

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum SMA 2 Bae Kudus

##### 1. Sejarah Singkat Berdirinya SMA 2 Bae Kudus

Berawal dari ledakan murid baru tahun pelajaran 1980/1981. SMA 1 Kudus yang berlokasi di jalan Pramuka 41 Kudus, membuka 4 kelas masuk siang. Dengan pemberian tanah di Desa Gondangmanis oleh Bupati Kudus, Bapak Wimpie Hardono (alm), dibangunlah 4 ruang kelas yang pelaksanaan pembangunan diserahkan kepada PR Sukun.

Dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, nomor : 0298/C/1982 tertanggal 9 Oktober 1982 tentang Penegerian sekolah, kelas jauh SMA 1 Kudus yang berlokasi di Gondangmanis diputuskan menjadi SMA N 3 Kudus, karena istilah kelas jauh tidak dikenal. Peresmian dilakukan oleh Kakanwil Depdikbud Propensi Jawa Tengah, Bapak Drs. Koetidjo, pada tanggal 23 Desember 1982.

Pada tahun pelajaran 1983/1984 SMA N 3 Kudus sudah menerima siswa baru kelas 1 sebanyak 4 kelas, dibawah pimpinan kepala sekolah yang baru yaitu, Bapak Tukiyono, BA. Jumlah kelas seluruhnya 15 kelas. Bapak Tukiyono, BA. menjadi kepala sekolah dari tahun 1983 sampai dengan tahun 1989. Jasa beliau yang tetap dikenang adalah motto, bahwa “SMA N 3 Kudus tidak harus nomor 3”.

Pada tahun 1997, pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan Surat Keputusan nomor 035/O/1997, tentang perubahan Nomer klaper SMA menjadi SMU, sehingga nama SMA N 3 Kudus berubah menjadi SMU N 2 Bae Kudus, di desa Gondangmanis, Kecamatan Bae. Dengan adanya perubahan nama sekolah, terjadilah perbedaan pandangan diantara guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.

Setelah masa jabatan berakhir, Dra. Sutarsih, M.Pd. menjabat sebagai kepala sekolah selama dua tahun, dari tahun 2004 sampai dengan 2006. Kemudian Drs. Sugino dari tahun 2006 sampai 2009, mendapat tugas untuk melanjutkan masa perjuangan kepala sekolah sebelumnya demi kemajuan SMA 2 Bae, menjadi sekolah yang berkualitas dan menciptakan generasi muda yang handal. Kemudian saat ini jabatan kepala sekolah di pegang oleh H. Saiful Bakri, S.Pd, M.Pd dari tahun 2014 sampai sekarang.

SMA Negeri 2 Bae Kudus memiliki nomor Statistik Sekolah: 301031907015. NPSN: 20317502. NIS: 30006. Dan berstatus sebagai sekolah negeri. Dengan alamat sekolah berada di jalan/dusun Gondangmanis, desa Gondangmanis, Kecamatan Bae,

Kabupaten Kudus, Propinsi Jawa Tengah. Kode Pos 59301. Telepon (0291) 431895.

Saat ini SMA Negeri 2 Bae Kudus di bawah pimpinan kepala sekolah Saiful Bakri, S.Pd, M.Pd dengan NIP. 19620915 198601 1 002. Pangkat/Golongan Pembina / IVa. Pendidikan terakhir S-2 / Teknologi Pendidikan. Tempat, tanggal Lahir Kudus, 15 September 1962.

Beralamat di Jalan/Dusun Tepus. Desa Golantepus RT 05 / RW 04, Kecamatan Mejobo, Kabupaten Kudus, Propinsi Jawa Tengah. Kode Pos 59381. Handphone 0856726825645.

## 2. Letak Geografis SMA 2 Bae Kudus

Berdasarkan letak geografis, sekolah ini berada di desa Gondangmanis Kecamatan Bae Kabupaten Kudus yang merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas Negeri di lingkungan Kabupaten Kudus. Tepatnya yang berlokasi di Jl. Kampus Umk, Kayuapu Kulon, Gondangmanis, Kecamatan Bae, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Kode pos 59327. Telp (0291) 431895.

Letak wilayah SMA 2 Bae Kudus sebelah utara berbatasan dengan desa Kayuapu, sebelah selatan berbatasan dengan desa Dersalam, sebelah timur berbatasan dengan desa Karangbener, dan sebelah barat berbatasan dengan desa Panjang.

## 3. Visi, Misi, dan Tujuan SMA 2 Bae Kudus

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan nasional sekolah harus menyusun Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. Untuk mencapainya diperlukan program kerja yang baik dan berkelanjutan. Visi, misi, dan tujuan SMA 2 Bae Kudus sebagai berikut:

### a. Visi Sekolah

*“Terwujudnya sekolah sebagai tempat berkembangnya warga sekolah yang religious, nasionalis, cerdas, berbudaya, berwawasan lingkungan hidup dan berdaya guna”*

Visi tersebut mencerminkan cita-cita sekolah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat. Indikator Visi adalah sebagai berikut:

- 1) Cerdas, yaitu cerdas secara intelektual berarti peserta didik mampu memahami, mengkonversi, mengevaluasi, mengaplikasi dan menganalisa berbagai ilmu pengetahuan untuk mengatasi situasi dan tantangan hidup dalam kehidupan sehari-hari. Cerdas secara emosional berarti peserta didik mempunyai kemampuan

untuk menerima, menanggapi, menghargai, mengorganisir dan menilai segala hal yang berhubungan dengan emosi, perasaan, nilai, penghargaan, semangat, motivasi dan sikap. Cerdas secara spiritual berarti siswa mampu mengamalkan pengetahuannya agamanya didalam kehidupan sehari-hari.

- 2) Berbudaya berarti peserta didik mampu menghargai dan menerapkan nilai-nilai luhur budaya bangsa yang merupakan warisan turun-temurun yang wajib dilestarikan.
- 3) Berwawasan Lingkungan hidup berarti peserta didik mampu melaksanakan pembelajaran dengan mengedepankan pelestarian lingkungan hidup yang mencakup pencegahan pencemaran, pencegahan kerusakan, serta peduli lingkungan hidup.
- 4) Berdaya saing berarti peserta didik mempunyai pengetahuan, keterampilan, sikap, pola pikir dan perilaku yang baik dan berguna.

b. Misi Sekolah

Menumbuh kembangkan nilai spiritual menjadi sumber kearifan dalam bertindak. Mengembangkan tata pergaulan yang disiplin, sopan, ramah, peduli, kerjasama, adil, toleran, tanggung jawab, serta cinta tanah air. Melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan sepenuh hati yang berbasis pengetahuan dan teknologi. Mendidik peserta didik menjadi pribadi yang unggul mengembangkan diri dalam masyarakat madani yang berbudaya. Mendidik peserta didik menjadi pribadi yang menghargai dan peduli terhadap lingkungan hidup serta berperan aktif dalam kegiatan pencegahan pencemaran, pencegahan kerusakan dan peduli terhadap pelestarian lingkungan hidup. Melatih peserta didik menjadi wirausahawan yang tangguh dalam menghadapi era globalisasi.

c. Tujuan Sekolah

Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tugas sekolah adalah mengembangkan potensi peserta didik secara optimal menjadi kemampuan untuk hidup di masyarakat dan ikut menyejahterakan masyarakat. Lulusan suatu jenjang pendidikan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan serta berperilaku yang baik.

Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP) dikembangkan berdasarkan tujuan setiap satuan pendidikan, yakni: Pendidikan Menengah yang terdiri atas

SMA/MA/SMALB/Paket C bertujuan: meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Secara yuridis, kompetensi lulusan SMA dapat dijabarkan dari perumusan tujuan pendidikan yang terdapat di dalam UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II Pasal 3 dijelaskan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan.

Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional, kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh lulusan atau tamatan SMA 2 Bae yang telah ditetapkan dapat dirumuskan sebagai berikut:

Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta didik sebagai bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Meningkatkan kemampuan dan keterampilan peserta didik sebagai anggota masyarakat dalam menjalin hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial dan lingkungan hidup.

Mengembangkan proses Kegiatan Belajar Mengajar secara efektif dan efisien sehingga mencapai prestasi belajar yang maksimal.

Menyediakan sarana dan prasarana KBM yang memadai untuk menunjang terlaksananya KBM yang efektif dan efisien.

Menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi standar profesionalitas untuk menciptakan pembelajaran yang aktif, inovatif, KBM yang efektif dan efisien dan hasil yang optimal.

Melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing komponen sekolah (Kepala Sekolah, Guru, Karyawan, dan Siswa).

Melaksanakan tata tertib dan segala ketentuan yang mengatur operasional sekolah, baik bagi guru, pegawai maupun peserta didik.

Mewujudkan sumber daya manusia di SMA 2 Bae Kudus, baik guru, karyawan maupun peserta didik yang mampu memenangkan kompetisi di era global.

Membekali peserta didik dengan kemampuan dibidang *life skill* sebagai modal pengembangan diri di masa depan.

Berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut, selaras dengan perkembangan remaja.

Menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global.

Mengembangkan diri secara optimal dengan memanfaatkan kelebihan diri serta memperbaiki kekurangannya dengan cara menunjukkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab atas perilaku, perbuatan, dan pekerjaannya.

Berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial dan pelestarian lingkungan hidup yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan.

Menunjukkan kemampuan dalam menerapkan informasi dan pengetahuan dengan cara berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan.

Menunjukkan kemampuan mengembangkan budaya belajar untuk pemberdayaan diri dengan sikap kompetitif dan sportif guna mendapatkan hasil yang terbaik.

Menunjukkan kemampuan menganalisis gejala alam dan gejala sosial, serta memanfaatkannya secara produktif dan bertanggung jawab.

Berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah NKRI.

Mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya dan mengapresiasikannya. Menghasilkan karya kreatif, baik individual maupun kelompok.

Menjaga kesehatan dan keamanan diri, kebugaran jasmani, serta kebersihan lingkungan. Berkomunikasi lisan dan tulisan secara efektif dan santun.

Memahami dan menghargai hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat, serta menghargai adanya perbedaan pendapat dan berempati pada orang lain.

Menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca, dan menulis naskah secara sistematis dan estetis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.

#### 4. Struktur Organisasi SMA 2 Bae Kudus

Struktur organisasi di SMA 2 Bae Kudus dibagi menjadi 2 bagian, yaitu struktur organisasi sekolah dan struktur organisasi staff tata usaha di SMA 2 Bae Kudus. Berikut ini merupakan data struktur organisasi di SMA 2 Bae Kudus:

Struktur Organisasi SMA 2 Bae Kudus yaitu sebagai kepala sekolah adalah H. Saiful Bakri, S.Pd.,M.Pd. Komite Sekolah adalah Moh. Jama'ah, SH., M.H. Kepala bagian Tata Usaha yaitu H. M. Djasri. Waka Bidang Akademik adalah Dra. Anastasia P. Rini. Waka Bidang Kesiswaan adalah Dra. Hj. Sri Marjanti, Kons. Waka Bidang Sarana dan Prasarana adalah Hj. Endang Sri H, M.Pd. dan terakhir Waka Bidang Komunikasi Informasi adalah Chairul Ana Atmawati, S.Pd.

Sedangkan struktur Organisasi Staff Tata Usaha SMA 2 Bae Kudus. Yang di komando oleh kepala sekolah yaitu H. Saiful Bakri, S.Pd.,M.Pd dengan kepala TU yaitu H. M. Djasri. Bagian Kepegawaian yaitu Tety Moeriana. Bagian Keuangan yaitu Daryati. Bagian Kesiswaan yaitu Suryati. Bagian Perpustakaan yaitu Dwi Atmani Yulianti. Bagian Kebersihan yaitu Parwati. Bagian Pengagenda yaitu Sulkan. Bagian Laboratorium yaitu Ari Tutikningsih. Bagian Keamanan/satpam yaitu PTT dan Bagian ICT yaitu PTT.

#### 5. Sarana dan Prasarana SMA 2 Bae Kudus

Sebagai salah satu penunjang keberhasilan belajar, sarana prasana merupakan komponen yang tidak boleh dilupakan. SMA 2 Bae Kudus merupakan sekolah yang memiliki sarana dan prasarana yang cukup lengkap. Mulai dari ruang kelas X, XI, XII, laboratorium IPA, laboratorium bahasa, ruang serbaguna, perpustakaan, tempat ibadah, taman, lapangan, dll yang dapat dilihat dilampiran.

#### 6. Tenaga Pengajar dan Pegawai SMA 2 Bae Kudus

Adapun tenaga pengajar di SMA 2 Bae Kudus berasal dari bermacam-macam jenjang pendidikan yakni S2 dan S1. Jumlah tenaga pengajar di SMA 2 Bae Kudus adalah 58 pendidik aktif yang berbeda jenis disiplin ilmunya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini dan juga pada lampiran. Berikut merupakan data tenaga pengajar di SMA 2 Bae Kudus:

**Tabel 4.1**  
**Keadaan Tenaga Pengajar**  
**SMA 2 Bae Kudus<sup>1</sup>**

No.	Pendidik	Banyaknya	Persentase
1.	< S1	0	0 %
2.	S1	47	81 %
3.	> S1	11	19 %
Jumlah		58	100 %

Berdasarkan data tabel diatas, diketahui bahwa keadaan tenaga pengajar di SMA 2 Bae Kudus berjumlah sebanyak 58 orang. Dengan berlatar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Dan dapat diketahui bahwa paling banyak atau yang paling dominan adalah berlatar pendidikan S1 (strata satu) yang berjumlah 47 orang atau setara dengan 81% dari seluruh jumlah guru. Sedangkan guru yang berlatar pendidikan S2 adalah sebanyak 11 orang atau setara dengan 19% dari seluruh jumlah guru yang ada. Diketahui bahwa tidak ada guru yang berlatar belakang kurang dari S1 atau sejumlah 0% guru yang berlatar belakang kurang dari S1.

**Tabel 4.2**  
**Keadaan Pegawai**  
**SMA 2 Bae Kudus<sup>2</sup>**

No.	Pegawai	Banyaknya	Persentase
1.	< S1	18	53 %
2.	S1	16	47 %
3.	> S1	0	0 %
Jumlah		34	100 %

Berdasarkan data tabel diatas, diketahui bahwa keadaan pegawai kependidikan di SMA 2 Bae Kudus berjumlah 34 orang. Dengan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Pegawai yang dibawah S1 berjumlah 18 orang atau dengan persentase sebanyak 53 %. Dari hasil observasi tenaga pegawai yang kurang dari S1 kebanyakan adalah orang yang sudah

<sup>1</sup> Berdasarkan Data Tenaga Pengajar di SMA 2 Bae Kudus

<sup>2</sup> Berdasarkan Data Tenaga Pegawai di SMA 2 Bae Kudus

berumur. Karena dahulu pada masa perekrutan pegawai masih diperbolehkan lulusan kurang dari S1.

Kemudian pegawai yang berpendidikan minimal S1 berjumlah 16 orang, dengan persentase sebanyak 47 %. Dapat diketahui bahwa jumlah ini lebih sedikit dengan selisih 6 % dari jumlah yang berpendidikan kurang dari S1. Daftar pegawai yang berpendidikan S1 kebanyakan adalah para pegawai-pegawai muda yang usianya kurang dari 40 tahun.

Namun dijelaskan dalam tabel tidak ada pegawai yang berpendidikan lebih dari S1, pendidikan minimal kurang dari S1 dan S1 dari berbagai macam bidang disiplin ilmu.

#### **7. Peserta Didik SMA 2 Bae Kudus**

Kesuksesan sebuah sekolah tidak berarti tanpa adanya peserta didik. Peserta didik adalah hal wajib yang harus ada dalam sebuah persekolahan.

Keadaan peserta didik di SMA 2 Bae Kudus keseluruhan berjumlah 1043 siswa pada tahun pelajaran 2019/2020. Yang terdiri dari kelas X, XI, dan XII yang terbagi dalam jurusan MIPA dan IPS pada setiap masing-masing kelas. Kelas X dalam keseluruhan berjumlah 353 siswa. Kelas XI dalam keseluruhan berjumlah 344 siswa. Dan kelas XII dalam keseluruhan berjumlah 346 siswa.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.3 dibawah ini, dan dijelaskan secara lebih rinci dalam lampiran.

**Tabel 4.3**  
**Keadaan Peserta Didik**  
**SMA 2 Bae Kudus**  
**Tahun Pelajaran 2019/2020<sup>3</sup>**

Kelas	Tahun Pelajaran 2019/2020			Keterangan
	L	P	Jumlah	
X	126	227	353	Terdiri dari 5 kelas MIPA dan 5 kelas IPS
XI	107	237	344	Terdiri dari 5 kelas MIPA dan 5 kelas IPS
XII	147	199	346	Terdiri dari 5 kelas MIPA dan 5 kelas IPS
Jumlah	380	663	1043	Laki-Laki 36% Perempuan 64%

Dari tabel tersebut diketahui bahwa jumlah peserta didik di SMA 2 Bae Kudus pada tahun pelajaran 2019/2020 adalah sebanyak 1043 siswa yang terdiri dari kelas X, XI, dan XII. Kelas X dibagi menjadi kelas MIPA dan IPS dengan jumlah laki-laki sebanyak 126 siswa dan perempuan sebanyak 227 siswa. Kemudian kelas XI yang juga sama dibagi antara kelas MIPA dan IPS dengan jumlah laki-laki sebanyak 107 dan perempuan sebanyak 237 siswa. Terakhir kelas XII juga dibagi menjadi kelas MIPA dan IPS dengan jumlah laki-laki sebanyak 147 siswa dan perempuan sebanyak 199 siswa.

Dari jumlah tersebut dapat diketahui bahwa jumlah siswa terbanyak diduduki pada siswa perempuan dengan persentase 64% lebih banyak dibanding dengan siswa laki-laki yang hanya 36%. Hampir setengahnya lebih dominan kepada siswa perempuan.

## B. Data Penelitian

### 1. Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru pada Era *Millennial* di SMA 2 Bae Kudus

Untuk mendapatkan data mengenai manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru pada era *millennial* di SMA 2 Bae Kudus, peneliti melakukan wawancara kepada narasumber-narasumber yang peneliti jadikan sebagai informan.

<sup>3</sup> Berdasarkan Data Peserta Didik di SMA 2 Bae Kudus

a. Manajemen Kepala Sekolah  
1) Perencanaan

Manajemen merupakan proses pengaturan sesuatu yang dilaksanakan oleh seseorang kepala atau sejenisnya, untuk membangun program dan mencapai tujuan sesuai dengan program yang telah dicanangkan melalui sumber daya secara efektif. Ketika kita membahas manajemen pastilah kita beranggapan bahwa manajemen adalah mengatur, dan yang mengatur adalah kepala. Karena bagian-bagian tubuh kita digerakkan oleh kepala yang didalamnya ada otak sebagai dasar dalam pengendalian seluruh fungsi manusia.

Begitu pula dalam manajemen, baik dimanapun, dikantor swasta, negeri, maupun lembaga persekolahan sekalipun yang menjadi otak untuk berkembangnya seluruh fungsi tersebut adalah kepala. Dalam hal ini peneliti akan meneliti tentang manajemen kepala sekolah sehingga yang menjadi sumber informan pertamanya adalah kepala sekolah.

Kemudian peneliti menanyakan apakah visi, misi, dan tujuan sekolah termasuk visi, misi, tujuan yang baru atukah melanjutkan visi, misi, dan tujuan yang lama yang telah ada. Kepala sekolah menuturkan jawabannya sebagai berikut.

“Visi, misi dan tujuan tersebut baru saya buat setelah saya menjabat.”<sup>4</sup>

Ditegaskan lagi oleh beliau bahwa beliau ikut berperan dan berpartisipasi dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah sebagaimana penegasan beliau berikut ini:

“Ya Mbak, jelas saya ikut dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan tersebut. Yang yang paling terbaru saya menanamkan pendidikan vokasi pada anak, yaitu pendidikan life skill yang dapat diterapkan sesuai dengan keinginan anak didik, supaya anak dapat memperoleh keterampilan pada bidang yang disukainya.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>5</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

Dengan program yang dicetuskan oleh kepala sekolah yaitu berupa pendidikan vokasi, waka kurikulum juga menegaskan bahwa fungsi perencanaan yang dilaksanakan kepala sekolah yaitu:

”Banyak ya, salah satunya yang paling sukses ya pendidikan vokasi itu, yang membawa perubahan besar pada sekolah ini. Dulu sebelum kepala sekolahnya Pak Bakri belum ada Mbak pendidikan vokasi seperti ini, yaa seperti sekolah-sekolah biasa pada umumnya. Sekolah belajar pulang. Kalau sekarang kan setiap pulang sekolah anak-anak dipersilahkan untuk mengembangkan keterampilan melalui pendidikan vokasi ini.”<sup>6</sup>

Dan menurut beliau dalam petikan wawancara selanjutnya, guru-guru mendukung dengan dicetuskannya program pendidikan vokasi ini.

“Sangat-sangat mendukung Mbak, walaupun dulu ketika kita mengajukan di Provinsi Jawa Tengah banyak sekali tantangan dan rintangannya ketika mengajukan. Tetapi dengan kegigihan dan kesabaran akhirnya sekolah ini diperbolehkan untuk membuka pendidikan tambahan yaitu pendidikan vokasi ini.”<sup>7</sup>

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian yaitu pembagian tugas yang dilakukan kepala sekolah untuk guru-guru ataupun pegawai kedalam kelompok kecil sesuai dengan tujuan program atau perencanaan yang direncanakan.

Dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah tersebut tidak lepas dari upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru. Hasil wawancara antara peneliti dan kepala sekolah menyebutkan bahwa.

“Pastinya Mbak, karena pimpinan ini ada di saya dan saya yang mengorganisasikan kelancaran program ini.

Ya seperti pembagian tugas dalam pelaksanaan program tersebut Mbak, contohnya pada waka kurikulum

<sup>6</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

saya menunjuk Bu Anas, waka kesiswaan Bu Marjanti, waka sarpras Bu Endang, dan waka komunikasi informasi Bu Ana.”<sup>8</sup>

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa kepala sekolah ikut berperan dalam pengorganisasian fungsi manajemen. Seperti membagi tugas ke dalam kelompok kecil yang sesuai dengan kemampuan guru sesuai dengan bidangnya. Namun dalam penuturan yang selanjutnya, pada program pendidikan vokasi, tidak di khususkan pembagian tugas, tetapi semua guru ikut berpartisipasi dalam kesuksesan program. Sebagaimana petikan wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah dibawah ini.

“Tidak ada Mbak, semua guru ikut berperan dalam program ini. Dan *alhamdulillah* semua guru disini ikut mendukung berjalannya program ini.”<sup>9</sup>

Sebagaimana penuturan dari Waka Kurikulum yaitu Ibu Anastasia Padang Rini yang juga menjelaskan bahwa salah satu upaya dari perwujudan visi, misi, dan tujuan sekolah yaitu pendidikan vokasi atau pendidikan keterampilan atau *life skill*. Beliau menuturkan sebagai berikut:

“Banyak ya, salah satunya yang paling sukses ya pendidikan vokasi itu, yang membawa perubahan besar pada sekolah ini. Dulu sebelum kepala sekolahnya Pak Bakri belum ada Mbak pendidikan vokasi seperti ini, yaa seperti sekolah-sekolah biasa pada umumnya. Sekolah belajar pulang. Kalau sekarang kan setiap pulang sekolah anak-anak dipersilahkan untuk mengembangkan keterampilan melalui pendidikan vokasi ini.”<sup>10</sup>

Dalam penyusunan program kerja tersebut, kepala sekolah tidak hanya menyusun seorang diri. Tetapi kepala

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

sekolah bekerja sama dengan dewan guru dan melibatkan dewan guru untuk menyusun program tersebut. Hal itu tertuang pada hasil wawancara peneliti dengan beliau Bapak kepala sekolah sebagai berikut:

“Bersama dewan guru, dan *alhamdulillah*-nya di apresiasi oleh Dinas Provinsi Jawa Tengah. Tidak melibatkan orangtua atau wali murid, tetapi orangtua siswa sangat mendukung akan pendidikan vokasi ini.”<sup>11</sup>

### 3) Pengarahan

Pengarahan adalah salah satu fungsi manajemen, yaitu dengan cara menggerakkan bawahannya supaya mencapai tujuan dalam lembaga persekolahan yang telah direncanakan. Menurut penuturan kepala sekolah, dalam petikan wawancara dibawah ini.

“Iya Mbak saya memberikan pengarahan demi berjalannya program tersebut. Jadi tidak hanya saya mencetuskan program lantas saya tinggal dan saya bebankan pada anak buah, tetapi saya juga ikut berperan dan memberikan pengarahan.”<sup>12</sup>

Kepala sekolah sudah menjalankan fungsi pengarahan, dengan cara ikut berperan serta dalam penggerakan pendidikan vokasi. Kepala sekolah tidak hanya membebankan program tersebut pada guru atau tidak berpangku tangan saja tetapi juga mengarahkan supaya program tersebut dapat maju dan berjalan dengan baik dan lancar.

Hal tersebut juga dituturkan oleh waka kurikulum yaitu Dra. Anastasia Padang Rini yang juga memberikan tanggapan mengenai pengarahan kepala sekolah. Sebagaimana petikan di bawah ini.

“Sangat mendukung dan ikut berperan aktif Mbak, kalau bisa Pak Bakri lebih menekankan kalau ada yang ikut satu semuanya harus ikut, jadi semua dipukul rata dan tidak membeda-bedakan antara guru satu dengan guru yang lainnya. Dan tidak berpangku tangan, tidak hanya

<sup>11</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

menyuruh saja, tetapi memberikan contoh supaya kita jadi termotivasi.”<sup>13</sup>

#### 4) Pengawasan

Dalam fungsi pengawasan, kepala sekolah berperan untuk mengadakan koreksi atau *controlling* dengan program yang dilaksanakan, dengan maksud dan tujuan untuk pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

Ibu Endang Sri H, menuturkan dalam upaya kepala sekolah dalam fungsi pengawasan, yaitu sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan yaitu sebelum Pak Bakri ngendikan Mbak, pasti beliau itu mencontohkan dahulu. Sebagai contoh berangkat pagi, beliau itu tidak langsung memperingatkan kepada kami bawahannya tetapi beliau mencontohkan dulu kalau berangkat pagi dan menunggu anak-anak maupun guru yang datang di depan pos satpam. Selain itu, selalu mencontohkan untuk bersikap atau bertingkah laku tidak membeda-bedakan.”<sup>14</sup>

Selain itu kepala sekolah juga sudah menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang kepala sekolah, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan informan yang peneliti wawancarai. Sebagai berikut:

“Sudah, walaupun ada kekurangannya itu wajar ya Mbak. Karena setiap manusia itu tidak sempurna, pasti ada *plus-minus* nya. Apalagi Pak Bakri baru menjabat satu periode ini ya, sekitar dari tahun 2014-sekarang, yaa sudah ada 5 tahunan lah.”<sup>15</sup>

Sementara hasil wawancara peneliti dengan waka sarpras juga mengatakan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan tupoksinya sesuai dengan hasil wawancara dibawah ini.

“Sudah Mbak, pasti setiap orang yang bekerja itu punya tanggung jawab sesuai dengan apa yang

<sup>13</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

<sup>15</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

dikerjakannya. Begitu pula seorang kepala sekolah sebelum dia menjabat sebagai kepala sekolah pastinya sudah mempelajari tupoksinya sebagai seorang kepala sekolah. Dan ini sudah berjalan di Pak Bakri.”<sup>16</sup>

Dan ditegaskan oleh kepala sekolah, bahwasannya setiap setahun sekali kepala sekolah mengevaluasi program yang dicanagkannya, seperti kekurangan dan kelebihan, berjalan dengan baik atau ada hambatan, dan masalah-masalah lainnya. Seperti dalam petikan wawancara dibawah ini.

“Setiap setahun sekali pasti saya evaluasi program tersebut Mbak, apa kekurangannya dan apa kelebihannya, apakah berjalan dengan baik ataukah ada hambatannya. Dan masalah lain yang muncul.”<sup>17</sup>

#### 5) Gaya Kepemimpinan

Diketahui bahwa dalam wawancara yang dilakukan manajemen kepala sekolah termasuk dalam gaya demokratis. Karena dari hasil penuturan kepala sekolah, menyampaikan bahwa:

“Manajemen yang saya terapkan disini yang bisa *ngemong* Mbak, melayani, memberikan motivasi, dan yang paling penting kita harus terbuka mendengarkan saran atau pendapat dari siapapun, baik itu dari guru, pegawai, bahkan tukang kebon sekalipun. Apabila saran atau pendapat tersebut dapat membangun kita supaya lebih baik, ya harus kita dengarkan dan kita laksanakan.”<sup>18</sup>

Kemudian hal ini juga ditegaskan oleh Waka kurikulum yaitu Ibu Dra. Anastasia Padang Rini yang telah menyebutkan bahwa:

“Ya baik Mbak, demokratis, transparan, terbuka, dan yang paling penting bisa mempersatukan anak buah. Walaupun tidak menganggap anak buah itu sebagai

<sup>16</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

<sup>17</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>18</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

bawahannya. *Malahan*, saking akrabnya dengan anak buah Pak Bakri tidak pernah marah.

Tidak pernah marahnya bukan karna kurang tegas ya Mbak, tidak marah disini lebih kearah menghargai. Tetapi masih mengingatkan anak buahnya jika ada salah. Istilah jawanya *ngayomi* dan *tepo sliro* lahh ...”<sup>19</sup>

Sementara itu dari penjeleasan seorang guru yang sekaligus Waka bidang sarana dan prasarana juga menegaskan bahwa:

“Kalau menurut saya ya Mbak, sudah demokratis, terbuka dan mengayomi kami sebagai bawahannya untuk terus maju dan berkembang.”<sup>20</sup>

Tidak hanya pada guru saja, tetapi peneliti mengambil satu informan yang berasal dari pegawai tata usaha yang bernama Ibu Marthalia Eka Fahriza, S.E yang juga menegaskan bahwa manajemen kepala sekolah itu:

“Ya sudah baik, mengayomi dan demokratis terhadap bahawan.”<sup>21</sup>

b. Kinerja guru

Dalam hal ini kinerja guru adalah suatu kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sebagai seorang pendidik. Dapat dikatakan bahwa hasil dari produk sekolah merupakan kinerja guru.

1) Perencanaan dan Persiapan mengajar

Kemudian pada penerapan kinerja guru menurut Bapak kepala sekolah:

“Kinerja guru disini juga baik, sudah melaksanakan tupoksi nya sebagai seorang pendidik. Melaksanakan apa

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

<sup>21</sup> Wawancara dengan Ibu Marthalia Eka Fahriza, Selaku Pegawai TU di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Selasa tanggal 17 September 2019.

yang semestinya, disiplin, manut dan bisa diberi tahu apabila ada yang salah.<sup>22</sup>”

Hal ini juga ditegaskan oleh Waka kurikulum bahwa:

“Sangat mendukung dan ikut berperan aktif Mbak, kalau bisa Pak Bakri lebih menekankan kalau ada yang ikut satu semuanya harus ikut, jadi semua dipukul rata dan tidak membedakan antara guru satu dengan guru yang lainnya. “Setelah ini juga SMA 2 Bae Kudus memperoleh seleksi untuk mengikuti sekolah Adiwiyata Nasional, baru tahap persiapan dan melengkapi kekurangan-kekurangan yang belum. Pak Bakri juga ikut berperan serta dalam pengembangannya Mbak. Setelah kemarin baru akreditasi yang dilakukan pada tahun 2015 dengan nilai 96.”<sup>23</sup>

Pengembangan kinerja guru oleh kepala sekolah juga ditegaskan oleh Ibu Endang Sri H dalam wawancara dengan beliau, sebagai berikut:

“Iya Mbak, selalu beliau sendiri yang turun tangan. Tidak hanya memerintahkan bawahannya walaupun beliau sebagai seorang atasan. Tetapi beliaulah sendiri yang turun tangan. Namun ya dengan didiskusikan terlebih dahulu dengan rekan-rekan kerjanya.”<sup>24</sup>

Jadi dapat dikatakan bahwa kepala sekolah ikut berperan serta dalam pengembangan kinerja guru, kepala sekolah tidak hanya berpangku tangan menikmati jabatannya tetapi juga mengarahkan rekan-rekan kerjanya supaya bekerja lebih baik.

Dalam kinerja guru, perencanaan merupakan langkah awal dalam mengajar. Dapat diketahui bahwa perencanaan mengajar tertuang dalam rencana pelaksanaan pembelajaran. Sebagaimana penjelasan seorang guru yang sekaligus waka kurikulum:

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>23</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>24</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

“Perencanaan yang dilakukan pastinya RPP ya Mbak yang wajib, kemudian dalam perencanaan itu pelaksanaannya sesuai dengan RPP yang buat.”<sup>25</sup>

Kemudian ditegaskan lagi oleh beliau:

“Kalau mengarahkan ya pasti Mbak, karena kepala sekolah juga ikut menandatangani RPP. Ya lebih ke arah mengingatkan untuk sebelum mengajar dipersiapkan RPP-nya, seperti itu.”<sup>26</sup>

2) Penguasaan Metode Mengajar

Penguasaan metode mengajar merupakan hal yang penting bagi seorang guru. Guru dapat berhasil dalam pembelajaran karena penggunaan metode yang tepat. Dalam wawancara peneliti dengan waka kurikulum mengenai metode mengajar. Waka kurikulum menyampaikan:

“Banyak ya Mbak, tidak hanya satu dua metode saja. Karena bermacam-macam metode dapat kita gunakan.”

3) Kemampuan Mengelola Kelas

Dalam hal ini seorang guru harus mampu mengelola kelas. Sebagaimana penuturan waka kurikulum yang menyampaikan bahwa.

“Pastinya banyak cara dalam mengelola kelas Mbak, masing-masing guru juga mempunyai caranya masing-masing dalam mengelola. Karena menjadi seorang guru harus mampu dalam pengelolaan kelas.”<sup>27</sup>

4) Evaluasi Kinerja Guru

Sebagaimana dijelaskan dan ditegaskan dalam pertanyaan peneliti selanjutnya yaitu yang menanyakan bagaimana hubungan kepala sekolah dengan rekan-rekan kerjanya seperti guru maupun pegawai TU. Sebagai berikut.

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>26</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>27</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

Menurut penuturan Waka kurikulum Ibu Anastasia Padang Rini yang menjelaskan bahwa:

“Hubungannya ya baik, mengayomi, *tepo sliro*, seperti tadi yang sudah saya jelaskan Mbak. Karena dulunya Pak Bakri itu guru disini Mbak, jadi mungkin karena sudah mengenal karakter dari rekan-rekan kerjanya ya jadi Pak Bakri itu *humble* banget. Mungkin malah ketegasannya jadi berkurang karena sudah mengenal teman-temannya disini lama.”<sup>28</sup>

Tidak hanya beliau saja tetapi Waka sarana dan prasarana juga menegaskan bahwa:

“Pastinya baik Mbak, karna Pak Bakri itu dahulunya adalah guru disini. Jadi kami ya sudah mengenal sifat dan karakter beliau. Begitupun beliau mungkin sudah mengenal sifat dan karakter kami para rekan kerjanya.”<sup>29</sup>

Selain dari pandangan guru, peneliti juga mengambil informan seorang pegawai TU yaitu Ibu Marthalia Eka Fahrisa yang menjelaskan bahwa:

“Hubungannya ya baik, saling mengingatkan, bertutur sapa sopan santun dan sesuai bertingkah laku baik.”<sup>30</sup>

Kepala sekolah juga mengevaluasi kinerja guru melalui diadakannya kegiatan supervisi. Sebagaimana dijelaskan oleh waka kurikulum sebagai berikut.

“Ya Mbak, istilahnya supervisi itu ya. Setiap setahun sekali kepala sekolah mengadakan supervisi kepada guru-guru ketika mengajar. Entah itu supervisinya beberapa kali, tapi pasti ada Mbak.”<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>29</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

<sup>30</sup> Wawancara dengan Ibu Marthalia Eka Fahrisa, Selaku Pegawai TU di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Selasa tanggal 17 September 2019.

<sup>31</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

c. Era *Millennial*

Selanjutnya peneliti ingin mengetahui pandangan dari kepala sekolah dan guru mengenai era *millennial*, khususnya pada kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di era *millennial* ini. Masing-masing informan memiliki pendapat yang hampir sama mengenai era *millennial*, dibuktikan dengan petikan hasil wawancara peneliti dengan masing-masing informan sebagai berikut:

“Saya sangat terbuka dengan adanya era *millennial* ini Mbak. Tidak saya jadikan hambatan Mbak, malahan saya memperbolehkan anak-anak untuk membawa HP ke sekolah tetapi dengan catatan untuk digunakan sebagaimana mestinya. Karena pada jaman sekarang, apa-apa sudah internet. Mencari informasi pun sudah dengan internet. Jadi saya berpesan kepada anak-anak untuk dapat memanfaatkannya dan untuk guru supaya bisa mendampingi ketika anak-anak menggunakan HP.”<sup>32</sup>

Menurut penuturan Ibu Waka kurikulum yang berpendapat lebih *detail* tentang era *millennial* ini yaitu:

“Bagi saya di era *millennial* ini tergantung bagaimana kita memandangnya ya Mbak. Pasti ada yang memandang negatif dan ada pula yang memandang bahwa era *millennial* itu positif. Kalau menurut saya yang merasakan, era *millennial* ini sangat membantu, membantu saya dalam berbagai hal.”<sup>33</sup>

Beliau juga menambahkan, dan menjelaskan tentang era *millennial* sebagai berikut.

Salah satunya dalam berkomunikasi dengan adanya internet yang mempermudah saya untuk *browsing*, komunikasi, bahkan untuk hal-hal positif lainnya. Apalagi sekarang kalau ada info-info sudah mudah, tidak perlu menunggu surat mandat dari atasan yang dalam waktu beberapa haribaru sampai tetapi sekarang dalam beberapa detik

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>33</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

saja kita sudah bisa membaca surat tersebut. Jadi ya bagi saya era *millenial* ini mempermudah Mbak.<sup>34</sup>

Kemudian Ibu Anastasia Padang Rini menjelaskan mengenai kepemimpinan yang kepala sekolah di era *millenial* sebagai berikut.

Kalau dalam artian kepemimpinan kepala sekolah di era *millenial* ini, menurut saya Pak Bakri sudah *millenial* Mbak, tidak kalah dengan anak muda pada zaman sekarang. Kalau ada istilah anak zaman *now*, Pak Bakri itu *old* zaman *now* Mbak. Hehehee ....<sup>35</sup>

Sedangkan menurut Ibu Waka bidang sarana dan prasarana juga berpendapat:

“Kalau menurut saya sangat membantu ya Mbak, dengan adanya kemudahan di dunia digital sekarang ini. Begitu pula dengan kepemimpinan yang dilaksanakan Pak Bakri juga sudah *millenial* dan mengikuti perkembangan zaman, tidak *kudet* tapi *up to date*.”<sup>36</sup>

## 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru Pada Era *Millenial* di SMA 2 Bae Kudus

Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru pada era *millenial* di SMA 2 Bae Kudus yaitu sebagai berikut:

### a. Faktor Pendukung Manajemen Kepala Sekolah

Dalam menajalankan pengembangan kinerja guru terdapat faktor pendukung dengan pengembangan tersebut yang diikuti oleh manajemen kepala sekolah yang didukung pada era *millenial* ini.

Data wawancara yang peneliti dapatkan dari berbagai informan yang peneliti jadikan sumber penelitian yaitu: Menurut penuturan Bapak kepala sekolah mengenai faktor pendukung pendidikan vokasi yaitu:

<sup>34</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>35</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>36</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

“Faktor pendukungnya yaitu guru yang mendukung ide saya, yang menjadikan pendidikan vokasi ini sebagai program kerja unggulan saya. Mereka selalu memberikan semangat agar saya dapat mengembangkan pendidikan vokasi di SMA ini.”<sup>37</sup>

Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Waka kurikulum yaitu:

“Kelebihan Pak Bakri ya salah satunya mencetuskan pendidikan vokasi itu tadi Mbak, supaya anak-anak ini punya *skill* untuk bekal yang dibutuhkannya kelak untuk kehidupan setelah lulus dari sekolah ini. Jadi walaupun anak tidak melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti kuliah misalnya, anak tetap memperoleh keterampilan untuk dapat hidup mandiri sesuai dengan kemampuannya.”<sup>38</sup>

Tidak hanya menuturkan hal diatas, Ibu waka kurikulum juga menambahkan pendapatnya sebagai berikut.

“Selain itu, Pak Bakri mempunyai jiwa yang *ngemong*, berusaha memahami orang lain di sekitarnya, dan bersikap tidak mau menyakiti hati orang lain dalam hal ini rekan-rekan kerjanya. Dan sudah menjalankan perannya sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah.”<sup>39</sup>

Kemudian beliau menuturkan mengenai dukungan dari kepala sekolah dalam menjalankan program yang diajukannya.

“Sangat-sangat mendukung Mbak, walaupun dulu ketika kita mengajukan di Provinsi Jawa Tengah banyak sekali tantangan dan rintangannya ketika mengajukan. Tetapi dengan kegigihan dan kesabaran akhirnya sekolah ini diperbolehkan untuk membuka pendidikan tambahan yaitu pendidikan vokasi ini.”<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>38</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>39</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>40</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

Pendapat lain disampaikan oleh Ibu Waka bidang sarana dan prasarana yaitu:

“Kelebihannya selalu memberikan solusi pada guru, memberikan masukan yang membangun untuk kemajuan SMA 2 Bae Kudus ini.”<sup>41</sup>

b. Faktor Pendukung Kinerja Guru

Selain faktor pendukung mengenai pendidikan vokasi, faktor pendukung mengenai kinerja guru juga menjadi faktor pendukung dalam berlangsungnya program tersebut. Berikut petikan wawancara peneliti dengan informan Bapak Saiful Bakri selaku kepala sekolah.

“Seperti yang sudah saya sebutkan tadi Mbak, salah satu faktor yang dapat menumbuhkan kinerja guru adalah salah satunya bisa *ngemong*. Apalagi saya disini dahulunya adalah seorang guru biasa, jadi saya sudah tau karakter teman-teman sekerja saya, begitu pula teman-teman saya pasti sudah mengetahui karakter saya. Dengan *ngemong* saya yakin bisa memberikan semangat untuk teman-teman saya dalam bekerja. Melayani, memberikan dukungan dan dorongan untuk memajukan dan mengembangkan sekolah ini.”<sup>42</sup>

c. Faktor Penghambat Manajemen Kepala Sekolah

Namun dengan adanya faktor pendukung seperti yang sudah dijelaskan diatas, pastinya ada faktor penghambatnya karena semua pasti ada pendukung dan penghambatnya, tidak berjalan mulus begitu saja. Berikut merupakan petikan hasil wawancara peneliti dengan informan mengenai faktor penghambatnya.

Menurut kepala sekolah yaitu Bapak Saiful Bakri, faktor penghambat dalam pengembangan program kepala sekolah yaitu pendidikan vokasi dan kinerja guru yaitu:

“Salah satu faktor penghambatnya yaitu dana atau anggaran, karena siswa sama sekali tidak ditarik untuk membayar kegiatan atau pendidikan vokasi ini. Kemudian, faktor penghambat yang lain yaitu belum fokusnya anak-anak

<sup>41</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

<sup>42</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

pada masa depan, anak yang masuk SMA jarang memikirkan setelah ini untuk bekerja, jadi mereka ada yang meremehkan kegiatan ini. Dan juga lapangan kerja yang belum siap menerima anak SMA untuk bekerja.”<sup>43</sup>

Beliau juga mempertegas dan menambahkan pendapatnya sebagai berikut.

“Namun di setiap hambatan yang ada, pasti ada solusi untuk mencari jalan keluar. Tidak menjadi penghalang untuk maju dan tetap melaksanakan pendidikan vokasi ini.”<sup>44</sup>

Selain dari faktor pendukung, menurut penuturan kepala sekolah pasti juga ada faktor penghambatnya, faktor penghambatnya yaitu sebagai berikut.

“Faktor penghambat pastinya ada Mbak. Tetapi dengan mencari jalan keluar mengenai apa yang menghambat itu akan mewujudkan evaluasi untuk mengontrol setiap hambatan yang ada.”<sup>45</sup>

Walaupun ada penghambat pasti ada jalan keluar untuk menyelesaikan masalah tersebut. Beliau juga berpendapat sebagaimana berikut:

“Salah satunya mendengarkan saran atau pendapat. Setiap pagi sebelum dimulainya KBM kami para guru, staff TU, dan pegawai melaksanakan apel pagi. Apel pagi ini dilaksanakan untuk memberikan motivasi, dukungan, semangat, serta sebagai penguatan karakter guru dan anggota lainnya untuk saling berdiskusi, berbincang, dan saling mengingatkan.”<sup>46</sup>

Hal tersebut mengenai faktor penghambat juga dijelaskan oleh Ibu waka kurikulum yaitu Ibu Anastasia Padang Rini yang berpendapat bahwa:

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>44</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>45</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>46</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

“Setiap manusia pasti ada kelebihan dan kekurangannya. Kekurangan dari Pak Bakri yaitu kurang tegas Mbak. Mungkin karena sudah teman lama, jadi merasa tidak enak atau gimana ya Mbak saya kurang tau.”<sup>47</sup>

Diperjelas lagi oleh Ibu Waka bidang sarana dan prasarana sebagai berikut:

“Kekurangannya apa ya Mbak? Mungkin kekurangannya Pak Bakri terlalu baik ya, hehee”<sup>48</sup>

Namun dalam kekurangannya tersebut kepala sekolah selalu memberikan solusi. Dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Endang Sri H yaitu:

“Iya Mbak, salah satu contohnya ya saat apel pagi itu. Pasti beliau memberikan wejangan-wejangan maupun mempersilahkan kami para guru maupun pegawai untuk mengutarakan keluh kesahnya selama mengajar atau selama bekerja disini.”<sup>49</sup>

## C. Analisis Data

### 1. Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru pada Era *Millenial* di SMA 2 Bae Kudus

Dalam pengembangan kinerja guru yang notabene adalah salah satu tugas kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai sopir dalam lembaga persekolahan harus dapat menggerakkan laju dari kendaraan tersebut, dalam hal ini kendaraannya adalah sekolah. Penggerakan laju tersebut dapat berupa pemberian motivasi, memberikan pengaruh, serta dapat mengarahkan orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepala sekolah juga harus mampu memberikan contoh yang baik dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada. Baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala sekolah menjadi peran penting dalam pengembangan kinerja guru, khususnya di era *millenial* yang semakin berkembang ini.

<sup>47</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Padang Rini, Selaku Waka bidang Kurikulum di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

<sup>48</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

<sup>49</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, Selaku Waka bidang Sarana dan Prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

Langkah awal dalam manajemen kepala sekolah di SMA 2 Bae Kudus yaitu diawali dengan fungsi manajemen yang tertuang dalam teori menurut Henry Fayol pada abad ke-20. Ketika itu, menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Hal ini sesuai dengan manajemen yang dilakukan oleh kepala SMA 2 Bae Kudus. Sesuai dengan hal tersebut, peneliti kemudian menganalisis data yang didapat di lapangan dengan teori sebagai berikut:

- a. Manajemen Kepala Sekolah
  - 1) Perencanaan (*Planning*)

Berdasarkan data penelitian yaitu yang berupa hasil wawancara, observasi dan dokumen yang peneliti dapatkan, di SMA 2 Bae Kudus kepala sekolah melakukan perencanaan sesuai dengan program. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah seperti yang tertulis dalam visi, misi, dan tujuan sekolah. Dalam perencanaan program ini kepala sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah, seperti komite, guru, pegawai, sebagai perencana pelaksanaan program sekolah. Seluruh *stakeholder* secara bersama-sama merencanakan program. Sehingga mencetuskan program jangka panjang dan jangka pendek.

Dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara yang peneliti dapatkan sesuai yang tertulis dalam data penelitian. Kepala sekolah ikut berperan serta memikirkan program yang akan dikerjakan dengan berbagai macam sumber yang dimiliki. Seperti sumber daya manusia dan teknologi yang dimiliki sekolah.

Perencanaan ini dilakukan untuk menentukan tujuan sekolah secara keseluruhan dan cara terbaik untuk melaksanakan tujuan yang telah direncanakan oleh kepala SMA 2 Bae Kudus dan seluruh *stakeholder* sekolah.

Sebelum kepala sekolah melaksanakan perencanaan yang telah direncanakan bersama, kepala SMA 2 Bae Kudus mengevaluasi berbagai macam rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat

apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan sekolah.<sup>50</sup>

Perencanaan di SMA 2 Bae Kudus merupakan proses terpenting dan awal dari semua fungsi manajemen kepala sekolah karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.

Begitu pula yang dilakukan oleh kepala SMA 2 Bae Kudus. Kemudian rencana tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah setelah melakukan perencanaan, kepala sekolah melakukan fungsi manajemen selanjutnya yaitu pengorganisasian.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam hal pengorganisasian, kepala SMA 2 Bae Kudus melakukan pengorganisasian dengan membagi tugas kedalam suatu anggota kecil yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya. Gambaran umum pembagian tugas pada lembaga persekolahan di SMA 2 Bae Kudus tertuang dalam struktur organisasi yang kepala sekolah bagi ke dalam dua kategori yaitu, struktur organisasi sekolah dan struktur organisasi staff tata usaha. Pengorganisasian di SMA 2 Bae Kudus dapat dilihat pada hasil observasi yang peneliti lakukan dan tertuang pada lampiran.

Jika dalam prinsip manajemen, kepala sekolah melakukan pengorganisasian ini dengan cara *Division of work* (pembagian kerja) dengan pendistribusian kemampuan guru, karyawan/pegawai sekolah sesuai dengan keahliannya.<sup>51</sup> Pengorganisasian ini dapat dilihat dalam struktur organisasi sekolah yang sudah dibagi sesuai dengan bidang kemampuan masing-masing anggotanya.

Pengorganisasian ini dilakukan kepala SMA 2 Bae Kudus dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah pengorganisasian ini akan mempermudah kepala sekolah dalam melakukan pengawasan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi. Pengorganisasian yang dilakukan kepala SMA 2 Bae Kudus dengan cara menentukan tugas guru, maupun pegawai yang harus dikerjakan, siapa yang harus

---

<sup>50</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

<sup>51</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

mengerjakan, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Dalam pengorganisasian kepala SMA 2 Bae Kudus menerapkan sesuai dengan bidang kemampuannya, hal ini akan mempermudah dan akan lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan. Hal ini juga akan menghindari terjadinya tumpang tindih dalam melaksanakan tugas masing-masing anggota dalam kelompok/organisasi sekolah.<sup>52</sup> Sehingga setelah mengorganisasikan langkah selanjutnya kepala sekolah melakukan pengarahan yang di dalamnya mengandung unsur pelaksanaan program yang telah direncanakan dan telah dibagi dalam kelompok-kelompok sesuai dengan fungsi manajemen sebelumnya.

### 3) Pengarahan (*Directing*)

Dalam fungsi pengarahan di dalamnya mengandung unsur pelaksanaan. Kepala SMA 2 Bae Kudus melakukan fungsi manajemen pengarahan ini dengan melakukan dua komponen berikut ini.<sup>53</sup>

- a) Mengarahkan melalui kegiatan apel pagi yang dilakukan setiap pagi sebelum dimulainya kegiatan belajar mengajar. Apel pagi ini dilakukan kurang lebih 15 menit di aula depan kantor guru SMA 2 Bae Kudus.
- b) Selain itu, pengarahan juga dilakukan kepala sekolah kepada seluruh anggota, seperti guru, maupun staff/pegawai bahkan dengan satpam.

Hal ini menunjukkan bahwa Kepala SMA 2 Bae Kudus tidak hanya berpangku tangan, asal menunjuk dan menyalahkan anggota/bawahannya. Tetapi kepala SMA 2 Bae Kudus memberikan arahan, masukan atau saran kepada anggotanya tersebut.

Pengarahan ini dilakukan setiap hari, terlihat dari dilaksanakannya apel pagi. Dan dalam apel pagi ini kepala sekolah memberikan pengarahan kepada bawahannya.<sup>54</sup> Pengarahan ini kepala sekolah lakukan sebagai suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota

---

<sup>52</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

<sup>53</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus dan hasil observasi peneliti

<sup>54</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMA 2 Bae Kudus yaitu Ibu Dra. Anastasia Padang Rini pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari seluruh fungsi manajemen, setelah kepala sekolah melakukan fungsi pengarahan langkah selanjutnya pelaksanaan dari program. Pelaksanaan dari program sesuai dengan perencanaan yang dilakukan oleh organisasi yang sudah dibagi dalam kelompok-kelompok dan sesuai dengan pengarahan dari kepala sekolah.

Dalam pelaksanaan ditemui adanya keberhasilan dan kegagalan. Dengan hal ini kepala sekolah melakukan tindak lanjut fungsi manajemen selanjutnya yaitu pengawasan. Yang kemudian akan ditentukan langkah-langkah yang akan diambil selanjutnya.

#### 4) Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi manajemen selanjutnya kepala SMA 2 Bae Kudus melakukan pengawasan sebagai dasar pengendalian dan penilaian dalam mengadakan koreksi pada program yang telah dijalankan/dilaksanakan oleh anggota atau kelompok sudah masuk ke jalan yang benar dan sesuai arah atau melenceng dari tujuan yang telah ditentukan.

Dalam hal ini kepala SMA 2 Bae Kudus melakukan pengawasan sebagai dasar pengendalian, dan dengan mengadakan penilaian pada pelaksanaan program, kepala sekolah juga mengadakan koreksi. Dengan maksud program yang dilaksanakan oleh bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Dari hasil wawancara peneliti dapat dikatakan bahwa kepala SMA 2 Bae Kudus melakukan pengawasan pada anggota bawahannya dengan melihat:<sup>55</sup>

- a) Hasil dari perencanaan program kerja yang telah disepakati bersama.
- b) Tercapainya tujuan dan target program kerja sesuai dengan sasaran melalui kesepakatan pada fungsi perencanaan.

Kepala sekolah melakukan pengawasan ini setiap kurun waktu setahun sekali minimal dua kali yaitu pada setiap awal semester. Pengawasan ini dilakukan kepala sekolah sebagai dasar pengendalian program. Sehingga

---

<sup>55</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

kepala sekolah dapat mengukur dan mempersiapkan target selanjutnya sesuai dengan keadaan lingkungan sekolah.

Dari pemaparan analisis mengenai fungsi manajemen kepala sekolah di SMA 2 Bae Kudus. Dapat dikatakan bahwa penerapan fungsi manajemen pada SMA 2 Bae Kudus berjalan dengan runtut/sistematis sesuai dengan fungsi manajemen yang ada pada teori ilmu manajemen. Seperti perencanaan yang dilakukan dan dirancang pada awal masa kepengurusan, kebijakan, adanya pertimbangan dari hasil pengawasan pada pelaksanaan program-program sebelumnya, adanya pertimbangan masa depan dan inovasi baru sesuai dengan masukan dari luar maupun ide dari kepala sekolah.

Dalam fungsi pengorganisasian, sudah memperhatikan pada pembagian tugas sesuai dengan kemampuan anggotanya. Dan memberikan wewenang kepada anggota untuk melaksanakan program sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah.

Dalam fungsi pengarahan dan pelaksanaan, sudah melakukan sesuai dengan fungsinya yaitu mengarahkan, memberikan motivasi, contoh, dan membangun komunikasi dengan setiap anggotanya.

Dalam fungsi pengawasan kepala sekolah sudah melaksanakan fungsi pengawasan, sebagai dasar pengendalian terhadap program kerja dan mengantisipasi kegagalan pada program yang telah dijalankan.

#### b. Kinerja Guru

Langkah awal dalam pengembangan kinerja guru yaitu kepala sekolah melaksanakan program yang telah dirancang dalam visi, misi, dan tujuan sekolah sebagai motor penggerak dalam suatu lembaga sekolah. Visi, misi, dan tujuan ini kepala sekolah laksanakan sebagai acuan dalam pengembangan kinerja guru di SMA 2 Bae Kudus.

Dari hasil penelitian, kepala sekolah melaksanakan visi, misi, dan tujuan sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga dalam meneruskan dan melanjutkan visi, misi, dan tujuan yang dilakukan kepala SMA 2 Bae Kudus dengan *up to date*.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada data penelitian, kepala SMA 2 Bae Kudus menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah yang diperbarui sesuai dengan perkembangan zaman. Penyusunan ini di mulai sejak kepala sekolah menjabat sebagai kepala di SMA 2 Bae Kudus.<sup>57</sup> Penyusunan ini juga di sertai dengan keterlibatan komite, guru-guru rekan kerjanya, dan pegawai dilingkungan SMA 2 Bae Kudus.

Setelah visi, misi, dan tujuan sekolah dilaksanakan kemudian dilanjutkannya eksekusi pada program-program sekolah yang sudah direncanakan dalam program sesuai dengan tujuan SMA 2 Bae Kudus.

Berdasarkan data penelitian yang merupakan hasil wawancara peneliti dengan waka sarana dan prasarana, kepala sekolah menekankan pada persiapan dalam mengajar, pengelolaan kelas, metode yang akan diajarkan, dan akan menghasilkan tujuan yang berupa prestasi siswa.<sup>58</sup>

#### 1) Perencanaan dan Persiapan Mengajar

Dalam hal persiapan dalam mengajar, guru diwajibkan membuat RPP yang didalamnya mengandung metode, kegiatan, dan penilaian dalam pembelajaran yang akan dilakukan. RPP diserahkan kepada kepala sekolah dan dikoreksi sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru. Setiap satu semester guru wajib untuk mengumpulkan pada awal semester sebelum dimulainya kegiatan belajar mengajar. Jadi dalam satu tahun, terdapat dua kali pengumpulan RPP.

#### 2) Penguasaan Metode Mengajar

Di SMA 2 Bae Kudus penguasaan metode mengajar tertulis pada masing-masing RPP yang dibuat oleh guru. Menurut hasil wawancara peneliti dengan waka kurikulum, setiap mata pelajaran memiliki metode mengajar yang berbeda-beda sesuai dengan pembelajaran yang akan diajarkan. Guru mempunyai karakternya sendiri-sendiri dalam mengajar.

#### 3) Kemampuan Mengelola Kelas

Pengelolaan kelas yang dilakukan oleh masing-masing guru di SMA 2 Bae Kudus berbeda. Kemampuan mengelola kelas ini harus dimiliki oleh seorang guru. Sesuai dengan

---

<sup>57</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

<sup>58</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Waka Sarana dan Prasarana SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 25 September 2019

karakter kelas yang akan diajar.<sup>59</sup> Pengelolaan kelas terdapat dan dijelaskan dalam masing-masing RPP yang dibuat oleh guru-guru di SMA 2 Bae Kudus. Yang terdiri dari tujuan sampai pada penilaian yang akan dilakukan.

#### 4) Evaluasi Kinerja Guru

Kepala sekolah mengevaluasi kinerja guru dalam kegiatan supervisi yang dilaksanakan dalam satu semester minimal satu kali. Jadi dalam setahun kepala sekolah melaksanakan supervisi kepada guru-guru di SMA 2 Bae Kudus paling sedikit sebanyak dua kali. Selain dalam supervisi yang dilakukan, kepala sekolah juga melakukan evaluasi kinerja guru dengan cara berkeliling ketika ganti jam pelajaran. Seperti yang dijelaskan waka sarana prasarana dalam wawancara dengan peneliti.

Dalam hal evaluasi kinerja guru, yang juga disampaikan oleh waka sarana prasarana dalam pengembangan kinerja guru di SMA 2 Bae Kudus, kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan setiap jam pelajaran, terkadang kepala sekolah keliling kelas untuk melihat situasi yang ada di masing-masing kelas, jika dalam salah satu kelas tidak terdapat guru maka guru yang kebetulan mengajar kelas akan dihubungi, dimana keberadaannya. Jika sudah ada surat ijinnya maka akan digantikan oleh guru piket atau siswa akan diberikan tugas.<sup>60</sup>

Dari hasil wawancara peneliti dengan waka kurikulum yang dapat dilihat pada data penelitian. Kepala SMA 2 Bae Kudus mencerminkan kepemimpinan yang demokratis.<sup>61</sup> Dapat dilihat ketika melakukan rapat kepala sekolah mempertimbangkan keinginan dan ide-ide para bawahannya. Walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi kepala sekolah mau menerima masukan dan rekomendasi dari para bawahan.

Kepala sekolah juga menerima kritik dan masukan dari pada anggota bawahannya. Keputusan diambil secara bersama sesuai dengan kesepakatan antara anggota-anggota kelompok.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMA 2 Bae Kudus yaitu Ibu Dra. Anastasia Padang Rini pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

<sup>60</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Waka Sarana dan Prasarana SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 25 September 2019

<sup>61</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

<sup>62</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

Dalam hal prestasi siswa kepala sekolah memberikan wewenang kepada guru untuk mengembangkan bakat, kemampuan, dan keahlian setiap siswa. Siswa yang berprestasi akan didampingi sesuai dengan bidang yang dijalaninya. Menurut penuturan dari waka sarana dan prasarana kebanyakan prestasi yang dituangkan oleh SMA 2 Bae adalah prestasi dari bidang non akademik, seperti olahraga, kesenian dan kepramukaan.

Berdasarkan data penelitian yang merupakan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah. Salah satu program yang menonjol adalah program pendidikan vokasi atau pendidikan keterampilan. Perencanaan program yang terbaru dari kepala SMA 2 Bae Kudus ini salah satu ide inovatif yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi untuk penyegaran dan kemajuan sesuai dengan perkembangan zaman dan memberikan manfaat bagi peserta didik.

Memanglah dalam mencetuskan program ini banyak sekali hambatan yang dilewati oleh kepala SMA 2 Bae Kudus, salah satu hambatannya tidak disetujuinya program tersebut oleh Dinas Provinsi Jawa Tengah. Karena dianggap akan menyamai pendidikan yang ada di SMK (Sekolah Menengah Kejuruan).<sup>63</sup> Karena SMA 2 Bae adalah sekolah umum yang notabene siswanya akan melanjutkan studi lanjut dibidang yang lebih tinggi, bukan akan bekerja.

Namun setelah perundingan dan kerja keras akhirnya disetujuilah program pendidikan vokasi tersebut di SMA 2 Bae Kudus. Pendidikan tersebut bukanlah menjadi patokan agar setelah siswa lulus akan bekerja, tetapi hanya untuk membekali siswa dalam hal keterampilan yang mereka senangi. Hal tersebut disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala SMA 2 Bae Kudus.

Upaya dalam menjalankan program tersebut kepala sekolah ikut berpartisipasi dan berperan aktif dalam pengembangannya. Seperti yang sudah peneliti uraikan dalam data penelitian yang dilengkapi dengan transkrip wawancara yang ada pada bagian lampiran.

Menurut pendapat dari guru dan pegawai, kepala sekolah tidak hanya berpangku tangan dalam pengembangan programnya tetapi selain sebagai pencetus ide program

---

<sup>63</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

pendidikan vokasi kepala sekolah juga ikut andil dalam penggerak program tersebut.

Jadi dalam hal ini, manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMA 2 Bae Kudus berdasar pada niat yang baik seorang kepala sekolah akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dan aktifitas untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Kepala SMA 2 Bae Kudus juga mengedepankan kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian.<sup>64</sup> Agar tujuan organisasi yang dijalankan bisa mendapatkan hasil yang maksimal.

Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah, awalnya haruslah mempunyai niat yang baik. Dan niatan itu digunakan untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam jalan yang benar. Agar semua urusan di mudahkan dan di ridloi oleh Allah SWT sebagai amalan yang sholeh.

Selain itu kepala SMA 2 Bae Kudus juga mencontoh kepemimpinan Rasulullah SAW. Pertama, *shiddiq* yang berarti jujur. Kejujuran merupakan sikap utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena kejujuran akan membawa kebaikan dalam segala hal terutama dalam memimpin bangsa dan masyarakat. Kedua, *amanah* yaitu mampu menjalankan kepercayaan yang diemban secara profesional tanpa mencederai kepercayaan yang sudah diberikan. Ketiga, *tabligh* yang berarti menyampaikan kebenaran dan berani mengungkap kebatilan. Dan yang keempat adalah *fathonah* yaitu cerdas, berilmu yang dimanfaatkan dalam mengambil keputusan, memberikan arahan, berdialog, berdiskusi dan menyampaikan ajaran Allah.

Pandangan kepala SMA 2 Bae Kudus mengenai era *millenial* diartikan secara luas, dianggap memiliki hal positif dan negatif. Namun kepala SMA 2 Bae Kudus memandang dari segi yang dapat dimanfaatkan oleh siswa-siswi SMA 2 Bae Kudus.<sup>65</sup>

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala SMA 2 Bae Kudus. Kepala sekolah menganggap bahwa generasi *millenial* tidaklah harus pada orang yang umurnya muda, tetapi orang yang berjiwa muda juga merupakan generasi era *millenial*. Banyak sekali pada zaman sekarang orang-orang yang sudah berumur dapat memahami dan menjalankan internet dan tidak *gaptek* atau gagap teknologi lagi seperti zaman dahulu. Walaupun

---

<sup>64</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

<sup>65</sup> Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA 2 Bae Kudus pada hari Rabu tanggal 18 September 2019

umurnya sudah lebih dari 50 tahun tetapi jiwa millennialnya masih mengebu-gebu untuk ikut maju dan berkembang seperti anak zaman sekarang.

Tidak hanya dalam hal teknologi saja, kepemimpinan seorang kepala sekolah juga harus *millennial* maksudnya mengikuti perkembangan zaman. Seorang kepala sekolah yang tidak *millennial* akan tertinggal jauh dengan sekolah-sekolah lain yang kepala sekolahnya bisa mengikuti arus perkembangan zaman.

Begitu pula seperti yang dijelaskan kepala SMA 2 Bae Kudus, bahwasannya kepala SMA 2 Bae Kudus mempunyai pemikiran yang *millennial* mengenai program yang dicetuskannya. Hal ini tertuang dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah maupun dengan guru dan pegawai di SMA 2 Bae Kudus.

Sangatlah penting kepala sekolah sekarang harus mempunyai jiwa *millennial* sebagai bagian dari perkembangan zaman, agar tidak tertinggal dan kalah dengan sekolah-sekolah lainnya.

## 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru Pada Era *Millennial* di SMA 2 Bae Kudus

Pada dasarnya kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sebagai pendidik. Kinerja atau prestasi kerjanya dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam hal ini di SMA 2 Bae Kudus guru sebagai tenaga pendidik, pembimbing, dan pengajar.

Tingkat keberhasilan manajemen kepala sekolah tidak begitu saja mulus seperti yang dibayangkan. Tetapi juga ada pendukung dan penghambatnya. Ada beberapa faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru pada era *millennial* di SMA 2 Bae Kudus yaitu sebagai berikut:

### a. Faktor Pendukung

Adapun faktor pendukung dari manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di era *millennial* berdasarkan data penelitian yang kemudian peneliti analisis yaitu:

- 1) Kepala sekolah melaksanakan visi, misi, dan tujuan sesuai dengan perkembangan zaman dan kondisi lingkungan

sekolah yang didukung oleh berbagai pihak, seperti komite sekolah, guru, pegawai/staff, dan orangtua siswa.

- 2) Terlaksananya program pendidikan vokasi atau pendidikan keterampilan yang di cetuskan kepala sekolah dalam tujuan sekolah. Pencetusan program tersebut dapat mengembangkan kinerja guru sebagai seorang pendidik. Dukungan dari guru-guru sebagai rekan kerja merupakan faktor pendukung berjalannya program pendidikan vokasi tersebut.
- 3) Orangtua siswa atau wali murid yang juga sangat mengapresiasi program pendidikan vokasi. Banyaknya dukungan dari lembaga pelatihan keterampilan yang bekerjasama dengan SMA 2 Bae Kudus.

#### b. Faktor Penghambat

Adapun faktor penghambat dari manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di era *millenial* berdasarkan data penelitian yang kemudian peneliti analisis yaitu:

- 1) Terbatasnya anggaran dalam pelaksanaan program pendidikan vokasi tersebut. Pengalokasian dana yang diperuntukkan program ini cukup besar. Dan tidak adanya pemasukan dari pihak luar dalam hal ini orang tua siswa, dan siswa tidak ditarik iuran dalam pelaksanaan program pendidikan vokasi ini.
- 2) Kurang minatnya siswa dalam pendidikan tersebut, karena siswa SMA banyaknya berpikir pada studi lanjut dalam hal ini kuliah bukan untuk bekerja.
- 3) Kurangnya lapangan pekerjaan yang menampung bagi siswa lulusan SMA. Karena lapangan pekerjaan kebanyakan menampung siswa SMK yang notabene mempunyai *skill* atau keterampilan dalam bekerja yang telah diajarkan.

Namun dari adanya faktor penghambat tersebut dapat di imbangi dengan solusi yang ditawarkan. Menurut penuturan kepala sekolah, semua masalah pasti ada solusinya, ada jalan keluarnya. Tinggal bagaimana kita dalam menyikapinya.<sup>66</sup>

Solusi yang ditawarkan juga bermacam-macam sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dan dapat diselesaikan dengan

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Bapak Saiful Bakri, Selaku Kepala Sekolah di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 18 September 2019.

musyawarah. Pastilah dalam sebuah program yang di rencanakan akhirnya waktu dijalankan pasti ada pendukung dan penghambatnya, atau kelebihan dan kekurangannya. Karena semua yang diciptakan Tuhan tidaklah sempurna seperti pencipta-Nya.

Menurut pandangan *millenial*, generasi *millenial* sangat memanfaatkan teknologi dan informasi karena adanya kemajuan teknologi dan informasi dan generasi *millenial* dapat melakukan aktivitas menjadi sangat mudah, instan serta *update* dengan informasi terkini.<sup>67</sup>

Jadi dengan adanya era *millenial* ini faktor penghambat dapat digunakan sebagai motivasi untuk maju lebih baik lagi. Karena zaman begitu semakin mudah, instan dan *up to date* dengan perkembangan terkini.

#### **D. Hasil Temuan Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru pada Era Millenial di SMA 2 Bae Kudus**

Adapun gambaran singkat mengenai hasil penelitian adalah:

**Gambar 4.1**  
**Hasil Temuan Penelitian**



<sup>67</sup> Wawancara dengan Ibu Endang Sri H, M.Pd, Selaku waka sarana dan prasarana di SMA 2 Bae Kudus, Pada Hari Rabu tanggal 25 September 2019.

Berdasarkan gambar hasil temuan penelitian tersebut, peneliti akan mengemukakan berdasarkan pada gambar tersebut.

Temuan-temuan berdasarkan paparan data yang diperoleh di lapangan dengan hubungan-hubungan kausal yang dirumuskan berdasarkan interpretasi data yang ditemukan. Penyajian temuan-temuan tersebut bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana dikemukakan pada bab pendahuluan. Atas dasar fokus penelitian dan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, akhirnya dapat dihasilkan temuan-temuan sebagai berikut:

Dari gambar 4.1 di atas disebutkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMA 2 Bae Kudus terdiri dari 4 fungsi manajemen, yaitu:

Kepala sekolah melakukan perencanaan seperti apa yang sudah dijelaskan dalam data penelitian. Perencanaan awal yang dilakukan kepala sekolah adalah merencanakan program pada visi, misi, dan tujuan sekolah sebagai bagian dari pengembangan sekolah.

Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah yang sangat sukses adalah program pendidikan vokasi atau pendidikan keterampilan (*life skill*). Pada program ini diharapkan siswa mempunyai pengembangan keterampilan diri setelah siswa lulus dari SMA 2 Bae Kudus. Harapan dari kepala sekolah mengenai program tersebut adalah supaya siswa yang tidak melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi atau perkuliahan, akan mempunyai keterampilan yang dapat dimanfaatkan dikemudian kelak sesuai dengan bakatnya.

Menurut hasil wawancara dengan berbagai informan, pendidikan vokasi yang dilaksanakan di SMA 2 Bae Kudus telah menuangkan berbagai manfaat. Serta siswa mempunyai keterampilan, dan keahlian yang mereka senangi.

Dalam pengorganisasian, kepala sekolah telah membagi sistem organisasi sekolah ke dalam empat bidang penting, yaitu sebagai waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, dan waka komunikasi informasi. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah memberikan wewenang kepada orang-orang yang bertugas dan bertanggung jawab sebagaimana jabatan yang dibebankannya. Dan pemilihan waka-waka ini sesuai dengan keahlian dan bidang masing-masing.

Namun, ketika berbicara mengenai program yang dicetuskan kepala sekolah yaitu pendidikan vokasi, kesemua guru dan pelaksana pendidikan yang ada di SMA 2 Bae Kudus ikut bekerja sama dalam pengembangan program pendidikan vokasi tersebut.

Dalam melaksanakan fungsi manajemen ini, kepala sekolah khususnya di SMA 2 Bae Kudus, tidak hanya semata-mata berpangku

tangan dan hanya membebankan semua tugas kepada bawahannya. Tetapi kepala sekolah juga memberikan pengarahan, solusi, dan bimbingan kepala seluruh *stakeholder* yang ada di lingkungan SMA 2 Bae Kudus.

Pengarahan tersebut selalu dilakukan sebelum berlangsungnya kegiatan belajar mengajar (KBM). Kepala sekolah selalu menyempatkan untuk mengadakan apel pagi. Sekitar 15 menit apel pagi dilaksanakan untuk memberikan pengarahan, motivasi, dan masukan kepada para guru, dan pegawai SMA 2 Bae Kudus.

Fungsi yang terakhir adalah pengawasan, pengawasan ini dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui kelebihan atau kekurangan program yang dilaksanakan atau untuk mengevaluasi program-program yang telah dilaksanakan.

Fungsi pengawasan ini nantinya akan digunakan untuk perbaikan atau sebagai tambahan pelaksanaan program yang telah dilaksanakan oleh seluruh *stakeholder*.

Jadi dari temuan tersebut dapat diperoleh hasil bahwa dari manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru pada era *millenial* di SMA 2 Bae Kudus, yaitu pengembangan Kinerja Guru, seperti: Persiapan dalam mengajar, metode yang akan dipakai dalam pembelajaran, pengelolaan kelas dan prestasi siswa. Yang kedua yaitu terlaksananya program Kepala sekolah dari pengembangan Kinerja Guru, seperti: pendidikan vokasi dan keterampilan/*Skill* siswa.

