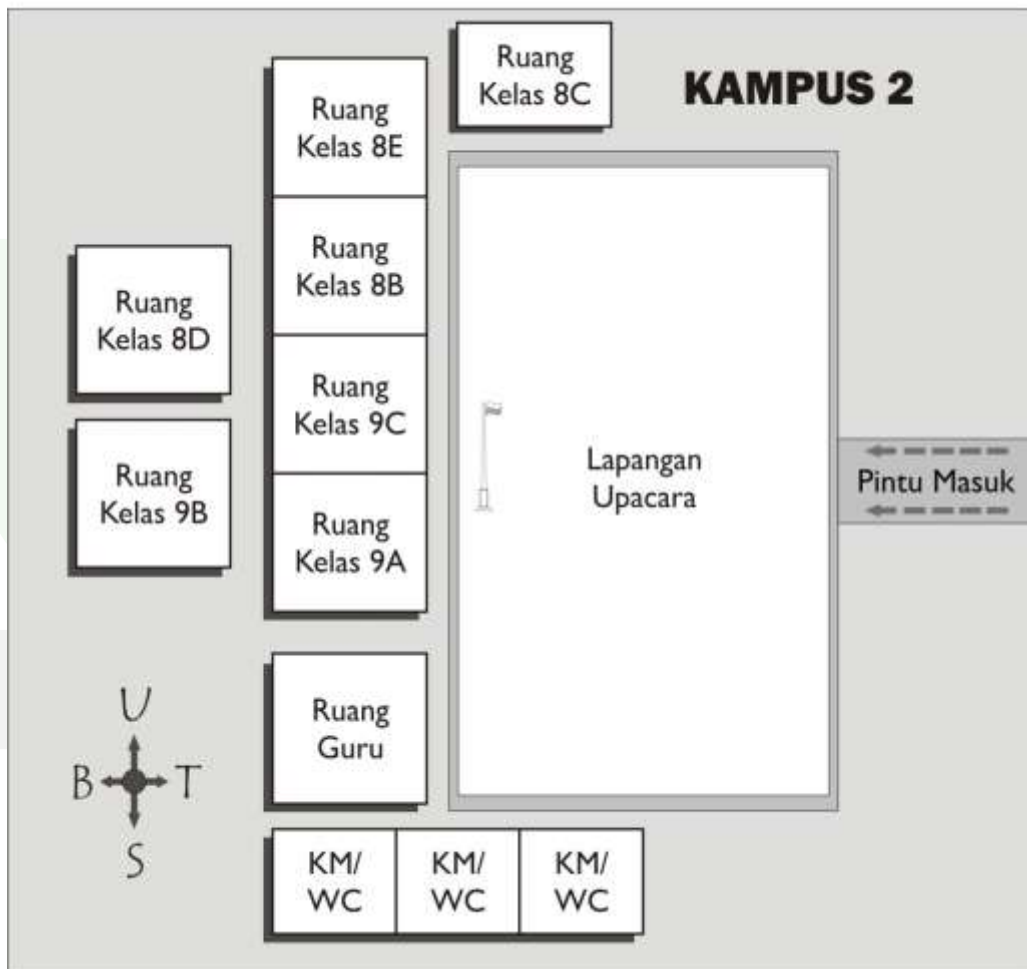
Nama : Huliyatun Nafisah  
Nim : 084 103 060  
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 06 Mei 1992  
Alamat Asal : Jalan Gajah Mada XIX/ 144 Jember

### B. Riwayat Pendidikan

MIMA Condro : 1998 – 2004  
MTs Negeri 1 Jember : 2004 - 2007  
MAN 2 Jember : 2007 - 2010  
S1 IAIN Jember : 2010 - sekarang



## DENAH SMP 01 ISLAM JEMBER





## JURNAL PENELITIAN

Lokasi: Sekolah Menengah Pertama (SMP) 01 Islam Jember.

No.	Hari/Tgl	Jenis kegiatan	Tanda Tangan
1	Senin, 24 November 2014	Penyerahan surat penelitian kepada Kepala Sekolah	
2	Kamis, 11 Desmber 2014	Mencari data / dokumen, observasi	
3	Kamis, 18 Desmber 2014	Wawancara dengan Kepala Sekolah	
4	Senin, 2 Februari 2015	Wawancara dengan Waka Sekolah	
5	Senin, 9 Februari 2015	Wawancara dengan guru agama	
6	Selasa, 11 Februari 2015	Mencari data/ dokumen penting	
7	Senin, 2 Maret 2015	Wawancara dengan guru IPA	
8	Jum'at, 21 Maret 2015	Silaturahmi dengan Kepala Sekolah untuk berpamitan dan mengambil surat keterangan telah melakukan penelitian.	

Jember, 21 Maret 2015  
Kepala SMP 01 Islam Jember

**M. Syaiful Bahri, S. Sos**