



**KINERJA KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM  
MEMBINA PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU DALAM  
PEMBELAJARAN DI MAN 3 MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
(S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh

**Andre Septi Khadafi**  
**NIM. 37141027**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

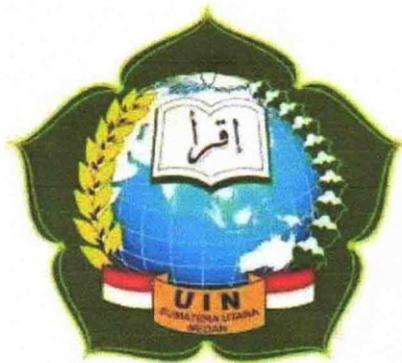
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SUMATERA UTARA**

**TAHUN**

**2018**



**KINERJA KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM  
MEMBINA PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU DALAM  
PEMBELAJARAN DI MAN 3 MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
(S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh

**Andre Septi Khadafi**  
**NIM. 37141027**

Pembimbing I

**Dr. Yusuf Hadijaya, MA**  
**NIP. 19681120 199503 1 003**

Pembimbing II

**Dr. H. Rusydi Ananda, M.Pd**  
**NIP. 19720101 200003 1 003**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SUMATERA UTARA**

**TAHUN**

**2018**

Nomor : Istimewa

Medan, Oktober 2018

Hal : Skripsi

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Tarbiyah

UIN Sumatera Utara

DI\_

Medan

Assalamualaikum Wr.Wb

Setelah membaca, meneliti, mengkoreksi dan mengadakan perbaikan  
seperlunya terhadap skripsi saudara :

Nama : Andre Septi Khadafi

NIM : 3741027

Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : **Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam  
Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam  
Pembelajaran di MAN 3 Medan**

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan  
dalam Sidang Munaqasyah Skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sumatera Utara.

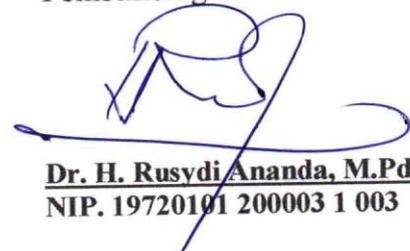
WassalamuallaikumWr.Wb.

Pembimbing I



**Dr. Yusuf Hadijaya, MA**  
NIP. 19681120 199503 1 003

Pembimbing II



**Dr. H. Rusydi Ananda, M.Pd**  
NIP. 19720101 200003 1 003



**SURAT PENGESAHAN**

Skripsi ini yang berjudul **“KINERJA KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DALAM PEMBELAJARAN DI MAN 3 MEDAN”** yang disusun oleh ANDRE SEPTI KHADAFI yang telah dimunaqasyakan dalam sidang Munaqasyah Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UINSU Medan pada tanggal:

**12 November 2018 M**

**4 Rabi’ul Awal 1440 H**

Skripsi telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

**Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan**

**Ketua Prodi MPI**

**Dr. Abdilah, M.Pd**  
NIP:19680805 199703 1 002

**Sekretaris**

**Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd**  
NIP: 19700504 201411 1 002

**Dr. Yusuf Hadijaya, MA**  
NIP:19720101 200003 1 003

**Anggota Penguji**

**Dr. Abdilah, M.Pd**  
NIP:19680805 199703 1 002

**Drs. Rusydi Ananda, M.Pd**  
NIP: 19720101 200003 1 003

**Drs. Rustam M.A**  
NIP: 196180920 199503 1 002

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan



**Ruddin Sahaan, M.Pd**  
19601006 199403 1 002

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andre Septi Khadafi

NIM : 3741027

Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam/S-1

Judul Skripsi : **Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran Di Man 3 Medan**

Menyatakan sebenarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil ciplakan, maka gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

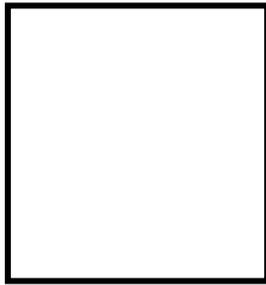
Medan, Oktober 2018

Yang membuat pernyataan



**Andre Septi Khadafi**  
**NIM 3741027**

## ABSTRAK



Nama : Andre Septi khadafi  
 NIM : 37141027  
 Fak/Jur : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/  
 Manajemen Pendidikan Islam  
 Pembimbing I : Dr. Yusuf Hadijaya, MA  
 Pembimbing II : Dr. Rusydi Ananda, M.pd  
 Judul : Kinerja Kepala Madrasah Sebagai  
 Supervisor Dalam Membina  
 Peningkatan Profesionalisme Guru  
 Dalam Pembelajaran Di MAN 3  
 Medan

**Kata Kunci: Kinerja, Kepala Madrasah, Supervisor, Profesionalisme**

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru serta upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina profesionalisme guru di MAN 3 Medan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode deskriptif yang berdasarkan kepada pendekatan kualitatif. Prosedur mengumpulkan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumen/dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, display data (paparan data) dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability).

Hasil penelitian meunjukkan (1) Kinerja kepala sekolah sebagai supervisor sudah sangat baik. Kepala sekolah melakukan supervisi dan memberi masukan, bimbingan kepada guru-guru untuk memperbaiki kinerjanya (guru). (2) Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah dengan membimbing dan menumbuhkan kesadaran guru untuk memiliki dan menguasai empat kompetensi yang harus dimilikinya.

Diketahui,

Pembimbing Skripsi II

Dr. Rusydi Ananda M.Pd

NIP. 19720101 200003 1 003

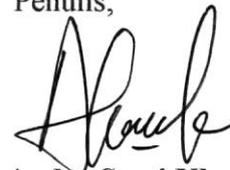
## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena atas rahmat, rezeki dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini yang berjudul “Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran di Man 3 Medan” dapat terselesaikan. Shalawat serta salam tidak lupa selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak kesulitan dan hambatan yang didapati baik dari segi moril maupun materil. Namun berkat pertolongan Allah SWT berupa kesungguhan dan bantuan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga segala bantuan, dukungan, dan pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal dan mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, Oktober 2018  
Penulis,



**Andre Septi Khadafi**  
NIM 3741027

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
A. Kinerja Kepala Sekolah.....	8
B. Supervisi Pendidikan .....	36
C. Profesionalisme Guru .....	40
D. Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru.....	46
E. Penelitian yang Relevan .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	48
B. Subjek Penelitian .....	49
C. Prosedur Pengumpulan Data .....	50
D. Analisis Data .....	50
E. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	52

<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
A. Temuan Umum .....	54
B. Temuan Khusus .....	57
C. Pembahasan Penelitian .....	60
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>62</b>
A. Simpulan .....	62
B. Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1 Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala**

**Sekolah/Madrasah**

**LAMPIRAN 2 Data Pendidik di MAN 3 MEDAN**

**LAMPIRAN 3 Data Sarana dan Prasarana di MAN 3 MEDAN**

**LAMPIRAN 4 Dokumentasi**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Sekolah pada hakikatnya merupakan suatu organisasi yang bergerak dibidang pendidikan dalam kerangka pendidikan nasional. Sebagai sebuah organisasi sekolah mempunyai suatu tujuan yang hendak dicapai mulai dari tujuan kurikuler, tujuan institusi, sampai tujuan pendidikan nasional yang telah ditentukan oleh pemerintah. Pencapaian tujuan pendidikan nasional tersebut maka diperlukan personil sekolah mulai dari kepala sekolah sampai kepada penjaga sekolah yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Dalam struktur organisasi dijelaskan tugas dan kewenangan masing-masing komponen sekolah yang disesuaikan dengan hirarki jabatan. Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.<sup>1</sup>

Pelaksanaan supervisi kepala sekolah semata-mata untuk perbaikan kinerja mutu dalam melaksanakan tugasnya sehingga menciptakan sosok seorang guru yang profesional yang pada akhirnya akan tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada guru dan karyawannya di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala

---

<sup>1</sup> Mulyasa, (2007), *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Bandung: Rosda Karya, hal.111.

sekolah, sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya mengawasi dan guru yang melaksanakan kegiatan, tetapi Ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.<sup>2</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik, Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pembelajaran, ketata usahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat.

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut :

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
3. Bersama guru-guru mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengerim mereka untuk mengikuti seminar, penataran-penataran, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

---

<sup>2</sup> Herabudin,(2009), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, hal.210.

6. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan Komite Sekolah dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.<sup>3</sup>

Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor juga harus dilakukan oleh seluruh kepala sekolah tanpa terkecuali. SDN Mekarjaya 29 Depok merupakan sekolah dasar yang cukup favorit di Kota Depok terutama di Kecamatan Sukmajaya. SDN Mekarjaya 29 Depok juga merupakan sekolah dengan peringkat pertama sebagai sekolah berprestasi di lingkup gugus yang terdiri dari 8 sekolah dasar lainnya. Dalam menjalankan perannya sebagai supervisor tersebut kepala sekolah melakukan supervisi akademik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga tindak lanjutnya. Dalam pelaksanaannya, supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Mekarjaya 29 Depok dilakukan melalui evaluasi kinerja dengan pengecekan berbagai kelengkapan administrasi yang telah disusun oleh para guru dan melakukan kunjungan kelas untuk mengamati jalannya proses pembelajaran. Berbagai hasil yang didapatkan oleh kepala sekolah dalam supervisi akan menjadi bahan untuk melakukan tindak lanjut. Dengan adanya tindak lanjut ini maka para guru akan lebih sadar terkait tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik sehingga kinerjanya di sekolah terutama dalam kegiatan pembelajaran akan terjadi peningkatan.<sup>4</sup>

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi sebagai supervisor pendidikan. Ia bertanggungjawab dan berperan dalam membantu guru dalam meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan

---

<sup>3</sup> Ngalim purwanto, (2004), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya, hal. 119.

<sup>4</sup> Nurhattati Fuad, Riska Oktiviarindi, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Sdn Mekarjaya 29 Depok (2015)*, Jurnal Improvement, Edisi 3, 2015.

murid secara optimal. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan membelajarkan peserta didik bergantung banyak kepada peran yang dimainkan oleh guru. Hal ini seperti yang dijelaskan dalam jurnal dengan judul “*Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru dalam Rangka Mencapai Tujuan Pendidikan.*” Oleh karena itu, membantu guru dalam proses membelajarkan peserta didik mutlak dilakukan oleh kepala sekolah dan kegiatan ini disebut supervisi pendidikan.<sup>5</sup>

Hal ini seperti yang dilakukan oleh kepala sekolah di MA Patra Mandiri Plaju Palembang. Meningkatkan kualitas pembelajaran berarti meningkatkan profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Adapun upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah mengadakan rapat untuk pembinaan minimal tiga bulan sekali, mengarahkan guru-guru agar mengembangkan kerjasama dan memperbaiki kinerja lebih baik lagi agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>6</sup> Selain itu, kepala sekolah di kota Bandung juga melakukan supervisi pendidikan dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru serta perannya sebagai *Instructional Leader*. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menyediakan sebagian besar waktunya untuk perbaikan dan pengembangan mutu pembelajaran. Kegiatan yang dilakukan diantaranya, ditujukan pada perbaikan dan pengembangan kurikulum, PBM, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja guru, memfasilitasi dan melayani guru dan siswa.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Iwantoro, *Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Rangka Mencapai Tujuan Pendidikan*, diakses dari <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/jpibangil/article/download/1113/791>.

<sup>6</sup> Febriyanti, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MA Patra Mandiri Plaju Palembang*, *Journal of Islamic Education Management*, vol.3 No.1, Juni 2017, hal.58-75.

<sup>7</sup> Endang Herawan, *Kinerja kepala sekolah sebagai Instructional Leader*, *Jurnal Ilmu Pendidikan (Pedagogia)*, hal.259-265.

Ternyata tidak semua pelaksanaan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru di sekolah berjalan dengan baik seperti yang terjadi di MTs Kabupaten Aceh Barat Daya. Hal ini dibuktikan dengan adanya sekolah yang melaksanakan supervisi, dan ada juga tidak melaksanakan supervisi akademik dengan alasan supervisi itu hanya formalitas saja. Strategi pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah MTs Kabupaten Aceh Barat daya dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru tidak banyak memberikan manfaat untuk perbaikan pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme guru.<sup>8</sup>

Berdasarkan beberapa fakta diatas yang telah terjadi di beberapa sekolah, maka peneliti ingin mengetahui lebih jelas bagaimana pelaksanaan supervise akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru di MAN 3 Medan. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terlihat bahwa semakin hari semakin banyak saja masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut. Hal ini terjadi karena beberapa hal salah satunya adalah karena guru-guru di MAN 3 Medan yang memiliki kompetensi yang baik. Hal ini juga terjadi karena adanya peran kepala sekolah yang melakukan supervisi akademik dalam rangka membina peningkatan profesionalisme guru sehingga kompetensi yang telah dimiliki oleh guru semakin berkembang. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran Di MAN 3 Medan.*

---

<sup>8</sup> Agus Suryadi, Cut Zahri Harun, Nasir, *Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru MTsN di Kabupaten Aceh Barat Daya*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 4, No. 2, Mei 2016, Issn 2302-0156, hal.22- 39.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan. Sehingga dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu :

1. Bagaimana kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan ?
2. Apa saja yang menjadi faktor pendukung kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan ?
3. Ada berapa kinerja kepala sekolah dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan dan bagaimana cara mengatasinya ?
4. Bagaimana hasil upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan.
3. Untuk mengidentifikasi hambatan kepala sekolah dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan dan cara mengatasinya.

4. Untuk mengetahui hasil dari upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan.

#### **D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian**

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

Penelitian ini bermanfaat sebagai sumber referensi dalam menambah keilmuan terkait dengan kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru.

##### **2. Manfaat praktis**

a. Bagi Madrasah: Penelitian ini dapat diharapkan sebagai bahan informasi bagi lembaga pendidikan madrasah, khususnya bagi madrasah yang bersangkutan dalam meningkatkan kinerja guru dan juga sebagai peningkatan mutu pendidikan.

b. Bagi Kepala: madrasah Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi kepala madrasah agar berupaya meningkatkan keterampilan manajerial dan juga kepemimpinannya guna meningkatkan kinerja guru di lembaga yang di pimpinnya.

c. Bagi Guru: Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru agar selalu berupaya meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik dan mengajar serta menambah wawasan dan pengetahuan guru tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

d. Bagi Peneliti: Selanjutnya Penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan atau setidaknya dapat memperkaya informasi empirik dalam hal kepemimpinan, kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme di MAN 3 MEDAN. yang dapat diambil datanya.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kinerja kepala sekolah**

##### **1. pengertian kinerja kepala sekolah**

kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.<sup>9</sup>

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas, kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok.

Menurut Abdurahman dan Muhidin “kinerja pegawai adalah hasil, atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan standar kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.<sup>10</sup>

Sedangkan menurut Marwansyah mengatakan bahwa “kinerja merupakan proses menyeluruh untuk mengamati kinerja karyawan. Dalam hubungan persyaratan jabatan selama jangka waktu tertentu yang mempunyai tujuan dimensi seperti menentukan relevansi kinerja individu dan kelompok dengan tujuan-tujuan organisasi, meningkatkan efektivitas unit kerja dan meningkatkan kinerja karyawan”.<sup>11</sup>

Sementara itu Moeheriono mengemukakan bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing - masing

---

<sup>9</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT. Balai Pustaka, , hal. 503.

<sup>10</sup>Abdurrahman dan Muhidin, (2011), *Panduan Praktis Memahami Penelitian*, PT. Pustaka Setia, Bandung, hal.57

<sup>11</sup>Marwansyah, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Alfabeta, Bandung, hal. 229

dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau institusi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika yang berlaku".<sup>12</sup>

#### Kepala sekolah

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, di didik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Adapun menurut surat sad ayat 22 yaitu sebagai berikut :

إِذْ دَخَلُوا عَلَىٰ دَاوُدَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ قَالُوا لَا تَخَفْ خَصِمَانَا بَعَىٰ بَعْضُنَا عَلَىٰ بَعْضٍ فَاحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَىٰ سَوَاءِ الصِّرَاطِ (٢٢)

Artinya : Ketika mereka masuk (menemui) Dawud lalu dia terkejut karena (kedatangan) mereka. Mereka berkata, "Janganlah takut! (Kami) berdua sedang berselisih, sebagian dari kami berbuat zalim kepada yang lain; maka berilah keputusan di antara kami secara adil dan janganlah menyimpang dari kebenaran serta tunjukkanlah kami ke jalan yang lurus.

Adapun menurut ayat di atas, bahwa pemimpin adalah berperilaku bersifat adil dalam memberi keputusan dan sebagaimana dikatakan ayat di atas bahwa pemimpin dalam memberi keputusan tidak boleh memihak ke pihak lain. Jadi pemimpin harus profesional sebagai tugasnya seorang pemimpin.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Beberapa penulis memberikan pengertian tentang organisasi secara berbeda, namun bersifat saling melengkapi. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan, bersama atau serangkaian tujuan. Dikatakan pula bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih.

Sedangkan Grenberg dan Baron berpendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Organisasi menurut pandangan adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejat penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri. Seperti halnya dengan organisasi, pandangan di antara pakar tentang perilaku organisasi sangat

---

<sup>12</sup>Moeheriono, (2009), *Pengukuran Kinerja Menurut Kompetensi*, PT.Ghalia Indonesia, Bandung, hal.61

beragam. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron, Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Perilaku (*Behaviour*) merupakan sebuah fungsi dari variabel-variabel individual (*Individual*), variabel-variabel keorganisasian (*Organizational*) dan variabel-variabel psikologikal (*Psychological*).

Secara formal studi mengenai perilaku organisasi dimulai sekitar tahun 1948 - 1952. Perilaku organisasi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang terus berkembang guna membantu suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional, pengertian perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat di gambarkan dalam beberapa hal yaitu:

- Pertama : Perilaku organisasi adalah cara berpikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi
- Kedua : Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
- Ketiga : Dalam organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.
- Keempat : Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.
- Kelima : Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi
- Keenam : Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Lingkup ilmu mengenai perilaku organisasi meliputi psikologi, sosiologi dan antropologi budaya di mana ilmu-ilmu tersebut telah memberikan kerangka dasar dan prinsip-prinsip pada bidang perilaku organisasi. Namun masing-masing ilmu pengetahuan memiliki tinjauan yang berbeda. Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

### 1. Perilaku Individu dalam Organisasi

Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua merupakan karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi antara lain: keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Secara umum dalam ilmu psikologi terdapat tiga teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik) teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (traits) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain-lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua

orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda-beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain. Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh Sigmund Freud mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda.

Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghadapi rangsangan-rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar *the id* dan *superego* yang dimoderasi oleh *ego*. Teori-teori humanistik menekankan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Rogers dalam Badeni meyakini bahwa dorongan atau rangsangan yang paling pokok dalam diri manusia adalah aktualisasi diri yaitu upaya secara terus-menerus untuk merealisasikan potensi yang inheren pada diri individu menjadi terwujud. Dari ketiga penjelasan teori di atas bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai kepribadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda.

## 2. Perilaku Kelompok dalam Organisasi

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Masing-masing dari kita telah menjadi dan masih menjadi anggota kelompok-kelompok yang berbeda. Ada kelompok sekolah, kelompok kerja, kelompok keluarga, kelompok sosial, kelompok keagamaan, kelompok formal, dan kelompok informal. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok-kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barang kali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Kelompok tidak hanya terbentuk karena tindakan manajerial, tetapi juga karena adanya usaha individu para manajer menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menangani tugas dan pekerjaan yang diberikan. Kelompok-kelompok

semacam itu, yang diciptakan oleh keputusan manajerial disebut *kelompok formal*. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para pegawai. Kelompok semacam itu disebut *kelompok informal*, yang terbentuk karena kepentingan yang sama dan pergaulan. Ada beberapa alasan mengapa manusia berkelompok dan berorganisasi. dalam Sucipto dan Siswanto berpendapat bahwa manusia berkelompok untuk alasan:

a. Rasa Aman

Rasa aman merupakan kebutuhan dasar manusia. Perasaan aman dapat berupa sesuatu yang bersifat material atau non material. Dengan berkelompok dan berorganisasi kebutuhan tersebut akan terpenuhi. Dapat dibayangkan bagaimana seseorang yang hidup sendiri, tidak bersosialisasi.

b. Harga Diri

Dengan berkelompok dan masuk dalam organisasi akan memunculkan harga diri seseorang. Perasaan itu muncul karena dalam interaksi dengan kelompok terdapat kesalingtergantungan.

c. Afiliasi

Setiap manusia memiliki kecenderungan untuk berafiliasi. Afiliasi itu dapat terjadi karena memiliki kesamaan latar belakang, kepribadian, kecenderungan, hobi, dan kesenangan.

d. Status

Manusia memiliki sifat dasar ingin dipuji, diperhatikan, dan diakui keberadaannya. Dengan berkelompok dan berorganisasi kebutuhan tersebut akan diperolehnya.

e. Kekuatan

Manusia memiliki kemampuan yang terbatas. Kekurangan dan kelemahan yang dimiliki dapat ditutupi jika mendapat dukungan dari orang lain.

f. Pencapaian Tujuan

Melalui organisasi, tujuan akan mudah dicapai. Sebagai sasaran dan alat, organisasi dapat digunakan untuk mempercepat proses tujuan bersama.

### 3. Mengapa Perlu Perilaku Organisasi

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar, mengapa perlu perilaku organisasi. Namun, dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat

peningkatan perhatian pada kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi. Antara lain dikemukakan adanya tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi seperti yang dikemukakan oleh Vecchio yaitu:

***a. Practical Application***

Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya.

***b. Personal Growth***

Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi.

***c. Increased knowledge***

Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berfikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerjaan maupun personal. Edgar H. Schein, seorang psikolog keorganisasian terkenal berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- 1) Koordinasi upaya Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Contohnya piramidapiramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi – kontribusi individual.
- 2) Tujuan umum bersama Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

- 3) Pembagian kerja Dengan jalan membagi-bagi tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.
- 4) Hierarki otoritas Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kotze melihat pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya Kotze mendukung perlunya Behaviour Kinetics yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains: (a) mendeskripsikan, (b) menjelaskan, (c) memprediksi, dan (d) mengontrol. Selain itu perhatian organisasi pada sumber daya manusia menunjukkan kecenderungan semakin meningkat. Pekerja mendapatkan kepercayaan, diberdayakan dan didengar pendapatnya. Organisasi yang demikian ini dinamakan sebagai *people-centered organization*, yang ditunjukkan oleh adanya ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan.
- b. Penerimaan sumber daya manusia dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi.
- c. Kekuasaan semakin didorong kepada orang di tingkat bawah, melalui desentralisasi dan *self-managed teams*.
- d. Pembayaran berdasar kinerja, bukan sekadar pada senioritas.
- e. Banyak memberikan kesempatan pelatihan.
- f. Kurang menekankan pada status, tetapi membangun perasaan sebagai “kita”.
- g. Membangun kepercayaan, melalui berbagi informasi penting.

Perilaku manusia itu sebenarnya bisa ditelusuri dari awal periode sejarah. Spekulasi tentang fisik manusia ini misalnya, dapat dijumpai lewat buah karya

filosof Yunani Plato. Filosof ini setiap kali membicarakan mengenai jiwa manusia dibagi atas tiga bagian yaitu: Philosophic, yang merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian. Spireted, yaitu suatu aspek dari jiwa manusia ini yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi. Dan Appetitie, yaitu keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, dan uang.

Pada sekitar awal abad ke- 20, perhatian mengenai penataan organisasi mencapai titik momentumnya. Oleh sebab perhatian ini timbul dalam berbagai perkaka, maka amat sulit untuk menerangkan secara menyeluruh kekuatan-kekuatan mana yang membentuk ilmu perilaku organisasi. Suatu unsur yang mengendalikan suatu organisasi dan yang mayakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh para pejabatnya. Dalam hal ini Weber sangat tertarik mengenai bagaimana para pejabat tersebut memperoleh otoritas mereka, dan ia mengidentifikasi sumber- sumber otoritas sebagai berikut:

- a. Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat didalam suatu hierarki.
- b. Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas- kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat kebiasaan.
- c. Otoritas yang kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

#### 4. Kontribusi Disiplin Ilmu Pada Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan- sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu. Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. Menurut Robbins ikhtisar sumbangan disiplin- disiplin ilmu tersebut adalah:

##### a. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikologi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi. Kemudian ilmu psikologi

juga digunakan dalam seleksi karyawan dimana proses seleksi dan penempatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

#### b. Sosiologi

Ilmu sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi. Masukan yang berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, disain tim kerja budaya organisasi, birokrasi, komunikasi perilaku antar kelompok dalam organisasi dan teknologi organisasional. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

#### c. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut kultur atau budaya. Sumbangannya dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan-perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi.

#### d. Ilmu politik

Selain tiga bidang ilmu di atas, bidang-bidang ilmu lain seperti politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan andil. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Sedangkan ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar dimasa lampau atau keberhasilan dan kegagalannya dapat dipelajari untuk dijadikan contoh. Yang terakhir dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan.

### 5. Keterkaitan Beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin perilaku. Bidang-bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Adapun

keterkaitan beberapa disiplin ilmu dengan ilmu perilaku organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Psikologi

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memfokuskan diri dalam mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual. Mereka yang telah menyumbangkan dan terus menambah pengetahuan tentang OB adalah teoritikus pembelajaran, teoritikus kepribadian, psikolog konseling, dan yang terpenting adalah psikolog industri dan organisasi. Para psikolog industri dan organisasi awal memfokuskan diri untuk mempelajari masalah kelemahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang dapat menghalangi efisiensi kinerja kerja. Sumbangan mereka telah meluas, mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektifitas kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan- kekuatan motivator, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kerja, pengukuran sikap, teknik seleksi karyawan, desain pekerjaan, dan stres kerja.

b. Sosiologi

Bila psikolog memfokuskan perhatiannya pada individu, para sosiolog mempelajari sistem sosial tempat individu-individu mengisi peran-peran mereka. Oleh karena itu, sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan sesamanya. Secara khusus, sosiologi telah memberi sumbangan terbesar kepada OB melalui penelitian mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan rumit. Sebagian bidang dalam OB yang menerima masukan berharga dari para sosiologi adalah dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik.

c. Antropologi

Antropologi adalah studi tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatannya. Misalnya, karya antropologi tentang budaya dan lingkungan telah membantu memahami perbedaan-perbedaan nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara orang- orang di negara- negara berbeda serta dalam organisasi- organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan- perbedaan antara budaya

budaya nasional merupakan hasil karya seorang antropolog atau mereka yang menggunakan metode- metode antropologi.

d. Ilmu politik

Meskipun sering diabaikan, kontribusi para ilmuwan politik signifikan dalam memahami perilaku dalam organisasi. Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Topik-topik penelitian spesifik di sini, antara lain strukturisasi konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan, dan kepentingan individu.

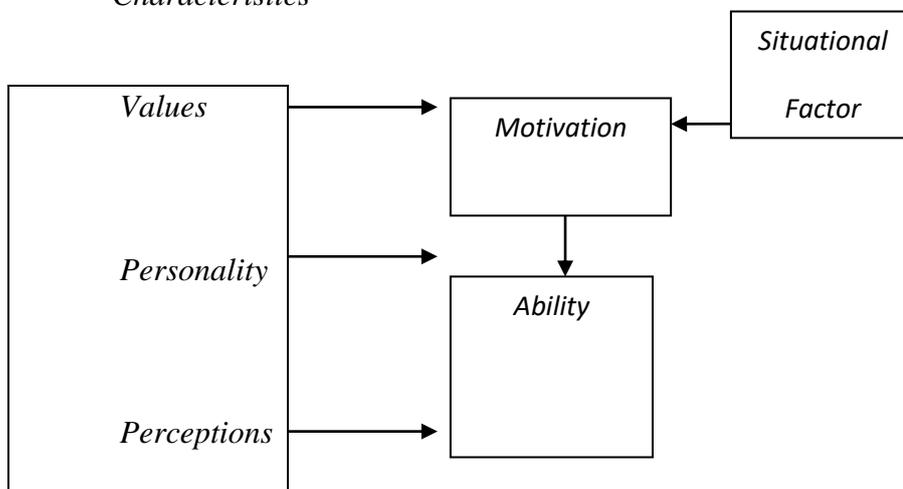
6. Model Perilaku Organisasi

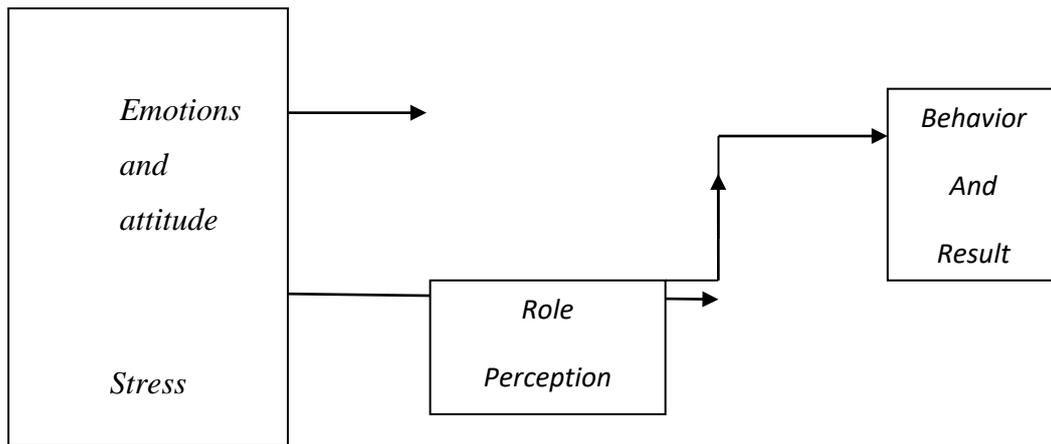
Perilaku organisasi Menurut Grenberg dan Baron merupakan bidang yang bersifat multi disiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu kelompok dan organisasional. Pengetahuan ini dipergunakan ilmuwan yang tertarik memahami perilaku manusia dan praktisi yang tertarik dalam meningkatkan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu.

Dengan dasar ini mereka mengemukakan adanya tiga tingkatan analisis yang dipergunakan dalam perilaku organisasi, yaitu proses individual, kelompok dan organisasional. Menekankan sebagai hasil adalah *individual outcomes* yang berupa *job performance*, kinerja dan *organizational Commitment*, komitmen organisasional. Disamping itu, pendapat lain cenderung membagi perilaku organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku klasifikasi. Sedangkan McShane dan Von Glinow merumuskan perilaku individu sebagai model MARS dan digambarkan seperti dibawah ini.

*Individual*

*Characteristics*





Gambar 1.1 MARS Model

*Motivation* atau motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi *direction* (arah), *intensity* (intensitas) dan *persistence* (kekuatan) orang tersebut dalam perilaku sukarela. *Direction* menunjukkan jalan yang diikuti orang yang terikat pada usahanya. Sebenarnya, orang mempunyai pilihan kemana menempatkan usaha. Dengan demikian motivasi diarahkan oleh tujuan, atau goal directed. Sedangkan *intensity* adalah tentang seberapa besar orang mendorong dirinya untuk menyelesaikan tugas. Sementara itu, *persistence* menunjukkan usaha berkelanjutan selama waktu tertentu. *Ability* atau kemampuan merupakan *natural aptitude*, kecerdasan alamiah dan *learned capabilities*, kapabilitas yang dipelajari yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas.

*Aptitudes* adalah bakat alamiah yang membantu pekerja mempelajari tugas spesifik lebih cepat dan mengerjakannya dengan lebih baik. Terdapat banyak kecerdasan fisik dan mental dan kemampuan kita memperoleh keterampilan dipengaruhi oleh kecerdasan ini sedangkan *learned capabilities* adalah keterampilan dan pengetahuan yang telah kita peroleh. Kapabilitas ini termasuk keterampilan dan pengetahuan fisik dan mental yang telah diperoleh. *Learned capabilities* cenderung berkurang selama berjalannya waktu apabila tidak dipergunakan.

*Role perception* atau persepsi terhadap peran diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan dengan baik. Persepsi peran merupakan tingkatan dimana orang memahami tugas pekerjaan atau peran yang ditugaskan kepada mereka atau diharapkan dari mereka. Persepsi ini sangat penting karena mereka membimbing arah usaha pekerja dan memperbaiki koordinasi dengan teman sekerja, pemasok dan *stakeholder* atau pemangku kepentingan. *Situational Factors* atau faktor situasi merupakan kondisi diluar kontrol langsung pekerja yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja. Beberapa karakteristik situasional, preferensi konsumen dan kondisi ekonomi, bermula dari lingkungan eksternal dan konsekuensinya, berada diluar kontrol pekerja dan organisasi. Tetapi faktor situasional lain seperti waktu, orang, anggaran dan fasilitas kerja fisik, dikendalikan oleh orang didalam organisasi. Karenanya, pemimpin korporasi perlu secara berhati-hati mengatur kondisi ini, sehingga pekerja dapat mencapai potensi kinerjanya.

Keempat elemen model MARS, *motivation, ability, role perceptions* dan *situational factors* memengaruhi secara sukarela semua perilaku ditempat pekerjaan dan hasil kinerja mereka. Elemen ini dengan sendirinya dipengaruhi oleh perbedaan individual lainnya.

#### 7. Pendekatan Perilaku Organisasi

Pada Manajemen Luthans Perilaku organisasi merepresentasikan manajemen manusia, bukan keseluruhan manusia. Pendekatan yang dikenal dalam manajemen mencakup pendekatan proses, kuantitatif, sistem, pengetahuan, dan kontigensi. Dengan kata lain perilaku organisasi tidak bermaksud untuk menggambarkan keseluruhan manajemen.

Keputusan bahwa anggur tua (psikologi organisasi) hanya dituang kedalam botol baru (perilaku organisasi) telah terbukti menjadi isapan jempol belaka. Meskipun tentu saja benar bahwa semua ilmu perilaku (antropologi, sosiologi, dan terutama psikologi) memberikan kontribusi signifikan bagi dasar teoritis dan penelitian perilaku organisasi, namun benar juga bahwa psikologi organisasi sebaiknya tidak disamakan dengan perilaku organisasi. Sebagai contoh struktur organisasi dan proses manajemen (pembuatan keputusan dan komunikasi)

memainkan peranan langsung dan integral dalam perilaku organisasi, tetapi punya peran tidak langsung dalam psikologi organisasi.

Hal yang sama juga terjadi pada banyak dinamika dan aplikasi penting dari perilaku organisasi. Meskipun tidak pernah ada kesepakatan atas arti atau domain sebenarnya dari perilaku organisasi-tidak jelek juga karena membuat bidang ini menjadi lebih dinamis dan menarik terdapat sedikit keraguan apakah perilaku organisasi dengan sendirinya telah menjadi bidang studi, penelitian, dan aplikasi. Meskipun perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak input dan dimensi, kerangka teoritis kognitif, behavioristik, dan kognitif sosial dapat digunakan untuk mengembangkan semua model secara keseluruhan.

#### a. Kerangka Kognitif

Pendekatan kognitif pada perilaku manusia memiliki banyak sumber input. Pendekatan kognitif menekankan aspek perilaku manusia yang positif dan berkeinginan bebas dan menggunakan konsep seperti harapan, permintaan, dan tujuan. *Kognisi*, yang merupakan unit dasar dari kerangka kognitif, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai tindakan untuk mengetahui sebuah item informasi. Dengan kerangka tersebut, kognisi mendahului perilaku dan merupakan input dalam pemikiran, persepsi, pemecahan masalah, dan proses informasi seseorang. Konsep seperti peta kognitif dapat digunakan sebagai gambar atau alat bantu visual untuk memahami “kemampuan seseorang untuk memahami elemen pemikiran tertentu dari individu, kelompok, atau organisasi.” Karya klasik Edward Tolman dapat digunakan untuk merepresentasikan pendekatan teoritis kognitif. Meskipun Tolman yakin bahwa perilaku merupakan unit analisis yang tepat, ia merasa bahwa perilaku itu *purposif*, yaitu bahwa perilaku diarahkan pada sebuah tujuan. Dalam eksperimen laboratorium ia menemukan bahwa binatang belajar untuk berharap bahwa peristiwa tertentu akan mengikuti satu sama lain. Misalnya, binatang belajar berperilaku seolah-olah mereka mengharapkan makanan saat isyarat tertentu muncul. Jadi, Tolman percaya bahwa pengetahuan mencakup pengharapan bahwa peristiwa tertentu akan menghasilkan konsekuensi tertentu. Konsep pengharapan kognitif mengimplikasikan bahwa organisme berfikir atau sadar atau mengetahui tujuan. Jadi, Tolman dan lainnya yang mendukung pendekatan kognitif merasa bahwa

perilaku paling baik dijelaskan dengan kognisi. Psikolog sekarang secara cermat menunjukkan bahwa konsep kognitif, misalnya pengharapan, tidak mencerminkan dugaan mengenai apa yang ada dalam pikiran, konsep kognitif merupakan istilah yang mendeskripsikan perilaku. Dengan kata lain, teori kognitif dan behavioristik tidaklah berlawanan seperti yang tampak di permukaan. Sebagai contoh, Tolman menganggap dirinya ahli perilaku. Selain beberapa persamaan konseptual, terdapat kontroversi dalam ilmu perilaku, yakni tentang kontribusi kognitif relatif versus kerangka behavioristik. Seperti sering terjadi dalam bidang akademi yang lain, perdebatan pro dan kontra terjadi selama bertahun-tahun.

Dikarenakan kemajuan pada teori pengembangan maupun penemuan penelitian, kini ada istilah “eksplosi kognitif” dalam bidang psikologi. Sebagai contoh, analisis terhadap berbagai artikel terbaru yang diterbitkan dalam jurnal psikologi ternama menemukan bahwa mulai tahun 1970-an, pendekatan kognitif lebih ditekankan ketimbang pendekatan perilaku. Diterapkan pada bidang perilaku organisasi, secara tradisional pendekatan kognitif lebih mendominasi unit analisis seperti persepsi, kepribadian dan sikap, motivasi, perilaku pengambilan keputusan, dan penetapan tujuan. Baru-baru ini ada ketertarikan baru terhadap peranan kognisi dalam perilaku organisasi dalam konteks perkembangan teori dan penelitian kognisi sosial. Proses kognitif sosial dapat menjadi kerangka teoritis yang menyatukan kognisi dan behaviorisme. Akan tetapi, sebelum membahas teori kognitif sosial secara khusus, yang bertindak sebagai kerangka konseptual, kita juga memahami pendekatan behavioristik. Kerangka Behavioristik

Karya Ivan Pavlov dan John B. Watson pelopor ahli perilaku tersebut menekankan pentingnya memahami perilaku yang dapat diamati daripada pemikiran yang sukar dipahami yang menarik perhatian para psikolog era sebelumnya. Mereka menggunakan eksperimen *classical conditioning* untuk merumuskan penjelasan *stimulus-respons* (S-R) perilaku manusia. Pavlov dan Watson merasa bahwa perilaku dapat (dengan paling baik) dipahami dalam konteks S-R. Stimulus mendatangkan respons. Mereka berkonsentrasi sebagian besar pada dampak stimulus dan merasa bahwa pengetahuan terjadi saat ada hubungan S-R. Behaviorisme modern menandai awal karya B.F. Skinner. Skinner dikenal secara luas atas kontribusinya pada psikologi. Ia merasa ahli perilaku

sebelumnya membantu menjelaskan perilaku responden (perilaku dihasilkan oleh stimulus), tetapi bukan perilaku operan yang lebih kompleks. Dengan kata lain pendekatan S-R membantu menjelaskan refleksi fisik, misalnya, saat tertusuk jarum (S), orang akan menarik diri (R). Sebaliknya, Skinner menemukan, melalui eksperimen *operant conditioning*, bahwa konsekuensi respons dapat menjelaskan banyak perilaku dengan lebih baik daripada stimulus yang muncul. Ia menekankan pentingnya hubungan respons- stimulus (R-S). Organisme harus beroperasi pada lingkungan (karena itulah disebut *operant conditioning*) untuk menerima konsekuensi yang diinginkan. Dalam *operant conditioning*, stimulus sebelumnya tidak menyebabkan perilaku, stimulus bertindak sebagai syarat untuk memunculkan perilaku. Bagi Skinner dan ahli perilaku lainnya perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi lingkungan yang berhubungan.

*Classical conditioning operant conditioning*, dan peranan penting dari penguatan konsekuensi mendapat perhatian detail. Akan tetapi, untuk saat ini penting untuk memahami bahwa pendekatan behavioristik berdasarkan lingkungan. Pendekatan tersebut mengisyaratkan bahwa proses kognitif seperti pemikiran, harapan, dan persepsi mungkin ada, tetapi tidak diperlukan untuk memprediksi dan mengontrol atau mengatur perilaku. Akan tetapi, seperti dalam kasus pendekatan kognitif, yang juga mencakup konsep behavioristik, beberapa ahli perilaku modern merasa bahwa variabel-variabel kognitif dapat dibehaviorisasikan. Teori kognitif sosial yang muncul belakangan ini menggabungkan konsep kognitif dan behavioristik dan prinsip-prinsip tersebut dapat menjadi kerangka perilaku organisasi yang paling menyatu dan luas.

#### b. Kerangka Kognitif Sosial

Pendekatan kognitif telah dianggap menjadi mentalistik, dan pendekatan behavioristik telah menjadi deterministik. Teori kognitif berpendapat bahwa model S-R, dan bagi tingkat model R-S yang lebih rendah, terlalu memekanisasi penjelasan perilaku manusia. Tampaknya masuk akal jika interpretasi S-R yang ketat dikritik terlalu mekanistik. Tetapi, pendekatan ilmiah yang telah dikerjakan secara cermat oleh ahli perilaku membuat model operan memberikan kontribusi luar biasa pada studi dan arti perilaku manusia. Hal yang sama dapat dikatakan pada pendekatan kognitif. Banyak penelitian telah dilakukan untuk memverifikasi

pentingnya penjelasan perilaku manusia. Daripada melontarkan kritik tidak konstruktif terhadap kedua pendekatan tersebut, lebih baik menyadari bahwa masing- masing pendekatan dapat membuat kontribusi penting untuk memahami, memprediksi, dan mengontrol perilaku manusia. Pendekatan kognitif sosial mencoba mengintegrasikan kontribusi kedua pendekatan tersebut. Pengetahuan sosial menunjukkan keadaan bahwa perilaku dapat dijelaskan dengan baik dalam konteks interaksi resiprokal berkelanjutan antara faktor kognitif, perilaku, dan lingkungan. Orang dan situasi lingkungan tidak berfungsi sebagai unit yang berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan perilaku itu sendiri, yang secara resiprokal berinteraksi untuk menentukan perilaku.<sup>13</sup>

Urgensitas kepemimpinan dalam mengoperasionalkan organisasi-organisasi mempunyai peranan yang sangat mendasar dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Karena aktivitas pemimpin berusaha mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sebagai awal pemahaman tentang kepemimpinan, dikemukakan pengertian kepemimpinan untuk dapat membangun struktur organisasi tersendiri dengan berdasarkan pada beberapa pengertian menurut para ahli.<sup>14</sup>

Kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing, secara perseorangan maupun bersama-sama. Seluruh kegiatan itu dapat di sebut sebagai usaha mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain karena pencapaian suatu tujuan. Oleh karena itu kepemimpinan juga merupakan proses antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang lain yang menyebabkan orang atau seseorang atau kelompok berbuat sesuatu yang sesuai kehendak pemimpin.

Hadis Al-Bukhori tentang kepemimpinan :

---

<sup>13</sup> Candra Wijaya, (2017), *Perilaku Organisasi*, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, Medan, hal. 1-16

<sup>14</sup> Amiruddin Siahaan, (2016), *Jurnal Alumni Pendidikan Islam*, Ikatan Alumni Pendidikan Islam, Medan, hal. 20

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ  
الإمام رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ  
زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ  
وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Artinya :*

Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata :”Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.

“Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan.Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berarti juga proses pemberian motivasi orang lain secara ikhlas dan sungguh-sungguh mengerjakan sesuatu. Dalam keadaan ini berarti berbagai motivasi lain yang tak ada hubungannya dengan kegiatan yang dimaksud kepemimpinan selain harus diperkuat juga harus dipelihara agar tidak kehilangan daya dorongannya dalam usaha mewujudkan kelompok / organisasi.

Menurut pendapat Burhamudin (1994) kepemimpinan (leadership) merupakan inti manajemen, sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan. Sedangkan menurut pendapat Tannembaun (1961) dijelaskan kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu.<sup>15</sup>

Terdapat banyak cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinannya dalam mewujudkan proses pembelajaran yang baik disekolah seperti : a) memfasilitasi penyusunan tujuan pembelajaran b) melakukan sosialisasi tujuan pembelajaran dan standart pembelajaran c) memfasiliti pembentukan kelompok kerja guru d) menerapkan ekspektasi yang tinggi e) melakukan evaluasi kinerja guru dan tindak lanjut pembelajaran f) membentuk kultur sekolah yang kondusif bagi pembelajaran g) membangun *learning person* dan *learning school*; dan h) Menyediakan sebagian besar waktu untuk pembelajaran dan selalu mempunyai waktu untuk guru dan siswanya.<sup>16</sup>

Dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah berarti juga proses pemberian motivasi orang lain secara ikhlas dan sungguh-sungguh mengerjakan sesuatu. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berarti juga proses pemberian motivasi orang lain secara ikhlas dan sungguh-sungguh mengerjakan sesuatu. Dalam keadaan ini berarti berbagai motivasi lain yang tak ada hubungannya dengan kegiatan yang dimaksud kepemimpinan sama halnya dengan kepala sekolah selain harus diperkuat juga harus dipelihara agar tidak kehilangan daya dorongannya dalam usaha mewujudkan tujuan kelompok / organisasi.

---

<sup>15</sup>Mesiono, (2012), *Manajemen dan Organisasi*, CV. Perdana Mulya Sarana, Medan, hal.57

<sup>16</sup> Ibid, hal. 23

Menurut Wahjosumidjo 2010 mengemukakan kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Hadiyanto 2004 mengemukakan definisi kepala sekolah adalah manajer pendidikan tingkat sekolah dan ujung tombak utama dalam mengelola pendidikan di level sekolah. Jamal Ma'mur Asmani mengungkapkan bahwa :

Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah yakni; mengatur proses belajar-mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan, serta mengatur hubungan dengan masyarakat.

Jadi, kepala sekolah ialah suatu pemimpin dalam lembaga pendidikan formal yang telah terstruktur dalam lembaga tersebut. Kepala sekolah sebagai pendidik juga harus memperhatikan dua permasalahan pokok, yaitu pertama adalah sasarannya, dan yang kedua adalah cara dalam melaksanakan perannya sebagai pendidik.

Ada tiga kelompok yang menjadi sasaran dari kepala sekolah dalam melaksanakan tugas mendidiknya, yaitu pertama adalah peserta didik atau murid, yang kedua adalah pegawai administrasi, dan yang ketiga adalah guru-guru.<sup>17</sup> Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah adalah usaha atau hasil kerja kepala sekolah baik itu sebagai manajer sekolah, administrator maupun sebagai supervisor.

---

<sup>17</sup>Puspitasari,(2015), *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Surakarta : *Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa*.hal. 31.

Kelima kompetensi ini harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif. Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga merupakan manajer yang dituntut memiliki kemampuan manajerial terkait dengan terwujudnya sekolah efektif. Karena itu, kedudukan kepala sekolah tidak bisa dipegang sembarang orang.<sup>18</sup>

Terdapat banyak cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinannya dalam mewujudkan proses pembelajaran yang baik disekolah seperti : a) memfasilitasi penyusunan tujuan pembelajaran b) melakukan sosialisasi tujuan pembelajaran dan standart pembelajaran c) memfasiliti pembentukan kelompok kerja guru d) menerapkan ekspektasi yang tinggi e) melakukan evaluasi kinerja guru dan tindak lanjut pembelajaran f) membentuk kultur sekolah yang kondusif bagi pembelajaran g) membangun *learning person* dan *leraning school*; dan h) Menyediakan sebagian besar waktu untuk pembelajaran dan selalu mempunyai waktu untuk guru dan siswanya.

Dari konsep-konsep yang telah diuraikan di atas dapat disintesisakan bahwa perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari kepemimpinannya dalam menjalankan tugasnya sehari – sehari dalam suatu organisasi disekolah yaitu dengan melalui indikator-indikator tersebut yaitu : 1. Kepribadian 2. Manajerial 3. Kewirausahaan 4. Supervisi dan sosial.

## PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL NOMOR 13

TAHUN 2007

TENTANG STANDAR KEPALA SEKOLAH KEPALA SEKOLAH / MADRASAH

### A. Kualifikasi

Kualifikasi Kepala Sekolah / madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah / Madrasah adalah sebagai berikut :

---

<sup>18</sup>Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group, Hal 300-301.

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi – tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki kepahaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak / Raudhatul Athfal (TK / RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang – kurangnya 3 (tiga) Tahun di TK / RA ; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III / C bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

**2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah / Madrasah meliputi :**

- a. Kepala Taman Kanak – kanak / Raudhatul Athfal (TK / RA) adalah sebagai berikut :
  - 1. Berstatus sebagai guru TK / RA :
  - 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK / RA ; dan
  - 3. Memiliki sertifikat kepala TK / RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- b. Kepala Sekolah Dasar / Madrasah Ibtidaiyah (SD / MI) adalah sebagai berikut :
  - 1. Berstatus sebagai guru SD / MI ;
  - 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD / MI ; dan
  - 3. Memiliki sertifikat kepala SD / MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- c. Kepala Sekolah Menengah Pertama / Madrasah Tsanawiyah (SMP / MTS) adalah sebagai berikut :
  - 1. Berstatus sebagai guru SMP / MTS

2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP / MTS ; dan

3. Memiliki sertifikat kepala SMP / MTS yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

d. Kepala Sekolah Menengah Atas / Madrasah Aliyah (SMA / MA) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru SMA / MA

2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA / MA ; dan

3. Memiliki sertifikat kepala SMA / MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan / Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK / MAK) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru SMK / MAK

2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK / MAK ; dan

3. Memiliki sertifikat kepala SMK / MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

f. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa / Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa / Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB / SMPLB / SMALB) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB / SMPLB / SMALB

2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB / SMPLB / SMALB

3. Memiliki sertifikat kepala SLB / SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

g. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut :

1. Memiliki pengalaman sekurang – kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah ;
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan
3. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

## 2. Standar Kompetensi

NO.	DIMENSI KOMPOTENSI	Kompotensi
1.	<b>Kepribadian</b>	1.1 Berakhlak mulia , mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah / madrasah. 1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. 1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah / madrasah. 1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. 1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah / madrasah. 1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2.	<b>Manajerial</b>	<p>2.1 Menyusun perencanaan sekolah / madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.2 Mengembangkan organisasi sekolah / madrasah atau sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2.3 Memimpin sekolah / madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah / madrasah secara optimal.</p> <p>2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah / madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah / madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah / madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p> <p>2.8 Mengelola hubungan sekolah / madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah / madrasah.</p> <p>2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11 Mengelola keuangan sekolah / madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan dan efisien.</p>
----	-------------------	---

		<p>2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah / madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah / madrasah.</p> <p>2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah / madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah / madrasah.</p> <p>2.14 Mengelola sistem informasi sekolah / madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah / madrasah.</p> <p>2.16 Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah / madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3.	<b>Supervisi</b>	<p>a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>c. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
4.	<b>Sosial</b>	<p>1.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah / madrasah.</p> <p>1.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p>

		1.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
--	--	---

keempat kompetensi ini harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif. Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga merupakan supervisor yang dituntut memiliki kemampuan supervisi terkait dengan terwujudnya sekolah efektif. Karena itu, kedudukan kepala sekolah tidak bisa dipegang sembarang orang.<sup>19</sup>

Untuk memenuhi standar kompetensi seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, maka sangatlah penting bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah menguasai kompetensi kepala sekolah, menguasai bukan hanya dalam artian menghafal urutan-urutan peraturan yang tercantum dalam peraturan menteri tersebut, namun lebih menitikberatkan implementasi dari lima dimensi kompetensi kepala sekolah.

Keunggulan dan mutu sebuah sekolah dipengaruhi oleh berbagai variabel, variabel manajerial kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting, kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan memengaruhi efektivitas sekolah, dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi, kreatifitas dan inovasi. Hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi yang akan memiliki kinerja yang memberi teladan, menginspirasi dan memberdayakan, kondisi ini akan mendorong

---

<sup>19</sup>Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group, Hal 300-301.

perubahan yang bermasyarakat, relevan, efektif biaya serta diterima oleh staf, siswa dan masyarakat.

## **B. Supervisi pendidikan**

### **1. Pengertian Supervisi**

Menurut Adams dan Dickey 1959 dalam buku mereka *principle of supervision*, supervisi adalah program berencana untuk memperbaiki pengajaran yang pada akhirnya perbaikan belajar mengajar. Good Carter merumuskan pengertian supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas dan petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Ross mendefinisikan bahwa, supervisi adalah pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan pengajaran, pembelajaran dan kurikulum.

Menurut Purwanto, supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif. McNerney 1951 mendefinisikan supervisi sebagai suatu prosedur member arah dan mengadakan penilaian kritis terhadap proses pengajaran. Bagi Burton dan Bruckner 1955, supervisi merupakan teknik pelayanan dengan tujuan utama mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama factor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan siswa. Wiliam Mantja mengemukakan bahwa supervisi dapat didefinisikan sebagai kegiatan supervisor yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar dan mengajar,

ia menjelaskan bahwa ada dua tujuan yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu perbaikan profesionalitas guru dan peningkatan mutu pendidikan.

Dari pemaparan diatas penulis mengemukakan bahwasanya supervisi merupakan upaya peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran dengan jalan meningkatkan kompetensi dan keterampilan guru melalui bimbingan professional oleh pengawas sekolah.

## **2. Sasaran Supervisi Pendidikan**

Secara umum sasarannya adalah proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Karena itu supervisi pendidikan menaruh perhatian utama pada upaya-upaya peningkatan profesionalitas guru sehingga memiliki kemampuan:

- a. Merencanakan kegiatan pembelajaran,
- b. Melaksanakan pembelajaran,
- c. Menilai proses dan hasil pembelajaran,
- d. Memanfaatkan hasil penilaian
- e. Memberikan umpan balik,
- f. Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan,
- g. Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan,
- h. Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu pembelajaran,
- i. Memanfaatkan sumber-sumber pembelajaran yang tersedia,
- j. Mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik),
- k. Melakukan penelitian praktis untuk perbaikan pembelajaran.

Secara khusus dapat diklasifikasikan:

- a. Sasaran administratif (teknis administratif) misal perangkat pembelajaran
- b. Sasaran edukatif (teknis edukatif) misal pelaksanaan pembelajaran.

### **3. Teknik Supervisi Pendidikan**

#### **a. Kunjungan kelas**

Supervisor memasuki ruang kelas pada pelaksanaan KBM. Teknik ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu :

1. Direncanakan pengawas dan diberitahukan kepada guru yang bersangkutan
2. Direncanakan oleh pengawas, tetapi tidak diberitahukan kepada guru yang bersangkutan
3. Direncanakan oleh guru, kemudian mengundang pengawas.

Kunjungan kelas ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran bukan menentukan kondite.

#### **b. Pertemuan pribadi**

Pertemuan pribadi adalah dialog antara pengawas dan guru mengenai usaha-usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Pertemuan pribadi dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Pertemuan pribadi sebelum kunjungan kelas

Pertemuan ini membicarakan upaya perbaikan proses pembelajaran sehingga akan menjadi fokus obserfasi kelas.

2. Pertemuan pribadi sesudah kunjungan kelas

Pertemuan ini membicarakan kelebihan dan kekurangan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan sehingga menjadi umpan balik bagi guru untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran.

#### **c. Rapat dewan guru**

Rapat dewan guru merupakan pertemuan antar semua guru dan kepala sekolah yang membicarakan berbagai hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan dan proses pembelajaran. Maksud rapat dewan guru:

1. Mengatur seluruh anggota staff agar memiliki kesamaan tujuan
2. Mendorong anggota agar mengetahui tanggung jawab masing-masing
3. Bersama-sama menentukan cara yang dapat dilakukan perbaikan PBM
4. Meningkatkan arus komunikasi dan informasi.

d. Kunjungan antar kelas

Guru dikelas yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam satu lingkungan sekolah.

e. Kunjungan sekolah

Pengawas mengunjungi sekolah secara teratur untuk memberikan pembinaan, baik dengan pemberitahuan maupun mendadak atau atas undangan guru atau kepala sekolah.

f. Kunjungan antar sekolah

Guru-guru atau staff mengunjungi sekolah-sekolah yang dinilai berhasil dan patut dijadikan contoh. Pengawas dapat memanfaatkan guru sekolah lain untuk memberikan pembinaan.

g. Penerbitan bulletin

Buletin profesional ialah selebaran berkala yang berisi topik-topik tertentu berkaitan dengan usaha peningkatan proses belajar-mengajar. Buletin ini tidak harus ditulis oleh para ahli, tetapi semua guru atau staff yang telah mempunyai pengalaman keberhasilan dalam proses pembelajaran.

h. Penataran atau pendidikan dan pelatihan

Penataran atau diklat dapat dilaksanakan dari sekolah sendiri atau mengikuti program yang dilaksanakan oleh pihak-pihak tertentu.

### **c. Profesionalisme Guru**

#### **1. Pengertian Profesionalisme Guru**

Istilah profesionalisme berasal dari *profession* yang berarti pekerjaan (John Dkk, 1996). Arifin mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.

Kunandar 2007 menyatakan bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan, yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Kunandar juga mengemukakan, profesi guru adalah keahlian dan kewenangan khusus dalam bidang pendidikan.

Hamka Abdul Aziz menjelaskan bahwa guru adalah :

Sosok yang di gugu dan ditiru. Di gugu artinya di indahkan atau dipercayai. Sedangkan ditiru artinya dicontoh atau diikuti. Ditilik dan ditelusuri dari bahasa aslinya, sanskerta, kata “guru” adalah gabungan dari kata gu dan ru. Gu artinya kegelapan, kejumudan atau kekelaman. Sedangkan ru artinya melepaskan, menyingkirkan atau membebaskan. Jadi, guru adalah manusia yang “berjuang” terus menerus dan secara gradual, untuk melepaskan manusia dari kegelapan. Guru adalah profesi dimana seseorang menanamkan nilai-nilai kebajikan ke dalam jiwa manusia. Membentuk karakter dan kepribadian manusia. Lebih dari itu, guru adalah sosok mulia.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Hamka Abdul Aziz. 2016. *Karakter Guru Profesional*. Jakarta: AMP Press. Hal 19-20

Menurut A. Ametembun, guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid, baik secara individual ataupun klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa guru dalam melaksanakan pendidikan baik di lingkungan formal maupun non formal diuntut untuk mendidik dan mengajar. Karena keduanya mempunyai peranan yang penting dalam proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan ideal pendidikan. Mengajar lebih cenderung mendidik anak didik menjadi orang yang pandai tentang ilmu pengetahuan saja, tetapi jiwa dan watak anak didik tidak dibangun dan dibina, sehingga disini mendidiklah yang berperan untuk membentuk jiwa dan watak anak didik dengan kata lain mendidik adalah kegiatan *transfer of values*, memindahkan sejumlah nilai kepada anak didik.<sup>21</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru adalah kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan peranannya sebagai tenaga profesional secara profesional. Dalam dunia pendidikan, guru merupakan salah satu unsur utama pada proses pendidikan, terutama di tingkat institusional dan instructional. Posisi guru dalam pelaksanaan pendidikan berada pada garis terdepan dalam menjamin proses pembelajaran berkualitas. Keberadaan guru dan kesiapannya menjalankan tugas sebagai pendidik sangat menentukan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan.

## **2. Fungsi Guru**

Adapun fungsi seorang guru antara lain:

- a. Mengajarkan, artinya menginformasikan pengetahuan kepada orang lain secara berurutan, langkah demi langkah. Ketika seorang guru masuk ke dalam kelas, berhadapan dengan murid-murid, maka yang harus ditekankan di dalam hati guru adalah dia akan mengajarkan sesuatu kepada murid-muridnya.

---

<sup>21</sup>Akmal Hawi. 2013. *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. Hal 9

- b. Membimbing/mengarahkan, artinya memberikan petunjuk kepada orang yang tidak atau belum tahu. Sedangkan mengarahkan adalah pekerjaan lanjutan dari membimbing, yaitu memberikan arahan kepada orang yang dibimbing itu agar tetap *on the track*, supaya tidak salah langkah atau tersesat jalan. Jadi, guru dengan fungsi sebagai pembimbing dan pengarah adalah guru yang menjalankan aktivitasnya dengan hati (qolbun).
- c. Membina adalah upaya bersungguh-sungguh untuk menjadikan sesuatu lebih baik dan terus lebih baik dari sebelumnya.<sup>22</sup>

Guru adalah orang yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan anak didik, untuk itulah guru dengan penuh dedikasi dan loyalitas berusaha membimbing dan membina anak didik agar di masa mendatang menjadi orang yang berguna bagi nusa dan bangsa. Karena besarnya tanggung jawab guru terhadap anak didiknya setiap hari guru meluangkan waktu demi kepentingan anak didiknya meskipun suatu ketika ada anak didiknya yang berbuat kurang sopan kepada orang lain, bahkan dengan sabar dan bijaksana guru memberikan nasihat bagaimana cara bertingkah laku yang sopan pada orang lain.

Tugas guru sebagaimana dijelaskan oleh S. Nasution, terbagi menjadi tiga bagian yaitu; 1) Sebagai orang yang mengkonsumsi pengetahuan; 2) Guru sebagai model dan contoh nyata dari yang dikehendaki oleh mata pelajaran; 3) Menjadi model sebagai pribadi, seperti berdisiplin, cermat berpikir, mencintai pelajarannya.<sup>23</sup>

### **3. Kualitas Kinerja Guru**

---

<sup>22</sup> Hamka, *Op.Cit.*, hal. 29-33.

<sup>23</sup> Sofan Amri, (2013), *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah ( dalam Teori, Konsep, dan Analisis)*, Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya. Hal 3.

Ukuran kinerja guru menurut T.R. Mitchell dapat dilihat dari *quality of work, promthness, initiative, and communication*. Keempat komponen tersebut merupakan ukuran standar kinerja yang dapat dijadikan dasar untuk mengetahui baik-buruknya atau efektif tidaknya kinerja seorang guru.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich, patokan tersebut meliputi:

- a. Hasil, mengacu pada ukuran output organisasi;
- b. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi;
- c. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya;
- d. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahersian menjelaskan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, (1) bekerja dengan siswa secara individual; (2) persiapan dan pelaksanaan pembelajaran; (3) pendayagunaan media pembelajaran; (4)

melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru<sup>24</sup>.

Ada sepuluh komponen dasar yang harus dikuasai oleh seorang guru, antara lain:

- a. Menguasai bahan/materi pelajaran;
- b. Mengelola program pembelajaran;
- c. Mengelola kelas;
- d. Menggunakan media dan sumber belajar;
- e. Menguasai landasan pendidikan;
- f. Mengelola interaksi pembelajaran;
- g. Menilai prestasi belajar siswa;
- h. Mengetahui fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan;
- i. Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah;
- j. Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pembelajaran<sup>25</sup>.

Sementara menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan kompetensi Guru, standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh ke dalam empat kompetensi, yaitu:

- a. Kompetensi Pedagogik,
- b. Kompetensi Kebribadian,
- c. Kompetensi Sosial, dan
- d. Kompetensi Profesional

Menurut T.R. Mitchel, salah satu ukuran standar kinerja adalah *quality of works*. Hal ini diperjelas Ivancevich bahwa ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output siswa yang dihasilkan. Paul Mali mendefinisikan produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. Hal 318

<sup>25</sup> *Ibid.*, Hal. 319

<sup>26</sup> *Ibid.*, Hal 319

Hubungan produktivitas dengan kinerja seseorang dipaparkan sustermaister sebagai berikut:

- a. Produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja dan 10% tergantung pada teknologi dan bahan yang digunakan.
- b. Prestasi kerja itu untuk 80-90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, 10-20% bergantung pada kemampuannya.
- c. Motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik<sup>27</sup>.

Dari gambaran tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja guru akan memiliki pengaruh terhadap produktivitas pendidikan. Besarnya pengaruh pada tingkat efektivitasnya baik secara internal maupun eksternal diungkapkan oleh Depdiknas sebagai berikut. Efektivitas output sekolah dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian. *Pertama*, efektivitas internal, merujuk pada keluaran pendidikan yang tidak diukur secara moneter seperti prestasi belajar, dan jumlah lulusan yang bersifat material dan bukan material, seperti buku paket, metode pembelajaran, media pembelajaran, kurikulum, dan sebagainya. *Kedua*, efektivitas eksternal, merujuk pada perbandingan antara masukan yang bersifat bukan moneter dengan keluaran yang bersifat moneter, misalnya penjurusan program pendidikan tertentu berpengaruh terhadap tingkat penghasilan lulusan yang telah bekerja.<sup>28</sup>

**d. Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru**

Pengembangan/membina profesionalisme guru merupakan sarana untuk menyukseskan implemementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan. Oleh karena

---

<sup>27</sup>*Ibid.*, Hal 320

<sup>28</sup>*Ibid.*, Hal 320

itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin. Guru merupakan pemeran utama kegiatan pembelajaran yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Berhasil tidaknya upaya peningkatan kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada pada guru dalam mengemban tugas pokok sebagai pengelola kegiatan pembelajaran di kelas. Pentingnya peranan guru maka sudah sepatutnya, guru memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan profesi. Proses dan tujuan pendidikan tidak akan pernah mencapai hasil secara optimal tanpa adanya pendidik yang profesional. pendidik yang baik, dalam hal ini adalah guru dengan kepemilikan profesionalisme yang memadai, merupakan persyaratan mutlak bagi terselenggaranya proses pendidikan yang baik.

Dunia pendidikan merupakan sarana yang diharapkan mampu membangun generasi muda yang diidamkan.<sup>29</sup>

#### **e. Penelitian yang Relevan**

Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh Rita Wulandari (UIN Sunan Kalijaga) dengan judul *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Dalam Proses Pembelajaran di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan supervisi di SMA Muhammadiyah 4 adalah dengan melaksanakan program

---

<sup>29</sup>Iskandar Agung, Dkk, (2014), *Mengembangkan Profesionalitas Guru*, Jakarta: Media Pustaka, hal.53.

supervisi akademik dan supervisi klinis. Teknik yang digunakan adalah dengan teknik individu dan kelompok.<sup>30</sup>

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, hal itu didasarkan pada maksud untuk mendiskripsikan perilaku informan yaitu kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan. pendukung dan penghambat pelaksanaan kinerja Kepala Sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di MAN 3 Medan sesuai situasi sosial yang ada.

Adapun tujuan pelaksanaan penelitian ini bertujuan mendiskripsikan: pelaksanaan kinerja yang dijalankan Kepala Sekolah sebagai supervisor (pengawasan), upaya, persepsi guru dan faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan fungsi-fungsi supervisor/pengawasan yang dilakukan kepala MAN 3 Medan dalam membina peningkatan profesionalisme guru

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan metodologi. Ditinjau dari wilayahnya maka penelitian kasus hanya

---

<sup>30</sup>Rita Wulandari. (2010). *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Dalam Proses Pembelajaran di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta*. Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

meliputi daerah atau subjek yang sempit, yang ditinjau dari sifat penelitian, penelitian kasus lebih mendalam.<sup>31</sup>

Perilaku informan dalam latar alamiah sebagai sumber data yaitu kinerja yang dilakukan Kepala Sekolah dalam membina peningkatan profesionalisme guru diMAN 3 Medan. Peneliti sebagai instrumen kunci mengajukan berbagai pertanyaan, observasi dan mengutip data yang bersifat tertulis dan yang tak tertulis. Peneliti lebih mementingkan proses yang lama untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yaitu dengan melihat proses pertanyaan data tertulis dan lisan. Setelah memperoleh informasi data kemudian data dianalisis secara induktif dengan cara mengorganisir, mengurutkan, menguraikan sehingga dapat ditemukan tema dan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data.

### **B.Subjek Penelitian**

Dalam hal ini subjek penelitian ialah yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian. Objek penelitian yakni sasaran penelitian yang fokus dan lokus terhadap penelitian. Dalam penelitian kualitatif, penentuan subjek haruslah memiliki kualifikasi yakni harus mengetahui, memahami dan mengalami sehingga data yang diperoleh akan lebih valid. Penelitian ini akan menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni suatu teknik sampling atau teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu dari pihak peneliti sendiri. Sebagaimana diketahui dalam penelitian kualitatif, peneliti akan memasuki situasi

---

<sup>31</sup>Suharsini Arikunto, (1998), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara, hal 131.

sosial tertentu, melakukan pengamatan dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi social dalam objek penelitian penulis.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitiannya adalah seorang Kepala sekolah, sebagai supervisor dalam kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru di MAN 3 Medan, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan dan Guru-guru yang berjumlah 3 guru senior dan 2 guru junior, sebagai salah satu komponen aktif dalam proses pembelajaran di MAN 3 Medan.

### **C. Prosedur pengumpulan data**

Dalam rangka mengungkap dan menggali informasi yang sesuai, maka prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*) merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu. Pewawancara (*interviewer*) mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.
2. Observasi sebagai suatu aktivitas pengamatan, meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu dengan menggunakan seluruh alat indera.
3. Dokumentasi adalah mencari informasi mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda sebagainya. Metode ini sebagai pelengkap dan penunjang dari metode interview dan observasi. Metode ini penting untuk memberikan penguatan pada hasil penelitian yang berguna untuk mendapatkan sumber data yang berkaitan dengan sejarah, visi misi sekolah, struktur organisasi, dan sebagainya.

#### **D. Analisis data**

Analisis data dilakukan dengan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, bahan lain-lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasar data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga seselanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat diumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori. Selanjutnya analisis data penelitian ini peneliti menggunakan model *Miles and Huberman*.

*Miles and Huberman* mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction, data display, conclusion drawing/verification*.

##### 1. Data reduction (reduksi data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan

demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti computer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, dalam mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan data verifikasi.

## 2. Data Display (Penyajian data)

Display data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas dalam suatu matriks kategorisasi sesuai dengan tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan, serta akan memecah tema-tema tersebut ke dalam bentuk yang telah konkret dan sederhana yang disebut dengan subtema. Penyajian data ini dibatasi sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

## 3. Conclusion Drawing/Verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah bagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif. Hipotesis atau teori.

## E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>32</sup> Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi beberapa aspek yaitu:

a. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.

b. Uji Transferability

Uji transferability ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat atau ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil.

c. Uji Despendability

Uji despendability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

d. Uji Konfirmability

---

<sup>32</sup>Lexy J. Moleong, (2014), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, hal. 324.

Pengujian konfirmability dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum**

##### **1. Gambaran Umum Tempat Penelitian**

MAN 3 Medan terletak di Jalan Pertahanan No. 99 Timbang Deli, Medan Amplas Medan. Yayasan Pendidikan MAN 3 Medan merupakan tingkat satuan pendidikan yang setara dengan sekolah menengah atas. Karena banyaknya peminat siswa-siswi untuk masuk MAN 1 Medan yang berasal dari daerah Patumbak maka pada tahun 1993 dibuatlah local jauh MAN 1 Medan (yang dipimpin oleh Bapak Drs. H. Suangkupon Siregar) dan untuk pengawasan, secara resmi ditunjuk Bpk Drs. Sukoco yang belajarnya bersebelahan dengan MTsN 1 Medan.

Sehubungan dengan meningkatnya jumlah siswa siswi yang masuk ke local jauh, maka pada tahun 1996 Berdasarkan SK Menteri Agama : No. 515 A, tanggal 25-11-1995, tentang SK Pendirian MAN 3 Medan, maka didirikanlah MAN 3 Medan yang gedung belajarnya bersebelahan dengan MTsN 1 Medan, dengan Kepala Madrasah nya adalah Bapak Drs. Sukoco.

Madrasah aliyah Negeri 3 Medan (disingkat MAN 3 Medan) adalah jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal yang setara dengan Sekolah Menengah Atas, yang pengelolaannya dilakukan oleh kementerian agama indonesia.. Pendidikan madrasah aliyah ditempuh dalam waktu 3 tahun, mulai dari kelas 10 sampai kelas 12.

Pada tahun kedua (yakni kelas 11), seperti halnya siswa SMA, maka siswa MAN 3 Medan memilih salah satu dari 3 jurusan yang ada, yaitu Ilmu Alam, Ilmu Sosial dan Ilmu-ilmu Keagamaan Islam. Pada akhir tahun ketiga (yakni kelas 12), siswa diwajibkan mengikuti ujian nasional yang memengaruhi kelulusan siswa. Lulusan madrasah aliyah Negeri 3 Medan dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi umum, perguruan tinggi agama Islam, atau langsung bekerja.

Adapun visi MAN 3 Medan yaitu **“Membentuk insan yang beriman, berakhlakulkarimah, berilmu, kreatif, serta peduli dengan lingkungan dan masyarakat”**. Dengan misi sebagai berikut

1. Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan agama.
2. Menumbuhkan sikap sopan santun dan berbudi pekerti luhur.
3. Membiasakan budaya rapi dan disiplin.
4. Membangkitkan rasa kebersamaan dan musyawarah.
5. Memotivasi belajar dikalangan siswa.
6. Melaksanakan PBM / bimbingan secara intensif.
7. Melaksanakan kegiatan pengembangan diri yang berkaitan dengan minat dan bakat siswa.
8. Meningkatkan semangat musabaqoh (kompetisi).
9. Mencintai lingkungan hidup yang bersih dan sehat.
10. Menumbuhkan semangat berinfaq dan bersodaqoh.
11. Menjalin kerja sama dengan orang tua siswa dan masyarakat.

Sebagaimana sekolah pada umumnya , maka **“Gali Potensi, Kembangkan Kreasi, Raih Prestasi”**

MAN 3 BISA : BIJAKSANA INTELEKTUAL SANTUN AMANAH

## 2. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

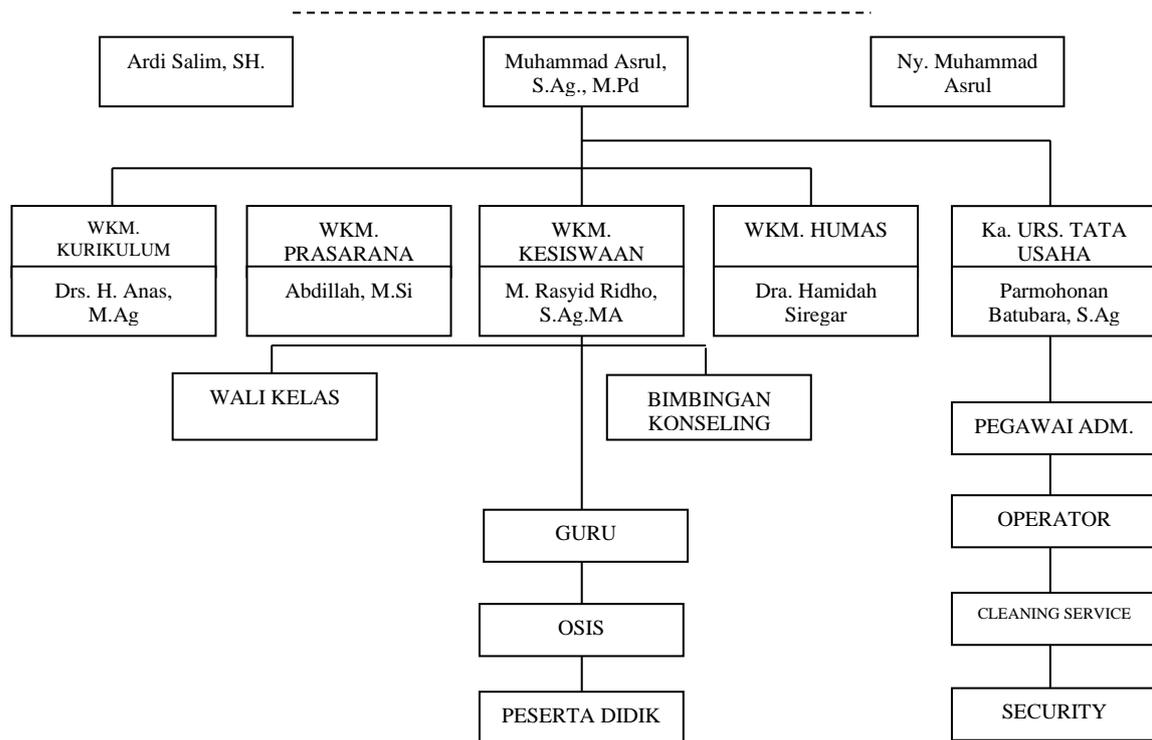
Terdiri dari 4 wakil kepala madrasah, 4 orang administrasi, 4 orang operator dan 54 guru mata pelajaran, baik itu pelajaran umum maupun agama yang semuanya telah peneliti lampirkan dalam skripsi ini .

## 3. Sarana dan prasarana

sarana dan prasarana tersedia dan dalam kondisi baik. Penjabaran sarana dan prasarana di MAN 3 Medan telah peneliti lampirkan dalam skripsi ini.

## 4. Struktur Organisasi

### BAGAN STRUKTUR ORGANISASI MAN 3 Medan



## **Temuan Khusus**

### **1. Kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah muhammad asrul mengenai kinerjanya sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 3 Medan beliau mengatakan; "kinerjanya sebagai supervisor adalah, itu tidak lepas dari tanggungjawab dan kerja sama dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan disekolah tersebut, yaitu tentang bagaimana menyikapi sikap dan tingkah laku guru dalam memberikan materi materi pembelajaran yang sesuai dengan aturan yang berlaku, bagaimana menanamkan niat kegiatan mereka tugas mereka disini adalah sebagai orang tua atau pengganti dari orang tua siswa di rumah.

Pada hari yang sama penulis mewawancarai seorang bagian dari tata usaha yang mana beliau mengatakan bahwa kepala sekolah sudah sangat bagus dalam melaksanakan kinerjanya sebagai supervisor karna beliau beranggapan bahwasannya kepala sekolah itu sudah dapat dikatakan baik dalam melaksanakan tugasnya dalam membina profesionalisme guru karena sudah sesuai dengan aturan yang ada sebagai supervisor yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling

Dihari yang sama juga penulis mewawancarai salah satu guru kimia bernama bapak doni oka , beliau mengatakan; "kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisornya sudah sangat baik karna beliau langsung mengkoordinir turun kelapangan melihat data-data ketidakhadiran guru dan

melihat kinerja guru dalam mengajar dan beliau sangat tegas dan bijaksana dalam membina guru-guru di MAN 3 Medan.

Beliau juga sangat bermasyarakat dengan guru-guru tersebut yang mana beliau sesekali langsung masuk ke dalam kelas untuk melihat langsung guru yang mengajar. Jika ada salah ia langsung mengarahkannya serta beliau selalu memeriksa RPP yang dibuat guru tersebut sesuai atau tidak dengan yang diajarkannya. Menurutnya juga kepala sekolah di sekolah tersebut sudah sangat efektif dalam membina profesionalisme guru di MAN 3 Medan.

Dari wawancara kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah selalu melakukan pengawasan di dalam setiap aspek yang dianggap berhubungan dengan pembinaan peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah menyadari bahwa pengawasan berperan sangat penting dalam mengarahkan guru menjadi guru-guru yang profesional dalam pembelajaran. Pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan tapi untuk sama-sama menemukan kekurangan yang ada kemudian mencari solusi dalam menyelesaikan masalah.

Upaya pembinaan oleh kepala sekolah kepada guru sangat menentukan karena guru adalah orang yang paling bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah ketika jam pelajaran berkeliling ke seluruh kelas untuk melihat proses belajar mengajar. Hal ini dilakukan untuk melihat keaktifan proses belajar mengajar. Dengan sering berkeliling di sekolah kepala sekolah mengetahui bagaimana kelas yang sedang berlangsung. Mengetahui mana kelas yang kosong dan tidak sehingga ketertiban sekolah terjaga dengan baik.

Kepala sekolah juga melakukan supervise pengajaran kepada para guru. Kepala sekolah juga mewawancarai para guru mengenai proses kegiatan belajar mengajar.

Berdasarkan wawancara dengan guru, para guru mengatakan bahwa kepala sekolah seminggu sekali masuk kedalam kelas untuk melihat proses belajar mengajar yang sedang berlangsung.

Dari wawancara dengan guru hambatan yang dihadapi ketika menghadapi siswa adalah ada siswa yang kurang dapat menyerap materi yang diajarkan. Siswa yang lemah dalam memahami materi maka guru akan berusaha mengulang materinya kembali. Guru memahami bahwa tidak semua murid dapat menyerap materi yang diajarkan oleh para guru dikelas.

## **2. Evaluasi sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru**

Untuk membina peningkatan profesionalisme guru disekolah ini yang paling utama yang ditingkatkan adalah kompetensi dimiliki guru tersebut yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keempat elemen inilah yang sangat mendukung seorang guru menjadi seorang guru yang betul-betul professional dan menjadi pedoman untuk bapak ibu guru yang mengajar disini sehingga dengan empat elemen ini memotivasi guru untuk lebih sadar sebagai tenaga pendidik yang sangat-sangat professional dalam memberikan pembelajaran

Hasil wawancara dengan guru dan kepala sekolah Mts Nurul Iman dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran disekolah kepala sekolah telah berusaha

sepenuhnya agar mata pelajaran bidang studi dapat diasuh oleh para guru yang profesional dibidangnya. Dalam wawancara dengan para guru juga didapatkan konfirmasi bahwa para guru yang mengasuh bidang studi semua sudah sesuai dengan jalur profesinya. Kepala sekolah juga selalu memberdayakan guru dengan memberi kesempatan kepada guru untuk ikut pelatihan dan sebagainya. Kepala sekolah juga memberikan wewenang yang lebih luas kepada guru dalam mengajar dikelas.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil temuan khusus yang diperoleh dalam penelitian ini melalui data dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi tentang kinerja kepala sekolah dalam membina peningkatan profesionalisme guru maka terdapat tiga temuan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja kepala sekolah dalam membina peningkatan profesionalisme guru adalah sebagai supervisor kepala sekolah itu tidak lepas dari tanggungjawab dan kerja sama dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan disekolah tersebut, yaitu selalu mengawasi dan membina secara aktif tentang bagaimana menyikapi sikap dan tingkah laku guru dalam memberikan materi- materi pembelajaran yang sesuai dengan aturan yang berlaku, bagaimana menanamkan niat kegiatan mereka tugas mereka disini adalah sebagai orang tua atau pengganti dari orang tua siswa di rumah.

Evaluasi sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru adalah melakukan supervise dalam kisaran mingguan dan bulanan. Kepala sekolah menggunakan supervise pengajaran dalam pengawasan mutu dengan menggunakan dua macam teknik yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

2. Membina peningkatan profesionalisme guru adalah kepala sekolah harus berusaha menanamkan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru tersebut dan sepenuhnya agar mata pelajaran bidang studi dapat diasuh oleh para guru yang profesional dibidangnya. juga didapatkan konfirmasi bahwa para guru yang mengasuh bidang studi semua sudah sesuai dengan jalur profesinya. Kepala sekolah juga selalu memberdayakan guru dengan memberi kesempatan kepada guru untuk ikut pelatihan dan sebagainya. Kepala sekolah juga memberikan wewenang yang lebih luas kepada guru dalam mengajar dikelas.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Dalam meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah telah melakukan supervisi terhadap kinerja guru, baik dalam penyusunan RPP maupun dalam kegiatan belajar mengajar. Ketika ditemukan suatu masalah atau kekurangan, maka kepala sekolah langsung menyampaikannya dan mengarahkan serta membimbing guru bagaimana agar masalah atau kekurangan tersebut bisa diselesaikan.
2. Dalam membina peningkatan profesionalisme guru, bukan hanya melakukan supervisi saja, namun kepala sekolah juga berusaha menempatkan guru-guru pada mapel yang sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuh oleh guru tersebut. Sehingga guru dapat mengajar dengan baik.

#### **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi penelitian yang telah dijelaskan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi kepala sekolah diharapkan dapat selalu meningkatkan profesionalisme guru dengan meningkatkan kinerjanya sebagai supervisor dan melakukan supervise secara berkala dan berkelanjutan.
2. Bagi pendidik, sudah seharusnya lebih memperhatikan lagi pelaksanaan proses pembelajaran dan meningkatkan profesionalismenya sebagai pendidik.

## DAFTAR PUSTAKA

Mulyasa, (2007), *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Bandung: Rosda Karya.

Herabudin, ,(2009) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.

Ngalim purwanto,2004 *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta:PT.Balai Pustaka.

Puspitasari, N. (2015). *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Surakarta. *Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa* Surakarta.

Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Hamka Abdul Aziz. 2016. *Karakter Guru Profesional*. Jakarta: AMP Press.

Akmal Hawi. 2013. *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Sofan Amri. 2013. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah ( dalam Teori, Konsep, dan Analisis)*. Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya.

Iskandar Agung, Dkk, (2014), *Mengembangkan Profesionalitas Guru*, Jakarta: Media Pustaka.

Rita Wulandari. (2010).*Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Dalam Proses Pembelajaran di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta*.Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Sugiyono, (2010)*metode penelitian pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Nurhattati Fuad, Riska Oktiviarindi, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Sdn Mekarjaya 29 Depok (2015)*, *Jurnal Improvement*, Edisi 3, 2015.

Agus Suryadi, Cut Zahri Harun, Nasir, *Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru MTsN di Kabupaten Aceh*

*Barat Daya*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 4, No. 2, Mei 2016, Issn 2302-0156, hal.22- 39.

Iwantoro, *Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Rangka Mencapai Tujuan Pendidikan*, diakses dari <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/jpibangil/article/download/1113/791>.

Febriyanti, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MA Patra Mandiri Plaju Palembang*, Journal of Islamic Education Management, vol.3 No.1, Juni 2017, hal.58-75.

Endang Herawan, *Kinerja kepala sekolah sebagai Instructional Leader*, Jurnal Ilmu Pendidikan (Pedagogia), hal.259-265.

## LAMPIRAN 1

### PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL NOMOR 13 TAHUN 2007 TENTANG STANDAR KEPALA SEKOLAH / MADRASAH

#### A. Kualifikasi

Kualifikasi Kepala Sekolah / madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

#### 1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah / Madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi – tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki kepehaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak / Raudhatul Athfal (TK / RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang – kurangnya 3 (tiga) Tahun di TK / RA ; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III / C bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

#### 2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah / Madrasah meliputi :

##### a. Kepala Taman Kanak – kanak / Raudhatul Athfal (TK / RA) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru TK / RA ;
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK / RA ; dan
3. Memiliki sertifikat kepala TK / RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

##### b. Kepala Sekolah Dasar / Madrasah Ibtidaiyah (SD / MI) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru SD / MI ;
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD / MI ; dan
3. Memiliki sertifikat kepala SD / MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

##### c. Kepala Sekolah Menengah Pertama / Madrasah Tsanawiyah (SMP / MTS) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru SMP / MTS
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP / MTS ; dan
3. Memiliki sertifikat kepala SMP / MTS yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

d. Kepala Sekolah Menengah Atas / Madrasah Aliyah (SMA / MA) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru SMA / MA
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA / MA ; dan
3. Memiliki sertifikat kepala SMA / MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan / Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru SMK / MAK
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK / MAK ; dan
3. Memiliki sertifikat kepala SMK / MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

f. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa / Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa / Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB / SMPLB / SMALB) adalah sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB / SMPLB / SMALB
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB / SMPLB / SMALB
3. Memiliki sertifikat kepala SLB / SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

f. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut :

1. Memiliki pengalaman sekurang – kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah ;
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan
3. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

## 2. Standar Kompetensi

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1.	<b>Kepribadian</b>	<p>1.1 Berakhlak mulia , mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah / madrasah.</p> <p>1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</p> <p>1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah / madrasah.</p> <p>1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah</p>

		<p>dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah / madrasah.</p> <p>1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p>
2.	<b>Manajerial</b>	<p>2.1 Menyusun perencanaan sekolah / madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.2 Mengembangkan organisasi sekolah / madrasah atau sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2.3 Memimpin sekolah / madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah / madrasah secara optimal.</p> <p>2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah / madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah / madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah / madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p> <p>2.8 Mengelola hubungan sekolah / madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah / madrasah.</p> <p>2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11 Mengelola keuangan sekolah / madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan dan efisien.</p> <p>2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah / madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah / madrasah.</p> <p>2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah / madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah / madrasah.</p>

		<p>2.14 Mengelola sistem informasi sekolah / madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah / madrasah.</p> <p>2.16 Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah / madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3.	<b>Supervisi</b>	<p>1.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>1.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>1.3 Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
4.	<b>Sosial</b>	<p>1.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah / madrasah.</p> <p>1.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>1.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>

## LAMPIRAN 2

### DATA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN DI MAN 3 MEDAN

NO	NAMA	KETERANGAN
1	MUHAMMAD ASRUL,S.Ag.M.Pd	Kepala Sekolah/Madrasah
2	Drs. H. ANAS, M.Ag	WKM-1 (Kurikulum); Guru
3	MUHAMMAD RASYID RIDHO, S.AG., MA	WKM-2 (Kesiswaan); Guru bahasa ingris
4	ABDILAH, S.Ag. M.Si	WKM-3 (sarpras); Guru
5	PARMOHONAN BATUBARA, S.Ag	Kepala Tata Usaha (KTU)
6	RUDI TUA	Ka.Lab. Komputer; Guru TIK
7	Drs. H. ASMARA EFFENDI	Guru mapel pkn
9	Drs. PARMOHONAN SITOMPUL	Guru mapel kimia
10	Dra. RIANA NAPITU, M.Si.	Guru mapel fisika
11	Dra. Hj. DIANA AZIZAH	Guru mapel b.indonesia
12	Drs. ZUL AZHARI	Guru mapel fisika
13	ANI SUNARTI, S.Ag	Guru mapel b.inggris
14	SATRIAWATI, S.Ag	Guru mapel biologi
15	JAUHARA CUT ALI, S.Pd., M.Si	Guru mapel fisika
16	MASDIANA, S.Pd	Guru mapel biologi

17	Dra. Hj. NINA YUSRIANA	Guru mapel fiqh
18	NENENG CHAIRUNNISYA, S.Ag	Guru mapel biologi
19	ABDUL LATIP HASIBUAN, S.Pd., M.Si	Guru mapel matematika
20	Dra. RATNAWATI	Guru mapel a. akhlak
21	KHAIRIDAH, S.Ag	Guru mapel a. akhlak
22	SRI DEVI MERKASIH, S.Pd	Guru mapel matematika
23	MISNAYANTI NST, S.Pd	Guru mapel matematika
24	HENNY SITOMPUL, S.Pd	Guru mapel b. Indonesia
25	HAYATI SIREGAR,S.Pd	Guru mapel b. Indonesia
26	RAHMA DAULAY, S.Pd	Guru mapel kimia
27	ATFAIYAH HARAHAAP, S.Pd	Guru mapel matematika
28	WULAN SARI RAHAYU, S.Pd	
29	MAYASSIR, S.Pd.	Guru mapel penjaskes
30	FITHRIANI KHOLILAH, S.Pd	
33	NURASIAH, S.Pd	Guru mapel b.inggris
31	REZEKI AMALIA, S.Psi	Guru mapel bk
32	NURIL HAMNI,S.Pd	Guru mapel b. jerman

33	IMANIYAH MANIK, S.Pd	
34	RIFDAH, S.Pd	Guru mapel seni budaya
35	RAMLIAH, S.Pd	Guru mapel b.indonesia
40	GUNDARI PRIHARTI, S.Sos	Guru mapel geografi
41	LENIE INDRA OKTAVIA MASPURI, S.Pd	Guru mapel b.indonesia
42	H. GHAZALI, S.Pd.I	Guru mapel q.hadits
43	YULINDA NESYA LUBIS, SE	Guru mapel pkn
44	YUDHA DIBRATA, S.Pd	Guru mapel penjaskes
45	ELVIDA HANDAYANI RAMBE, S.Pd	Guru mapel ekonomi
46	WAN SYARIFAH AINI, S.Pd	Guru mapel sejarah
47	RAHMAD HARDIAN, S.Pd	Guru mapel geografi
48	DWI PRASTIYO, S.Pd	Guru mapel penjaskes
49	MUHAMMAD JAMIL, M.Pd.I	Guru mapel SKI
50	Dr. M. Iqbal Hasibuan, S.Ag.,MA	Guru mapel q.hadits

51	DA'WAN KHOIRUNSYAH, S.Pd.I	Guru mapel q.hadits
52	Sri Widia Astuti, S.Pd.I.,M.Psi.	Guru bimbingan konseling
53	M. ALFI SYAHRI, S.Sos.I	Guru mapel b.arab
54	Anggi Putri Dewi Nasution, SE.	Guru mapel ekonomi
55	Mayani Pratiwi Pasaribu, S.Pd.	Guru mapel kewirausahaan
56	LAMRIAH NADEAK, S.Pd	Guru mapel kewirausahaan
57	YULIA SARI SIREGAR, S.Pd	Guru mapel bahasa arab
58	FAHRUDIN HARAHAP	Guru mapel sejarah
59	NANDA OKTAVIA SIREGAR	Guru mapel geografi
60	Yuldina Husna Ritonga S.Pd.	Guru mapel matematika
61	DONI OKA SYAHRIZA S.Pd.	Guru mapel kimia
62	FARIDA HANUM	Administrasi

63	HARAU LI PURBA, SE.	Administrasi
64	ASSUYUTISSUHTI SIREGAR	Administrasi
65	GINDA HARAHAP	Administrasi
66	MARDIANA, A.Md	Operator
67	AGUS SALIM	Operator
68	ELFIRA YUNI, S.Pd ALFIN ROSYIHAN MUNICA, S.Kom	Operator
69	ERA ZAKIYAH, SE	Operator

### LAMPIRAN 3

#### SARANA DAN PRASARANA MAN 3 MEDAN

No.	Jenis prasarana	Ketersediaan*		Kondisi*	
		Ada	Tidak	Baik	Rusak
1.	Ruang kelas	✓		✓	
2.	Ruang perpustakaan	✓		✓	
3.	Ruang laboratorium IPA	✓		✓	
4.	Ruang pimpinan	✓		✓	
5.	Ruang guru	✓		✓	
6.	Ruang tata usaha	✓		✓	
7.	Tempat beribadah	✓		✓	
8.	Ruang konseling	✓		✓	
9.	Ruang UKS/M	✓		✓	
10.	Jamban	✓		✓	
11.	Gudang	✓		✓	
12.	Ruang sirkulasi				
13.	Tempat bermain/berolahraga	✓		✓	

## LAMPIRAN 4

### DOKUMENTASI

#### 1. Kantor Kepala Sekolah dan Tata Usaha



#### 2. Lapangan Bermain bola sekaligus lapangan upacara



## **CURICULUM VITAE**

NAMA : Andre Septi Khadafi  
TEMPAT,TANGGAL LAHIR : T. Morawa, 09 September 1996  
NIM : 37141027  
JENIS KELAMIN : Laki-Laki  
UNIVERSITAS : Universitas Islam Negri Sumatra Utara  
FAKULTAS : Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan  
ALAMAT : Jl. Pertahanan Patumbak Dusun VI Gang Bunga  
E-MAIL : Septiandre973@gmail.com  
NO.TELP : 082167256106  
GOLONGAN DARAH : B  
DESA : Patumbak Kampung  
KECAMATAN : Patumbak  
KABUPATAEN : Deli Serdang

### **RIWAYAT PENDIDIKAN :**

2002 – 2008 : SD Negeri 101791

2008 – 2011 : MTsN 1 Model Medan

2011 – 2014 : MAN 3 Medan