

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 TANJUNGBALAI**

TESIS

OLEH

**RAHMAT HIDAYAT
NIM. 3003194038**

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM



**PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahmat Hidayat

NIM : 3003194038

Tempat/tanggal Lahir : Tanjungbalai/ 12 Pebruari 1983

Pekerjaan : Mahasiswa Program Pasca Sarjana UIN SU Medan

Alamat : Jalan Sei Lasolo Lingkungan II Kelurahan Muara Sentosa
Kecamatan Sei Tualang Raso Kota Tanjungbalai

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:
**“KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH
PERTAMA NEGERI 5 TANJUNGBALAI”**, benar-benar karya asli saya,
kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya maka kesalahan
dan kekeliruan ersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sepenuhnya.

Medan, 10 Desember 2021
Yang membuat pernyataan



Rahmat Hidayat

NIM. 3003194038

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai**” oleh an. Rahmat Hidayat NIM : 3003194038 Program Studi Pendidikan Islam telah di uji dalam seminar hasil tesis pada tanggal 29 Desember 2021.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat untuk diajukan dalam Sidang Tesis Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 29 Desember 2021
Panitia Seminar Hasil Tesis
Pascasarjana UIN-SU Medan

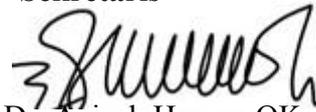
Ketua



Dr. Yusraili Budianti, M.Ag

NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

Sekretaris

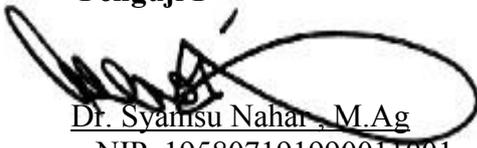


Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag

NIP.196903232007012030
NIDN. 2023036901

Anggota

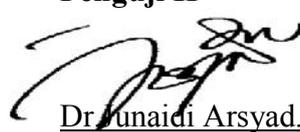
Penguji I



Dr. Syamsu Nahar, M.Ag

NIP. 195807191990011001
NIDN. 2019075801

Penguji II



Dr. Sunaidi Arsyad, M.Ag

NIP.197601202009031001
NIDN. 2020017605

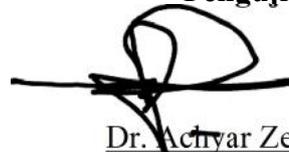
Penguji III



Dr. Yusraili Budianti, M.Ag

NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

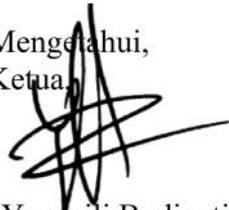
Penguji IV



Dr. Achyar Zein M.Ag

NIP. 196702161997031001
NIDN. 201602670

Mengetahui,
Ketua,



Dr. Yusraili Budianti, M.Ag

NIP.196706152003122001
NIDN. 2015066702

PERSETUJUAN

Tesis berjudul:

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 5
TANJUNGBALAI**

**RAHMAT HIDAYAT
3003194038**

Dapat disetujui dan disahkan untuk diujikan pada Sidang Tesis
Program Magister (S2) pada Program Studi Pendidikan Islam
Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Sumatera Utara Medan

Medan, 15 Januari 2022

Pembimbing I


Dr. Mansur Kahar, M.Ag
NIP. 19551105 198503 1 001
NIDN. 2019075801

Pembimbing II


Dr. Junaidi Arsyad, M.A
NIP 19670216 199703 1 001
NIDN. 2020017605

ABSTRAK



KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 TANJUNGBALAI

Nama : Rahmat Hidayat
NIM : 3003194038
Nama Ayah : (Alm) H. Abdul Majid
Pembimbing 1 : Dr. Syamsu Nahar. M.Ag
Pembimbing 2 : Dr. Junaidi Arsyad. MA

Tujuan penelitian yaitu: (1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai, (2) Pelaksanaan perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai, (3) Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data : wawancara, observasi, dan studi dokumen. Langkah menganalisis data adalah dengan menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, menyajikan data, kemudian disimpulkan. Untuk mengkaji validitas data yang dilakukan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, konfirmabilitas. Hasil temuan yaitu : (1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah sudah dibuat dalam perencanaan jangka panjang, menengah, jangka pendek dan melibatkan semua stakeholders menyusun rencana kerja sekolah. (2) Pelaksanaan perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru berjalan sebagaimana mestinya, hal ini bisa dilihat dari kepemimpinan dan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah. Sarana dan prasarana yang cukup memadai. (3) Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah berjalan dan maksimal. Pemberian sanksi yang berat tidak diterapkan karena pertimbangan kemanusiaan dan kesejahteraan yang diterima guru. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah adalah pengawasan rutin terhadap semua kegiatan di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai. Saran untuk perbaikan agar semua stakeholders bekerja sama meningkatkan pelayanan di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai.

Kata Kunci: *Kompetensi Manajerial, Kinerja Guru*

ABSTRACT



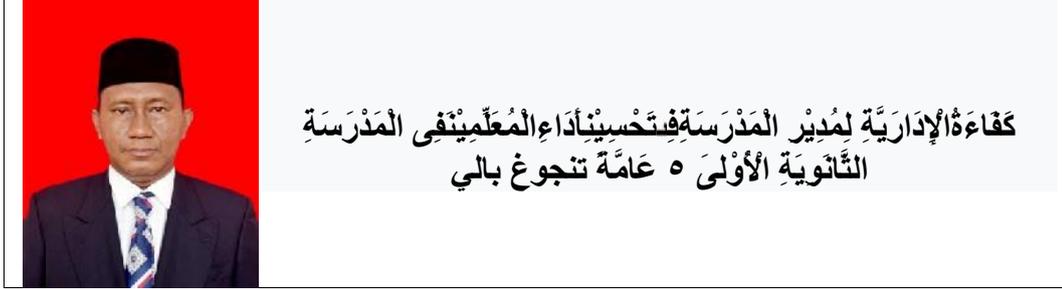
MANAGERIAL COMPETENCY OF SCHOOL PRINCIPLES IN IMPROVING TEACHER PERFORMANCE AT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 TANJUNGBALAI

Name : Rahmat Hidayat
NIM : 3003194038
Father's Name : (Alm) H. Abdul Majid
Advisor 1 : Dr. Syamsu Nahar. M.Ag
Advisor 2 : Dr. Junaidi Arsyad. MA

The research objectives are: (1) Principal planning in improving teacher performance in SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai, (2) Implementation of principal planning in improving teacher performance at SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai, (3) Supervision of principals in improving teacher performance in SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)State 5 Tanjungbalai. The method used is a qualitative method, with data collection techniques: interviews, observations, and document studies. Steps to analyze the data is to compile the data, connect the data, reduce the data, present the data, then conclude. To examine the validity of the data, credibility, transferability, dependability, and confirmability tests were conducted. The findings are: (1) Principal planning in improving teacher performance in schools has been made in long-, medium-, short-term planning and involves all stakeholders in preparing school work plans. (2) The implementation of the principal's planning in improving teacher performance is running as it should, this can be seen from the leadership and motivation given by the principal. Adequate facilities and infrastructure. (3) Supervision of school principals in improving teacher performance has been running and is maximal. The provision of severe sanctions was not applied due to humanitarian considerations and the welfare received by the teacher. Supervision carried out by the principal is routine supervision of all activities at SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai. Suggestions for improvement so that all stakeholders work together to improve services - SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai.

Keywords: Management Competence, Teacher Performance

التَّجْرِيدُ



كفاءةُ الإداريَّةِ لمُديرِ المَدْرَسَةِ فِتْحَسِينِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ فِي المَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الأُولَى ٥ عَامَّةَ تَنْجُوغِ بِالِي

إِسْمُ: رَحْمَةُ هَدَايَةَ

رَقْمُ التَّسْجِيلِ: ٣٨.٤٠٣١٩٤٠٣٠٠

إِسْمُ الأَبِ: المَرْحُومِ ح. عبد المَجِيدِ

رَاشِدٌ ١: دَر. شَمْسِ نَهْرٍ، م.أ. كُ

رَاشِدٌ ٢: دَر. جُونِيدِ رَشِيدٍ، م.أ.

أَمَّا الهَدَفُ هَذَا البَحْثُ:

١. تَحْطِيطُ المَدِيرِ فِي تَحْسِينِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ فِي المَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الأُولَى ٥ عَامَّةَ تَنْجُوغِ بِالِي
 ٢. تَنْفِيزُ التَّحْطِيطِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ فِي المَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الأُولَى ٥ عَامَّةَ تَنْجُوغِ بِالِي
 ٣. إِشْرَافُ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ فِي المَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الأُولَى ٥ عَامَّةَ تَنْجُوغِ بِالِي.
- الطَّرِيقَةُ المُسْتَعْمَلَةُ هِيَ طَرِيقَةُ نَوْعِيَّةٍ، مِنْ طَرِيقِ جَمْعِ البَيِّنَاتِ بِمُقَابَلَاتٍ وَمُلاحَظَاتٍ وَدِرَاسَاتٍ
الوثائقيَّةِ. خُطُوَّةُ تَحْلِيلِ البَيِّنَاتِ فَتُجْمَعُ بِعَظَمَةِ وَرَبْطِهَا وَتَقْلِيلِهَا وَتَقْدِيمِهَا وَاسْتِكْمَالِهَا. لِإِخْتِبَارِ صَحَّتِهَا
تَمَّ الإِخْتِبَارُ المِصْدَاقِيَّةِ وَالقَابِلِيَّةِ الثَّقَلِ وَالإِعْتِمَادِيَّةِ وَالتَّأَكُّدِ.

النتائجُ هي:

١. تَحْطِيطُ المَدِيرِ فِي تَحْسِينِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ فِي المَدْرَسَةِ تَمَّ إِجْرَاؤُهُ فِي
خُطُوطٍ طَوِيلَةٍ وَمُتَوَسِّطَةٍ وَقَصِيرَةٍ. وَإِشْرَافِ جَمِيعِ المَوْظُفِينِ فِي إِعْدَادِ خُطُوطِ العَمَلِ فِي المَدْرَسَةِ.
 ٢. تَمَّ تَنْفِيزُ التَّحْطِيطِ المَدِيرِ فِي تَحْسِينِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ بِشَكْلِ صَحِيحٍ. يُمَكِّنُ
مُلاحَظَةَ ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ البَيِّنَاتِ التَّحْتِيَّةِ المُلَانِمَةِ.
 ٣. تَمَّ الإِشْرَافُ عَلَى المَدِيرِ فِي تَحْسِينِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينِ وَهُوَ الحَدُّ الأَقْصَى.
لَا يَتِمُّ تَطْبِيقُهَا بِاتِّصَارٍ مِمَّا لَهَا تَأْثِيرٌ عَيْنِيٌّ سَانِيٌّ عَلَى المُعَلِّمِينِ وَرَافَهُمُ. الإِشْرَافُ الَّذِي قُوْمَ بِهَا المَدِيرُ هُوَ أَمْرٌ
رُؤْيِيٌّ لِجَمِيعِ الأَنْشِطَةِ فِي المَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الأُولَى ٥ عَامَّةَ تَنْجُوغِ بِالِي.
إِفْتِرَاحَاتٍ لِتَحْسِينِ بَحْثِ عَمَلِ جَمِيعِ المَوْظُفِينِ مَعَ التَّحْسِينِ الخِدْمَاتِيَّةِ فِي المَدْرَسَةِ.
- كَلِمَةُ الدَّالَّةُ: كفاءةُ الإداريَّةِ وَ أَدَاءُ المُعَلِّمِينِ

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kehadirat Allah Swt. atas rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI 5 TANJUNGBALAI** Selanjutnya selawat beriring salam penulis persembahkan kepada Rasulullah Saw. yang telah membimbing umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang diridhai Allah Swt.

Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan Strata II (S2) pada Program Studi (Prodi) Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis banyak mengalami rintangan dan tidak terlepas dari dukungan, bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak. Terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hasan Bakti, MA Direktur dan Bapak Dr. Phil Zainul Fuad, MA selaku Wakil Direktur UIN Sumatera Utara Medan, yang telah membantudan memberikan masukan dan arahan kepada penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan
2. Ibu Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag selaku Ketua Program Studi Pendidikan Islam dan Ibu Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag telah yang telah membantudan memberikan masukan dan arahan kepada penelitiselama menempuh pendidikan pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Syamsu Nahar, M.Ag selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan demi terselesainya tesis ini dengan baik.
4. Bapak Dr. Junaidi Arsyad, M.A selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan demi terselesainya tesis ini dengan baik.
5. Ibu Kepala Sekolah SMPN 5 Tanjungbalai beserta seluruh stafnyayang telah memberikan informasi dan mengizinkan memberikan melaukan penelitian di Sekolah SMPN 5 Tanjungbalai

6. Istri tercinta dan tersayang Nurhafni S.Pd yang menjadi semangat dan doa yang tiada hentinya kepada peneliti demi terselesainya tesis ini dengan baik.
7. Ucapan terimakasih yang mendalam disampaikan kepada Ibu saya Mahyuni dan kepada Kedua Mertua serta adik saya khairiah dan Ihsan yang senantiasa memberikan doa dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh teman kelas PEDI selaku teman seperjuangan yang senantiasa memberikan semangat dan sumbangsih saran kepada Peneliti.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis ini, oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran membangun demi penyempurnaan tesis ini. Dan Peneliti sangat berharap agar tesis ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis maupun pembaca untuk menambah wawasan dan bahan kajian pada masa yang akan datang.

Medan, 10 Desember 2021

Peneliti,

Rahmat Hidayat

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Tranliterasi yang dipakai dalam penulisan tesis ini adalah pedoman transliterasi arab latin keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 th. 1987 dan Nomor: O543bJU/1987

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin.

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama |
|------------|--------|-------------|-----------------------------|
| ا | Alif | A | A |
| ب | Ba | B | Be |
| ت | Ta | T | Te |
| ث | Tsa | Š | es (dengan titik di atas) |
| ج | Jim | J | Je |
| ح | Ha | Ḥ | ha (dengan titik di bawah) |
| خ | Kha | Kh | ka dan ha |
| د | Dal | D | De |
| ذ | Zal | Ẓ | zet (dengan titik di atas) |
| ر | Ra | R | Er |
| ز | Zai | Z | Zet |
| س | Sin | S | Es |
| ش | Syim | Sy | es dan ye |
| ص | Sad | Ṣ | es (dengan titik di bawah) |
| ض | Dad | Ḍ | de (dengan titik di bawah) |
| ط | Ta | Ṭ | te (dengan titik di bawah) |
| ظ | Za | Ẓ | zet (dengan titik di bawah) |
| ع | 'Ain | ` | koma terbalik di atas |
| غ | Ghin | GH | Ghe |
| ف | Fa | F | Ef |
| ق | Qaf | Q | Qi |
| ك | Kaf | K | Ka |
| ل | Lam | L | El |
| م | Mim | M | Em |
| ن | Nun | N | En |
| و | Waw | W | We |
| ه | Ha | H | Ha |
| ء | Hamzah | ' | Apostrof |

| | | | |
|---|----|---|----|
| ي | Ya | Y | Ye |
|---|----|---|----|

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

| Tanda | Nama | Huruf Latin | Nama |
|-------|--------|-------------|------|
| ـَ | fathah | A | A |
| ـِ | Kasrah | I | I |
| ـُ | ḍammah | U | U |

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

| Tanda dan Huruf | Nama | Gabungan Huruf | Nama |
|-----------------|----------------|----------------|---------|
| ـِـي | Fathah dan ya | Ai | a dan i |
| ـِـو | Fathah dan waw | Au | a dan u |

Contoh:

| Arab | Latin | Arab | Latin |
|------|--------|------|---------|
| كتب | Kataba | فعل | fa'ala |
| ذكر | Zukira | يذهب | Yažhabu |

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

| Harkat dan huruf | Nama | Huruf dan tanda | Nama |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| ـَـا | fathah dan alif | Â | a dan garis di atas |
| ـِـي | kasrah dan ya | Î | i dan garis di atas |
| ـُـو | ḍammah dan wau | Û | u dan garis di atas |

Contoh :

| Arab | Latin | Arab | Latin |
|------|-------|------|--------|
| قال | Qâla | قيل | Qîla |
| دنا | Danâ | يقوم | Yaqûmu |

4. *Tâ' al-Marbûṭah* (ة)

Transliterasi untuk *tâ' al-marbûṭah* ada tiga:

- 1) *Tâ' al-marbûṭah* hidup. Adapun yang dimaksud dengan *tâ' al-marbûṭah* hidup ialah yang mendapat baris *fathah*, *kasrah* dan *ḍammah*, transliterasinya adalah /t/. Contoh:

روضة الاطفال : raudatul atfâl

- 2) *Tâ' al-marbûṭah* mati. Adapun yang dimaksud dengan *tâ' al-marbûṭah* mati ialah yang mendapat baris *sukun*, transliterasinya adalah /h/. Contoh:

طلحة : Ṭalḥah

- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *tâ' al-marbûṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang "al" (ال) serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tâ' al-marbûṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h). Contoh:

المدينة المنورة : al-Madînah al-Munawwarah

5. *Syaddah* (Tasydîd)

Syaddah atau *tasydîd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

| Arab | Latin | Arab | Latin |
|----------|---------|----------|---------|
| رَبَّنَا | Rabbanâ | الْبِرِّ | al-birr |
| نَزَّل | Nazzala | نَعَم | nu`ima |

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* atau huruf *qamariah*.

- 1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

Contoh:

الرجل menjadi *ar-rajulu*, الشمس menjadi *asy-syamsu*.

2) Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang (-).

Contoh:

المدرسة menjadi *al-madrasah*, البستان menjadi *al-bustân*

7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

| Arab | Latin | Arab | Latin |
|--------|-----------|------|--------|
| تأخذون | ta'khuẓûn | أمرت | Umirtu |
| شيء | syai'un | أكل | Akala |

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *ḥarf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya:

Contoh:

| Arab | Latin |
|---------------------------|---|
| وإن الله لهو خير الرازقين | <ul style="list-style-type: none">• Wa innallâha lahua khair ar-râziqîn• Wa innallâha lahua khairurrâziqîn |
| فاوفوا الكيل والميزان | <ul style="list-style-type: none">• Fa aufû al-kaila wa al-mîzâna• Fa auful-kaila wal-mîzâna |
| ابراهيم الخليل | <ul style="list-style-type: none">• Ibrâhîm al-Khalîl• Ibrâhîmul-Khalîl |

9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital

digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

| Arab | Latin |
|---------------------------------|--|
| شهر رمضان الذين أنزل فيه القرآن | Syahru Ramaḍânal-lazî unzila fihil-Qur'ânu |
| الحمد لله رب العالمين | Alḥamdu lillâhi rabbil -'âlamîn |

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya herlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan

Contoh:

| Arab | Latin |
|-----------------------|----------------------------------|
| نصر من الله وفتح قريب | Naşrun minallâhi wa fathun qarîb |
| والله بكل شيء عليم | Wallâhu bikulli syai'in 'alîm |

10. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN

LEMBAR PENGESAHAN

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

PEDOMAN PENULISAN ARAB-LATIN

| | |
|---|-----------|
| Daftar Isi..... | i |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Fokus Penelitian..... | 6 |
| C. Rumusan Masalah..... | 6 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 6 |
| E. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| BAB II KAJIAN TEORI..... | 8 |
| A. Kompetensi Kepala Sekolah..... | 8 |
| 1. Pengertian Kompetensi..... | 8 |
| 2. Pengertian manajerial dan pengertian kepemimpinan..... | 10 |
| 3. Pengertian Kepala Sekolah..... | 17 |
| 4. Pengertian kinerja guru..... | 19 |
| 5. Kurikulum Pendidikan Agama Islam..... | 25 |
| 6. Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam..... | 28 |
| 7. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah..... | 30 |
| 8. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah..... | 37 |
| B. Penelitian Yang Relevan..... | 43 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 46 |
| A. Tujuan Khusus Penelitian..... | 46 |
| B. Pendekatan Metode Yang di Gunakan..... | 46 |
| C. Sumber Data..... | 48 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data..... | 48 |
| E. Teknik Analisis Data..... | 51 |
| F. Pemeriksaan Keabsahan Data..... | 52 |

| | |
|---|------------|
| G. Pemeriksaan Keabsahan Data | 57 |
| BAB IV TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN | |
| A. Temuan Umum | |
| 1. Profil sekolah..... | 59 |
| 2. Struktur organisasi..... | 66 |
| 3. Data Keadaan Guru | 69 |
| 4. Data Keadaan Siswa | 71 |
| 5. Keadaan Fisik Sarana Dan Prasarana | 72 |
| B. Temuan Khusus | |
| 1. Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai | 76 |
| 2. Pelaksanaan perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai | 85 |
| 3. Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)Negeri 5 Kota Tanjungbalai | 92 |
| 4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru | 96 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| A. Kesimpulan | 104 |
| B. Saran..... | 107 |
| DAFTAR PUSTAKA | 109 |
| Lampiran..... | 110 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah sebagai administrator memegang kunci bagi perbaikan dan kemajuan sekolah. Ia harus mampu memimpin dan menjalankan peranannya agar segala kegiatan terkendali dan terarah dalam usaha inovasi dan mencoba ide-ide baru dan praktek-praktek baru dalam bentuk manajemen kelas yang lebih efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya.¹

Oleh karena itu untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan. Lebih jauh lagi dari manajemen kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan kinerja para guru, siswa dan komponen pendidikan lainnya.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya.² Berdasarkan hal tersebut, maka sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.³

Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri yaitu terjadinya proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia yang bermoral dan berlandaskan agama.

¹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 106.

²Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 24.

³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 81.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Banyak upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan dalam implementasinya di lapangan. Kegagalan demi kegagalan antara lain disebabkan oleh masalah manajemen yang kurang tepat, penempatan tenaga pendidikan tidak sesuai dengan bidang dan keahlian, penanganan masalah bukan oleh ahlinya, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan kinerja guru pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang belum dapat diwujudkan.

Untuk dapat mewujudkan pendidikan nasional, kepala sekolah adalah sosok yang paling diharapkan untuk mewakili pemerintah dalam menerapkan dan meningkatkan kualitas pendidikan serta kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah/sekolah sebagai seorang leader atau pemimpin harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Islam merupakan agama yang sangat banyak membahas nilai-nilai kepemimpinan dan ini dapat dibuktikan lewat hadits Rasulullah Shallallahu 'alaihi Wasallam yakni :

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُنْتُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْنُونَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Dari Abdullah bin Umar: Rasulullah SAW bersabda, *"Ingatlah, setiap diri kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai*

pertanggungjawaban atas kepemimpinan itu. Orang yang menangani urusan manusia adalah pemimpin bagi mereka dan dia akan ditanya atas kepemimpinannya itu. Suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan dia akan ditanyai atas kepemimpinannya itu. Wanita adalah pemimpin dalam rumah suaminya serta anaknya, dan dia akan ditanyai atas kepemimpinannya itu. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin atas harta tuannya dan dia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya itu. Setiap diri kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan itu. " (Shahih: Muttafaq 'Alaih)⁴

Kepala sekolah sebagai pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.⁵

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Karena Kompetensi merupakan gambaran apa yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan. Agar dapat melakukan pekerjaan tersebut maka, seseorang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk sikap dan pengetahuan, sikap dan keterampilan (*skill*). Oleh karena itu kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan yang luas terhadap masalah-masalah pendidikan. Dengan menguasai pengetahuan yang luas tentang pendidikan kepala sekolah dapat dengan mudah mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sebagaimana Allah SWT menjelaskan di dalam Al-Qur'an pada surah Ash-Shaff ayat 4 (empat) yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh".⁶

⁴Muhammad Nasiruddin Albani, *Shahih Sunan Abu Dawud*, Jilid II (Pustaka Azam, 2004) h. 356

⁵Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kependidikan dalam islam*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2008), h.33

⁶Al-Qur'an cordoba special for muslimah, PT.Cordoba Internasional Indonesia

Dalam surah ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh. Yaitu, kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, solidaritas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid).

Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, kemampuan konseptual yang memadai diharapkan kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja para guru di sekolah tersebut.

Dengan kinerja guru yang berkualitas maka proses pembelajaran akan berlangsung dengan optimal. “Ada dua aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan sekolah yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan kinerja para gurunya”.⁷

Kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memimpin, memotivasi, mengendalikan dan mengevaluasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah merupakan hal penting dan strategis dalam upaya pencapaian kemajuan suatu sekolah. Sekolah sebagai suatu system social, mempunyai dimensi yang sangat kompleks sehingga tidak dapat terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut adanya pemecahan yang komprehensif dan dapat diterima oleh semua pihak. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin (Kepala Sekolah) yang memiliki kemampuan manajerial yang memadai sehingga diharapkan dapat terwujud kondisi sekolah yang dinamis dan kondusif dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah yang bersangkutan.

Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat dengan baik sesuai target yang akan di capai, karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung faktor di antaranya adalah kompetensi manajerial kepala sekolah.

⁷Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan pendidikan kontemporer*, (Bandung: Cita pustaka media 2013), h.72

Namun, fenomena lapangan hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi-regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan sekolah tampaknya belum banyak dipahami oleh kepala sekolah. Mereka cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalaman mereka sejak diangkat menjadi guru, wali kelas, dan pembantu kepala sekolah hingga diangkat menjadi kepala sekolah. Selain itu, banyak di antara mereka yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, maka pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di luar system pendidikan sangatlah rendah sehingga akhirnya kemampuan untuk memotivasi dan mengatur bawahan juga menjadi sangat minim.

Sekolah Menengah Pertama (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai adalah salah satu lembaga pendidikan yang terletak di Kota Tanjung Balai, merupakan lembaga pendidikan formal di bawah naungan pemerintah yang berstatuskan Negeridan sekaligus menjadi sarana dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Menurut kacamata peneliti bahwa Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai banyak memiliki keunggulan, prestasi dan mempunyai guru yang profesional meskipun tak dapat diingkari masih ada beberapa kelemahan-kelemahan dalam menciptakan kinerja guru sesuai dengan harapan. Ini dapat juga dilihat dari observasi yang dilakukan peneliti bahwa Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai masih terus melakukan berbagai macam upaya untuk meningkatkan profesinal para tenaga pendidik.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis terdorong untuk mengadakan penelitian dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP)Negeri 5 Tanjungbalai”.

B. Fokus Penelitian

Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

C. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai?
2. Sejauhmana Pelaksanaan Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai?
3. Bagaimana pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai.
2. Pelaksanaan Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai
3. pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua macam yaitu manfaat secara teoritik dan praktis.

1. Secara teoriti.

Secara teoritik hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut oleh para peneliti dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai.

2. Secara praktis penelitian ini bermanfaat:

- a. Untuk menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai.

- b. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah dalam urusan manajerial sekolah demi meningkatkan kinerja guru terkhusus pada bidang Pendidikan Agama Islam.
- c. Sebagai masukan bagi sekolah agar mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam melalui kompetensi manajerial kepala sekolah.
- d. Sebagai alat sosialisasi bahwa dalam paradigma baru pendidikan, bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru.
- e. Sebagai bahan informasi dan bahan perbandingan bagi para peneliti yang berminat meneliti judul ini.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kompetensi Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Kompetensi dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar.¹

Istilah kompetensi dapat dimaknai dari beragam aspek, tidak saja menyangkut dengan fisik dan mental, tetapi juga menyangkut aspek spiritual. Seseorang yang dianggap memiliki kompetensi untuk mengemban satu tugas apabila yang bersangkutan memenuhi standar dalam sikap, pengetahuan, keterampilan serta hasil kerjanya sesuai dengan yang ditetapkan atau diakui oleh suatu lembaga atau pemerintah. Wolf dalam Musfah mengatakan *‘competence is the ability to perform: in this case to perform at the standards expected of employees.’*²

Di sisi lain kompetensi merupakan tugas khusus yang dapat dilakukan orang tertentu, atau sering disebut dengan istilah profesional. Artinya hanya orang yang memiliki kompetensi tertentu yang dapat melakukan tugas tersebut, apila dikerjakan oleh orang sembarangan, tentu hasilnya tidak dapat dipastikan seperti yang diharapkan. Wolf dalam Musfah mengatakan *“competencies refer only to very specific practical activities”*. Pengertian kompetensi dalam hal ini sangat terkait dengan profesi.³

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 Ayat 10 menyatakan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

¹ Echols dan Sadly. (2002), 132

² Jejen Musfah. *Peningkatan Kompetensi Guru*. (Jakarta: Kencana, 2011), h.28.

³ Ibid, h. 29

Pengertian kompetensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kecakapan, mengetahui, berwenang, dan berkuasa memutuskan atau menentukan atas sesuatu.⁴ Menurut Depdiknas, kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Arti lainnya, kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan lapangan.⁵

Pengertian Kompetensi menurut Mulyasa yaitu kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.⁶ Kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif. Kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.⁷ Kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Selanjutnya masih menurut Syah, dikemukakan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru untuk melaksanakan kewajibannya.

Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.⁸ Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan

⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2002)

⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Menebar Teladan Melalui Karya Nyata*, (Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional, 2007)

⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005) h.35

⁷ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*,(Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007) h.25

⁸ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009) h.30

bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti yang luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keber-agama-an, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

2. Pengertian Manajerial dan pengertian kepemimpinan

Istilah manajemen, berasal dari bahasa Prancis Kuno, *Management* yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dalam definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas yang dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.⁹

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: ada tujuan yang ingin dicapai, sebagai perpaduan ilmu dan seni, merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya,

⁹Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010) h.21

ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi, didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab, mencakup beberapa fungsi, merupakan alat untuk mencapai tujuan.¹⁰

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumber daya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu di koordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu Kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya dan keefesiennya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya.

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen yaitu, (*planning, organizing, actuating, and controlling*) juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Wayan koster mengemukakan bahwa kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, kepala administrasi, sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas – tugas pendidikan di sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan tertentu melalui atau dengan cara menggerakkan orang-orang lain.

¹⁰Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2003) h.2-3

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Dalam konteksnya dengan manajemen pendidikan bahwa menurut Mulyasa manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien.¹¹ Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Manajemen juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Selanjutnya, keempat fungsi tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut: perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.

Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan,

¹¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 7.

permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya, serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, pertama, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber yang dapat disediakan; kedua, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹²

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan, merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu. Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut,

¹²Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002)h. 21.

diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran secara keseluruhan.

Kata "kepemimpinan" terjemahan dari bahasa Inggris "*leadership*". Kata ini sering terdengar dalam percakapan orang, dalam pertemuan-pertemuan, dari radio, televisi dan sebagainya. Dalam bahasa Arab disebut dengan istilah *khilafah, imarah, ziamah atau imamah*. Secara etimologi, kepemimpinan berarti daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin itu sendiri.

Sebagaimana Allah Swt berfirman dalam alqur'an pada surah al baqarah ayat 30,

وَإِذْ لِي رَبًّا لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالَهُ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْرُ نَسِيحٌ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي لَأَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."¹³

Di dalam ayat yang lain Allah Swt juga menjelaskan bahwa:

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرٍدَ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya :“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah” (QS. Al-Anbiya :73).¹⁴

¹³ Departemen Agama RI, Al-Quran dan Terjemahan Al-Jumanutul ‘ali, (Bandung:J-ART, 2004), h. 6

¹⁴ *Ibid*, h.328

Di dalam hadist juga di jelaskan tentang kepemimpinan.

Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari).¹⁵

Kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya. kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁶

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin agar mau melaksanakan atau bekerja menuju kepada satu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama. Sepanjang diketahui sekarang ini, para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan kepada lima golongan (lima tipe pemimpin). Tipe-tipe itu ialah:

- a. Tipe otokratis, Kepemimpinan secara otokratis artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan merupakan sebagai alat, bukan manusia. Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang: Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengindentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.

¹⁵ Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al- Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Kitab: Jum'at Bab alat Jumat di Desa dan Kota, No. Hadis no: 844 (Beirut: Dar as -S a'bu, t.t), h.139.

¹⁶ Muhadi Zainuddin, dan Abd. Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam Telaah Normatif & Historis*, (Semarang: Putra Mediatama Press, 2005). h. 1.

- b. Tipe Militeristis Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat: dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan: dalam menggerakkan bawahan senang .bergantung kepada pangkat dan jabatannya, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritikan dari bawahannya, menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- c. Tipe Paternalistis, Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seseorang yang: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya sering bersikap maha tahu. Harus diakui bahwa untuk keadaan tertentu, seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifat-sifatnya yang negatif mengalahkan sifat-sifatnya yang positif.
- d. Tipe Kharismatis, Hingga sekarang ini para sarjana belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.
- e. Tipe Demokratis, Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari, pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para

bawahannya, ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

3. Pengertian Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian.

Kepala sekolah adalah 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.¹⁷ Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk: saling pengertian antara sekolah, orang

¹⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2000) hal.83

tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

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.

Ketiga kelompok ini menjadi sasaran dalam pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ketiga kelompok tersebut antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya memiliki perbedaan-perbedaan yang sangat prinsip, yang secara umum dapat dicermati dalam berbagai gejala dan perilaku yang ditunjukkannya seperti misalnya dalam tingkat kematangannya, latar belakang sosial yang berbeda, motivasi yang berbeda, tingkat kesadaran dalam bertanggung jawab, dan lain sebagainya. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu mencari jalan ke luar untuk mencairkan hubungan sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, agar masyarakat khususnya orang tua peserta didik bisa mengerti, memahami dan maklum dengan ide-ide serta visi yang sedang berkembang di sekolah.

Hal ini bisa dilakukan oleh pihak sekolah dipimpin oleh kepala sekolah, misalnya melalui dialog rutin antara pihak sekolah dengan orang tua, sehingga mereka bisa memahami kondisi sekolah dengan berbagai permasalahannya. Lebih dari itu, diharapkan masyarakat bisa membantu sekolah dalam mewujudkan visi dan tujuannya. Disadari memang bahwa partisipasi masyarakat terhadap pendidikan masih relatif rendah (utamanya dalam hal sumbangan pemikiran), meskipun sudah ada wadah-wadah dan saluran-saluran ke arah peningkatan partisipasi tersebut.

Dalam hal ini pihak sekolah harus memiliki program yang jelas, yang bisa ditawarkan kepada masyarakat. Selama ini kita maklum bahwa sekolah terlalu berorientasi pada kegiatan-kegiatan kurikuler atau akademis, yang lebih dipersempit lagi pada pemindahan pengetahuan (mengisi kepala anak dengan sejumlah pengetahuan tertentu).

Demikian halnya masyarakat, perhatiannya hanya terfokus pada kondisi sekolah, sehingga perhatiannya hanya terfokus pada bagaimana agar anaknya mendapat nilai ujian yang tinggi. Kondisi semacam ini yang telah melahirkan budaya nyontek di kalangan peserta didik, kebocoran-kebocoran di pihak pengelola, yang pada akhirnya bermuara pada ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Di sinilah pentingnya kepala sekolah profesional tampil sebagai pigur yang harus mampu memimpin tenaga kependidikan di sekolah, agar bisa bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat pada umumnya. Karena itulah, kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan iklim yang kondusif demi lahirnya partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara profesional: transparan dan demokratis. Dengan cara demikianlah, kita akan memulai memperbaiki kualitas pendidikan dan mengembangkan anak bangsa untuk masa depan.

4. Pengertian kinerja guru

Para pakar perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia menjelaskan kinerja dengan bahasa dan tinjauan sudut pandang yang berbeda, namun makna yang terkandung di dalamnya sama yaitu hasil akhir dari suatu aktivitas. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson mendefinisikan kinerja sebagai perilaku kerja pegawai yang disumbangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja dinyatakan sukses jika tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.¹⁸ Menurut Kotze kinerja seseorang akan sukses apabila dikerjakan di tempat yang tepat pada waktu yang tepat pula, berarti suatu Kinerja akan

¹⁸ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*. (New Jersey New York : Mc Graw-Hill, 2009), h. 57.

berhasil apabila diikuti dengan kondisi lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan.¹⁹ Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan.²⁰ Sehingga Kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan dengan demikian kinerja seseorang akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari, dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh sebagai hasil kerjanya.

Seseorang perlu bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Orang yang bekerja cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru, sehingga dengan bekerja seseorang akan mendapatkan tambahan pengalaman, yang akan menambah kemajuan dalam hidupnya. Dari proses bekerja, dapat dilihat bagaimana kinerja seseorang tersebut. Selanjutnya Colquitt, dkk, bahwa *outcomes* individu dalam organisasi berupa salah satunya adalah kinerja. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas; Kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan.

Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas : kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.²¹ Terkait peran individu dalam organisasi, Hugh J. Arnold and Daniel C Feldman, kinerja adalah serangkaian perilaku atau kegiatan individu yang sesuai dengan harapan atau keinginan organisasi tempat ia bekerja.²² Disisi lain, bahwa perbuatan dan kinerja yang efektif membutuhkan beberapa standar perbandingan kinerja

¹⁹ Robin Stuart – Kotze. *Performance :The Secrets of Successful Behavior*. (Prentice Hall, Great Britain, 2009), h..4.

²⁰ Stephen P. Robbins. *Essential of Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice-Hall Inc, 2000), h. 218.

²¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*. (New Jersey New York : Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.

²² Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman. *Organization Behavior*. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1986), h. 24.

individu. Dengan demikian tampak secara jelas bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang membentuk kinerja yang mengarah atau ingin mewujudkan tercapainya tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Davis bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu, organisasi dapat berhasil dengan baik dalam pengelolaannya dan akan berhubungan dengan sejumlah karakter karyawan yang berbeda-beda.²³

Selanjutnya Michael Armstrong dan Angelo Baron menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan tingkah laku²⁴. Pengertian Kinerja disini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan untuk menunjang tugas yang dibebankan organisasi kepadanya, pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan oleh organisasi melalui acuan kerja, berbentuk peraturan, deskripsi tugas pokok dan fungsi kerja, serta otoritas organisasi, agar tingkah lakunya terarah dan konsisten dengan tujuan organisasi, sehingga hasil kerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Paul D. Sweeney dan Mc Farlin menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, selain usaha dan perilaku pegawai serta keterampilan dan kemampuan pegawai²⁵ Newstrom menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam sistem perilaku organisasi. Dalam sistem ini, terdapat filosofi, nilai, visi, misi, dan tujuan manajemen yang mempengaruhi budaya organisasi. Bersama-sama dengan lingkungan sosial dan struktur organisasi mempengaruhi kepemimpinan, komunikasi dan dinamika kelompok. Hal tersebut kemudian mempengaruhi kuantitas kehidupan kerja dan kemudian mempengaruhi motivasi. Motivasi pada

²³ William B Westher Jr. dan Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*. (New York: McGraw Hill, 1996), h.341.

²⁴ Armstrong and Angelo Baron. *Performance Management*. (British Library: 1998), h. 15.

²⁵ Paul D. Sweeney and Dean B. Mc Farlin. *Organizational Behavior : Solution For Management*. (USA: Mc Graw Hill, 2002), h. 84.

akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja berupa kinerja, kepuasan dan pertumbuhan pribadi.²⁶ Sedangkan menurut Schermerhorn, bahwa kinerja adalah sesuatu yang dapat diartikan sebagai kuantitas dan kualitas individu, kelompok atau organisasi.²⁷ Dengan demikian kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Dalam kehidupan sehari-hari kinerja seseorang biasanya didukung oleh dua hal yaitu: potensi yang berasal dari dalam diri seseorang dan penilaian gaya kepemimpinan atasan yang disenangi oleh karyawan. selanjutnya kinerja pegawai dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu : efisiensi dan efektivitas kerja.²⁸ Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dan sumber daya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektivitas kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya yang tinggi. Selanjutnya menurut Daft, kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.²⁹

Berdasarkan dua definisi tersebut tampak bahwa efektivitas dan efisiensi yang tercakup dalam ukuran kinerja merupakan pengertian yang tidak dapat dipisahkan, karena hasil guna yang diperoleh sebagai penggunaan sumber daya secara lebih berdaya guna atau efektif. Produktivitas sebagai ukuran kinerja menampilkan suatu keterkaitan antara efektivitas dan efisiensi kerja, karena makin tinggi kinerja maka makin tinggi pula produktivitas kerja. Hal ini karena kinerja yang tinggi akan menghasilkan hasil guna dan daya guna yang tinggi. Demikian pula sebaliknya, produktivitas yang rendah merupakan cermin dari rendahnya kinerja, sehingga hasil guna dan daya gunapun rendah. Dengan perkataan lain tinggi rendahnya kinerja seseorang mempengaruhi

²⁶ John W. Newstrom. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. (USA Mc Graw Hill Companies Inc, 2007), h. 26.

²⁷ John R. Schermerhorn, Jr., et al. *Managing Organizational Behavior*. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994), h.147.

²⁸ James A.F Stoner dan R. Edward Freeman. *Management*. (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1992), h. 6.

²⁹ Richard L. Daft. *Management*. (Chicago: The Dryden Press, 1988), h.12.

produktivitas kerja seseorang. Ada 10 faktor untuk meningkatkan produktivitas kerja. yaitu :(1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang sesuai, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaannya, (4) penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, (5) lingkungan atau suasana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) Mengerti dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pada diri si pekerja, (10) disiplin kerja yang keras.³⁰

Henderson dan Thomson, menjelaskan tentang elemen yang mempengaruhi kinerja yang disebut sebagai kepala, tangan dan hati, kepala terdiri dari: pemahaman, pengetahuan dan kejelasan, tangan terdiri dari : kompetensi dan kemampuan, serta hati terdiri dari kepercayaan, nilai, emosi dan sikap.³¹ Kinerja adalah hasil kerja. Kinerja berhubungan dengan hasil dan pencapaian yang dilakukan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Dalam hal ini kinerja dibedakan dengan perilaku. Kinerja dilihat sebagai hasil akhir, sementara perilaku dilihat sebagai cara-cara menuju hasil akhir tersebut atau tindakan yang punya kontribusi pada pencapaian. Faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari : (1) data dan informasi; (2) sumber daya, alat-alat, dan dukungan lingkungan; 3) konsekuensi, insentif dan penghargaan; (4) ketrampilan dan pengetahuan; (5) kapasitas individu; (6) motivasi.³²

Kinerja individu yang efektif dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu (1) harga diri, (2) pengalaman masa lalu, (3) situasi yang aktual, (4) kepribadian masing-masing individu, dan (5) hubungan-hubungan dengan yang lain-lain. Kelima faktor tersebut berpengaruh secara serentak, maksudnya kelima faktor itu berlangsung secara bersama-sama dalam waktu yang sama.³³ Kinerja

³⁰Panji Anoraga.*Psikologi Kerja*. (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), h. 67.

³¹ Henderson, Michael and Dougal Thompson.*Values At Work*.(New Zealand : Herper Collins Publisher, 2003), h. 127.

³² William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne, and Stephen B. King. *Human Performance Improvement ; Building Practitioner Competence*. (Texas : Gulf Publishing Company, 2000), h.7-8.

³³Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman.*Organizational Behavior*. (New York: Mcs. Graw-Hill Company, 1996), h. 24.

individu tidak secara otomatis berlangsung efektif dan dapat mencapai hasil sesuai dengan apa yang diharapkan, Hal ini dikarenakan kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar. Pendapat Ivancevich berkaitan dengan kinerja adalah bahwa kinerja adalah outcome sebagai fungsi dari perilaku organisasi, artinya hasil kerja ditentukan oleh perilaku, dalam hal ini hasil dan perilaku tidak dapat dipisahkan, karena merupakan indikator kinerja.³⁴

Terkait dengan kompetensi, William mengatakan bahwa kompetensi adalah perilaku kerja yang relevan, kinerja identik dengan perilaku dan identik dengan kompetensi.³⁵ Sehingga kinerja dapat diukur dari perilaku dan kompetensi pegawai. Kinerja individu diidentifikasi sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kinerja suatu pekerjaan. Seperti yang diungkapkan oleh Schermerhorn bahwa persamaan kinerja dapat ditulis sebagai berikut :³⁶

Performance = Individual attributes X Work effort X Dukungan organisasi

Persamaan tersebut menggambarkan kinerja sebagai hasil dari sifat individu, usaha yang diberikan dan dukungan yang diterima dari Lembaga. Artinya ketiga faktor ini harus secara maksimal dimiliki oleh setiap orang untuk menyelesaikan atau menuntaskan pekerjaan yang telah ditetapkan. Setiap atasan harus memahami bagaimana masing-masing faktor bekerja sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mempengaruhi hasil pekerjaan. Kinerja memberi seorang sebuah pengalaman yang sangat baik dalam mengembangkan potensi yang dapat disumbangkan pada pekerjaannya.

Hal ini memberikan sebuah metode sederhana untuk mengukur perilaku yang dianggap kritis yang sangat penting untuk mengatur orang lain secara efektif Sebagai berikut : (1) Data Individu : Menghasilkan nilai awal dalam mendesain atau merencanakan program pengembangan yang efektif, untuk evaluasi yang bersifat objektif dalam mengumpulkan data mengenai kelebihan

³⁴ John M. Ivancevich, Andrew D. Silgyl, Jr., dan Marce J, Wallace, Jr. *Organizational Behavior and Performance*. (California : Goodyear Publishing Company Inc, 1977), h..421.

³⁵ Richard S Williams. *Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organization*. (High Holborn, London : Thomson Learning, 2002), h..70.

³⁶Schermerhorn, Jr., et al. *Managing Organizational Behavior*. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994) , h.. 147.

dan kekurangan individu, ciptakan kemudahan dalam membuat membuat perubahan yang konstruktif. (2) Data Manajemen : menghasilkan informasi yang digunakan oleh manager dalam memahami orang-orang yang mereka atur. (3) Faktor-faktor Indikator Kinerja: Produktivitas, Kualitas kerja, inisiatif, kerja tim, penyelesaian masalah, stress, motivasi.³⁷

Kinerja adalah hasil kerja, selanjutnya Barry Cushway menyampaikan bahwa dalam Kinerja menilai seseorang telah bekerja, dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.³⁸ Marion E. Hayness mengevaluasi perilaku seseorang terkait kinerjanya, bahwa indikator kinerja merupakan hal yang memberitahukan tentang bagaimana seseorang pegawai mengawasi pekerjaan yang sedang ditangani, sehingga untuk menilai kinerja perlu diperhatikan beberapa aspek seperti : metode kerja, prosedur kerja dan kebiasaan kerja, sehingga perilaku yang dapat dievaluasi dalam kinerja seseorang adalah sebagai berikut : (1) Kepemimpinan, (2) perencanaan, (3) pengorganisasian, (4) penentuan prioritas, (5) pendelegasian, (6) pengontrolan, (7) pemecahan masalah, (8) pembuatan keputusan, (9) komunikasi langsung, (10) komunikasi tertulis, (11) kemampuan administratif, (12) kemampuan berhubungan dengan orang lain, (13) keselamatan kerja, (14) kebersihan, (15) ketepatan waktu.³⁹

Kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang pekerja yang bergantung pada faktor keterampilan yang dimiliki oleh individu dan pengaruh dari keadaan eksternal. Dengan demikian ada pengaruh antara ketrampilan bidang pekerjaan yang dimiliki seseorang dengan kinerja. Pendapat ini didukung oleh Robbins dalam pernyataannya bahwa pencapaian tujuan yang ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja Individu, yaitu: tugas, perilaku, dan ciri individu.⁴⁰

³⁷[http : // www.hiresmart. com/system/performance](http://www.hiresmart.com/system/performance), 1998, h.1

³⁸ [http:// id.wikipedia.org/wiki/Kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja),2009

³⁹ Marion E. Hayness, *Managing Performance : A Comprehension Guide to Effective Supervision* (California : Lietime Learning Publications, 1984), h. 134.

⁴⁰ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior; Concept, Controvercies, and Application* (New Jersey : Prentice-Hall, 1988), h.218.

Middlewood dan Cardno dalam Alpedi, menyatakan bahwa ada beberapa indikator kinerja yang dapat dilihat dari peran guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar, yakni : merencanakan belajar mengajar, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dan mengevaluasi.⁴¹ Hasibuan dalam Jumari, dkk., kinerja guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh guru pada saat merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil pembelajaran.⁴² Pengukuran variabel kinerja mengajar guru dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator hasil pengembangan dimensi kinerja mengajar guru, yakni: (1) Merencanakan pembelajaran, meliputi; (a) merumuskan tujuan pembelajaran, (b) memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, (c) merencanakan kegiatan pembelajaran dan (d) merencanakan penilaian hasil pembelajaran; (2) Melaksanakan pembelajaran, meliputi; (a) membuka proses pembelajaran, (b) menyampaikan materi pembelajaran dan (c) menutup proses pembelajaran; dan (3) Menilai hasil pembelajaran, meliputi; (a) melaksanakan pembelajaran perbaikan, (b) melaksanakan pembelajaran pengayaan, (c) melaksanakan program akselerasi, (d) melaksanakan pembinaan sikap dan kebiasaan belajar yang baik, dan (e) melaksanakan peningkatan motivasi belajar siswa.

Mencermati pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan kinerja guru, hampir tiap waktu menjadi tantangan dan sekaligus peluang dalam praktik pelaksanaan tugasnya terutama dalam menghadapi perkembangan pembelajaran “*virtual learning*” yakni sistem pembelajaran jarak jauh yang bertujuan membuat pembelajaran menjadi efektif dan efisien dengan menggunakan bantuan internet. Terkait dengan pemanfaatan TIK ini, Rai Darmini dan Asrama Putra dalam Handayani, dkk., menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi yang tepat dan didukung oleh keahlian

⁴¹Alpedi, *Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dilengkapi dengan Hasil Penelitian Pada para Guru Bersertifikasi di Kota Serang*. (Yogyakarta : Budi Utama, 2017), h. 163.

⁴²Jumari, Md. Yudana, IGK. A. Sunu, *Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Volume 4 Tahun 2013, h.1.

anggota yang mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja individu yang bersangkutan.⁴³ Hasil penelitian Bostiana Denita menemukan bahwa terdapat pengaruh Pemanfaatan TIK terhadap variabel kinerja guru. Nilai koefisien Pemanfaatan TIK pada *Output Path Coefficient* sebesar 0,268 yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 26,8% terhadap kinerja guru, sehingga semakin tinggi tingkat pemanfaatan TIK maka akan semakin baik pula kinerja guru yang terkait dengan penggunaan TIK dalam proses belajar mengajar di kelasnya.⁴⁴

Berdasarkan teori dan pemahaman-pemahaman tentang kinerja sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan sintesis bahwa kinerja guru adalah unjuk kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran.

5. Kurikulum Pendidikan Agama Islam

Dalam bahasa Arab, istilah “kurikulum” diartikan dengan *Manhaj*, yakni jalan yang terang, atau jalan terang yang dilalui manusia pada bidang kehidupannya. Dalam konteks pendidikan, kurikulum berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik / guru dengan pesertadidik untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta nilai-nilai. *Al- Khauly*(1981) menjelaskan *al-Manhaj* sebagai seperangkat rencana dan media untuk mengantarkan lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan.⁴⁵ Jadi kurikulum PAI bisa diartikan sebagai seperangkat rencana dan media yang telah disusun oleh tenaga kependidikan sebagai upaya dalam mewujudkan tujuan Pendidikan Agama Islam.

Kurikulum pendidikan Islam adalah pencerminan nilai- nilai Islami yang dihasilkan dari pemikiran kefilsafatan dan termanifestasi dalam seluruh aktivitas dan kegiatan pendidikan dalam prakteknya. Dalam hal ini yang harus

⁴³Handayani, Ratina, dkk, *Pengaruh Penguasaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Cabang Manado*. Jurnal administrasi Bisnis, Vol 6 No. 2 Tahun 2018, h, 12.

⁴⁴Bosnita Diana, *Faktor Determinan Pemanfaatan TIK dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Gunungkidul*, Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol 4, Nomor 3, November 2014, h. 285.

⁴⁵Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h.1

dipahami bahwa karakteristik kurikulum pendidikan Islam senantiasa memiliki keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dengan prinsip-prinsip yang telah diletakkan Allah SWT dan Rasul-Nya. Kurikulum PAI juga memiliki beberapa fungsi, diantaranya adalah sebagai berikut:⁴⁶

a. Bagi sekolah/sekolah yang bersangkutan :

- 1) Sebagai alat untuk mencapai tujuan PAI yang diinginkan atau dalam istilah KBK disebut standar kompetensi PAI, meliputi fungsi dan tujuan pendidikan nasional, kompetensi lintas kurikulum, kompetensi tamatan/lulusan, kompetensi bahan kajian PAI, kompetensi mata pelajaran PAI (TK, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA), kompetensi mata pelajaran kelas (Kelas I-XII);
- 2) Pedoman untuk mengatur kegiatan-kegiatan PAI di sekolah.

b. Bagi sekolah-sekolah di atasnya:

- 1) Melakukan penyesuaian
- 2) Menghindari keterulangan materi sehingga boros waktu
- 3) Menjaga kesinambungan

c. Bagi masyarakat:

- 1) Masyarakat sebagai pengguna lulusan (users), sehingga sekolah/sekolah harus mengetahui hal-hal yang menjadi kebutuhan masyarakat dalam konteks pengembangan PAI.
- 2) Adanya kerjasama yang harmonis dalam hal pembenahan dan pengembangan kurikulum PAI.

Direktorat Pendidikan Agama Islam Ditjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI saat ini telah memberlakukan Kurikulum terbaru yakni Kurikulum 2013 Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti. Alasan penting adanya kebijakan perubahan kurikulum menurut pemerintah tersebut adalah: Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan nasional melalui peningkatan mutu lulusan dalam menyongsong tantangan abad ke-21, dengan membekali peserta didik untuk berfikir kreatif, inovatif, kritis, mandiri, bertanggung jawab

⁴⁶*ibid.*, h, 11-12.

dan berkarakter kuat, serta dapat memanfaatkan kemajuan informasi dan teknologi dalam pengembangannya.⁴⁷

Pengembangan Kurikulum 2013 Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti juga dilatarbelakangi perlunya merumuskan kurikulum berbasis proses pembelajaran yang mengedepankan pengalaman personal peserta didik melalui proses yang menggunakan pendekatan *scientific* yang meliputi tahapan mengamati, menanya, menalar, mencoba (*observation based learning*) dan mengasosiasikan untuk meningkatkan kreatifitasnya.

Peserta didik dibiasakan untuk bekerja dalam jejaring melalui pembelajaran kolaboratif. Disamping itu, perlu mempersiapkan proses penilaian yang tidak hanya tes saja tetapi dilengkapi dengan penilaian yang menekankan pada umpan balik berdasarkan kinerja peserta didik dan pengembangan portofolio pembelajaran peserta didik. Sesuai dengan yang dikemukakan pemerintah mengenai proses pembelajaran kurikulum terbaru bahwa:

Proses pembelajaran dalam Kurikulum 2013 Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti menggunakan ilmu pengetahuan sebagai penggerak pembelajaran untuk semua mata pelajaran, dan menuntun peserta didik untuk mencari tahu bukan diberitahu (*discovery learning*). Proses pembelajarannya juga menekankan kemampuan berbahasa sebagai alat komunikasi, pembawa pengetahuan dan berfikir logis, sistematis, kreatif, dan mengukur tingkat berfikir peserta didik mulai dari rendah sampai tinggi, serta memungkinkan peserta didik untuk belajar yang relevan dengan konteks global.⁴⁸

Kurikulum baru yang ditetapkan pemerintah sudah memiliki perencanaan yang baik, sehingga sangat perlu bagi lembaga-lembaga pendidikan untuk menerapkan kurikulum tersebut dalam sistem pembelajarannya. Karena selain proses penyampaian materi kurikulum tersebut juga menuntut guru dalam membentuk karakter peserta didik, terutama

⁴⁷KEMENDIKBUD, *Pengantar Umum*

⁴⁸*Ibid*

dalam mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yang sangat diperlukan upaya-upaya pembentukan karakter dalam proses pembelajarannya.

6. Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam

Kompetensi merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh guru sehingga mampu melaksanakan tugasnya secara baik sesuai dengan profesi yang dimilikinya. Lebih lanjut dalam menjalankan kewenangan profesionalnya guru dituntut untuk memiliki keanekaragaman kecakapanyang bersifat psikologis yang meliputi kemampuan kognitif (ranahcipta), kemampuan afektif (ranahrasa), dan kemampuan psikomotor (ranah karsa).⁴⁹Pekerjaan jabatan guru agama adalah luas yaitu untuk membina seluruh kemampuan-kemampuan dan sikap-sikap yang baik dari murid sesuai dengan ajaran Islam.

Hal ini berarti bahwa perkembangan sikap dan kepribadian tidak terbatas pelaksanaan melalui pembinaan di dalam kelas saja. Dengan kata lain tugas atau fungsi guru dalam membina murid tidak terbatas pada interaksi belajar mengajar saja. Fungsi sentral guru adalah mendidik (*fungsi educational*). Fungsi sentral ini berjalan sejajar dengan atau dalam melakukan kegiatan belajar mengajar (*fungsi intruksional*), dan kegiatan bimbingan, bahkan dalam setiap tingkah lakunya berhadapan dengan murid (*interaksi edukatif*).

Mengingat lingkup pekerjaan guru seperti yang dilukiskan diatas maka fungsi atau tugas guru itu meliputi:a).tugas pengajaran atau guru sebagai pengajar, b).tugas bimbingan dan c). Tugas administrasi atau guru sebagai pemimpin (maneger kelas). Ketiga tugas itu dilaksanakan sejalan secara seimbang dan serasi, tidak boleh ada satupun yang terabaikan ,karena fungsional dan saling berkaitan dalam menuju keberhasilan pendidikan sebagai suatu keseluruhan yang tidak terpisahkan.⁵⁰ Dalam pola pemahaman sistem tenaga kependidikan di Indonesia, terdapat tiga dimensi umum

⁴⁹ MuhibbinSyah,*Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*,(Bandung:PT.Remaja Rosdakarya,2010),h,229.

⁵⁰Zakiah Daradjat,*Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*,(Jakarta:Bumi Aksara,2005), h,212

kompetensi yang saling menunjang membentuk kompetensi profesional tenaga kependidikan yaitu:

1) Kompetensi Personal

Kompetensi personal, yakni ciri hakiki dari kepribadian GPAI untuk menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan pendidikan agama yang ditetapkan.

2) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial, yakni perilaku GPAI yang berkeinginan dan bersedia memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya untuk mencapai tujuan pendidikan agama.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional, yakni menyangkut kemampuan dan kesediaan serta tekad GPAI untuk mewujudkan tujuan pendidikan agama yang telah dirancang melalui proses dan produk kerjanya bermutu.⁵¹

Ramayulis mengemukakan beberapa kompetensi guru pendidikan agama Islam diantaranya:

Pertama, mengenal dan mengakui harkat dan potensi dari setiap individu atau murid yang diajarkan; *Kedua*, membina suatu suasana sosial yang meliputi interaksi belajar mengajar sehingga amat bersifat menunjang secara moral terhadap murid bagi terciptanya kesefahaman, dan kesamaan arah dalam pikiran dan perbuatan murid dan guru; dan *Ketiga*, membina suatu perasaan saling menghormati, saling bertanggungjawab, dan saling percaya mempercayai antara guru dan murid.⁵²

Sementara itu, kompetensi guru agama yang dikembangkan oleh Muhaimin dan Abdul Mujib meliputi kategori berikut ini, yaitu:

Pertama, penguasaan materi agama Islam yang komprehensif serta wawasan dan bahan penghayatan, terutama dalam bidang yang menjadi tugasnya; *Kedua*, penguasaan strategi (mencakup pendekatan, metode dan teknik) pendidikan Islam, termasuk kemampuan evaluasinya; *Ketiga*,

⁵¹Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, h.115.

⁵²Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2014), h.43-44

penguasaan ilmu dan wawasan kependidikan; *Keempat*, memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian kependidikan pada umumnya guna keperluan pengembangan pendidikan Islam; *Kelima*, memiliki kepekaan informasi secara langsung yang mendukung kepentingan tugasnya.⁵³

7. Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁵⁴ Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.⁵⁵ Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).⁵⁶

Selanjutnya, James dikutip Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah.⁵⁷ Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang

⁵³ AbdulMujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: Trigenda Karya, 2013), h. 172

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*, (Edisi I, Cet. IV; Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 83.

⁵⁵ Rahman. Et., al. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 106.

⁵⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet. XI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 98.

⁵⁷ *Ibid.*, h. 53.

memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan tugas-tugas sekolah.

Seorang Kepala Sekolah mempunyai lima fungsi utama:

- a. Bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan peserta didik yang ada dalam lingkungan sekolah.
- b. Bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru.
- c. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain.
- d. Bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu.
- e. Bertanggungjawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.⁵⁸

Peranan kepala sekolah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijaksanaan. Olehnya itu, untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan pengertian kepala sekolah sebagaimana yang di kemukakan oleh Soewadji Lazaruth:

Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.⁵⁹

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia

⁵⁸ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 34.

⁵⁹ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab* (Yogyakarta: Kanisius, 1996), h. 60.

harus memberi kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum mencapai tujuan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan :Pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab. Dalam Departemen pendidikan dan kebudayaan dijelaskan bahwa:

Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (formal leader). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.⁶⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, formal leader bisa meningkat pula menjadi operational leader tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya.

Sebagai kepala sekolah niat untuk mencari keridhaan dan menuju keesaan Allah menjadi inti dari perilaku manajerial manusia sebagai khalifah-tullah (pemimpin atau menejer di bumi. Apa pun usaha dan tindakan manusia harus sesuai dengan kehendak Allah swt. Dengan keikhlasan dan ketauhidan.⁶¹ Setiap tindakan dan usaha manusiaapalagi yang terkait dengan mahdah (yang ditentukan) tidak boleh bertentangan dengan keesaan Allah.

⁶⁰ Depdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sbagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999), h. 113.

⁶¹Syafaruddin, *Manajemen Pendidikan Islam* (cet. I; Jakarta; Ciputat peress, 2005), h. 181

- 1) Kepala sekolah sebagai edukator (guru) Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melakukan model pembelajaran yang menarik dalam fungsinya sebagai guru, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.⁶²
- 2) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- 3) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan ;
- 4) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- 5) Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, berbagai pengalaman kepala sekolah sangat mendukung profesionalisme kepala sekolah pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁶³

- a) Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan

⁶² E. Mulyasa, *Menjadi...*, h. 99.

⁶³ *Ibid*, h. 100.

- kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
 - c) Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.
 - d) Kepala sekolah sebagai manajer

Seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu mengorganisasikan memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang ditentukan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan prestasinya, dan mendorong keterlibatan seluruh Tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program di sekolah.⁶⁴

Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang

⁶⁴*Ibid.*, h. 103

diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan memberdayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

e) Kepala Sekolah sebagai administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh Program sekolah.⁶⁵ Secara spesifik Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang program sekolah, selain itu Kepala Sekolah harus dapat menjabarkan kemampuan tersebut di atas dalam bentuk tugas operasionalnya.

Kepala Sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

f) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

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 tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.⁶⁶ Supervisi harus dapat

⁶⁵*Ibid.*, h. 107

⁶⁶*Ibid.*, h. 111

meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Jika supervisi dilaksanakan oleh Kepala Sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala Sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.

g) Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala Sekolah sebagai leader harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu:

- (1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- (2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.⁶⁷

Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap

⁶⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, h. 105.

tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan).

Dalam implementasinya Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, laissez-faire.⁶⁸ ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

h) Kepala Sekolah sebagai innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.⁶⁹ Kepala Sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, gagasan baru bisa berupa mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola bidang studi, memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat praga dan alat-alat lainnya.

i) Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat

⁶⁸ E. Mulyasa, *Menjadi...*, h. 115.

⁶⁹ *Ibid.*, h. 116

ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

8. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Salah satu tugas inti kepala sekolah adalah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses belajar mengajar yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh Nawawi bahwa yang menjadi tugas pokok Kepala Sekolah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu: (1) bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah, (2) bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, (3) bidang kesiswaan, (4) bidang kepegawaian, (5) bidang gedung dan perlengkapan sekolah, (6) peralatan pelajaran dan (7) bidang hubungan sekolah dan masyarakat.⁷⁰

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar

⁷⁰ Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1995), h. 61.

kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Sekolah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.⁷¹ Secara rinci kompetensi- kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu :

a. Kepribadian :

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/sekolah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/sekolah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/sekolah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/sekolah sesuai dengan kebutuhan

⁷¹ Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Cet. I; Jakarta: Rajawali Pers, 2009) h. 7.

- 3) Memimpin sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/sekolah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 7) Mengelola hubungan sekolah/sekolah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/sekolah
- 8) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 10) Mengelola keuangan sekolah/sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 11) Mengelola ketatausahaan sekolah/sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/sekolah.
- 12) Mengelola unit layanan khusus sekolah/sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/sekolah.
- 13) Mengelola sistem informasi sekolah/sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/sekolah.
- 15) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/sekolah

- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/sekolah
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/sekolah
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan profesionalisme guru.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka pendekatan dan teknik supervisi yang tepat peningkatan profesionalisme guru

e. Sosial

- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/sekolah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah.olehnya itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah meliputi :”(1) instruction and curriculum, (2) pupil personnel, (3) community and school relation, (4) staff personnel, (5) organization and structure of the school, and (6) school program, physical facilities”⁷² (instruksi dan Kurikulum, personil murid, hubungan

⁷² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 35.

sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik).

Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities a principal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan.⁷³ Menurut Wahjosumidjo, adalah bagaimana kepala sekolah melaksanakan tanggung jawab dan tugas pokok yang dilihat dari perilaku masing-masing kepala sekolah, yaitu :

- a) Bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku sebagai cerminan nilai-nilai kepribadian kepala sekolah.
- b) Bagaimana cara-cara untuk metode, strategi, pendaya gunaan sumber-sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja serta prosedur yang diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan.
- c) Bagaimana hasil-hasil yang dicapai, adalah benar-benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya equilibrium antara tercapainya tujuan sekolah (goals and objectives) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (product).⁷⁴

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah :

- (1) Tercapainya tujuan sekolah.
- (2) Pemanfaatan dan pendaya gunaan sumber daya sekolah.
- (3) Terpenuhinya kebutuhan bawahan.
- (4) Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

⁷³Ibid

⁷⁴wahjosumadjo, *Kepemimpinan.*, h. 72.

Dalam memangku jabatan sebagai pimpinan pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi, pada bagian ini yang akan penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut.⁷⁵

- (a) Rendah hati dan sederhana.
- (b) Bersifat suka menolong.
- (c) Sabar dan memiliki kestabilan emosi.
- (d) Percaya kepada diri sendiri.
- (e) Jujur, adil dan dapat dipercaya.
- (f) Keahlian dalam jabatan.

B. Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian ini ada beberapa penelitian yang relevan sebagai berikut:

1. Saptyan Rozi, *Menelitim tentang Strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMA Muhammadiyah1 Surakarta*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif, kepemimpinan kepala sekolah yang terindikasikan melalui peranannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator ternyata telah, sedang, dan terus melakukan upaya peningkatan serta pemantaban profesionalisme pendidik sesuai dengan rencana, visidan tujuan dari setiap indikasi strategi yang dilaksanakan. Sedangkan strategi-strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam penelitian ini adalah:
 - a. menyediakan bahan bacaan,
 - b. mengikutsertakan dalam MGMP,
 - c. pelatihan ESQ,

⁷⁵Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 128.

- d. bekerjasama denganlembagapendidikanyanglain,
- e. rapatguru,
- f. pre-service,
- g. in-service,
- h. penataran,
- i. pengadaanalat-alatpembelajaran,dan
- j. memberimotivasi serta suri tauladan. Sedangkan strategi kepala sekolah dalam mengatasi hambatan, meliputi:
 - 1) menyadarkandan memberikan dorongan pada guru,
 - 2) memantau guru,
 - 3) pengadaan sarana dan prasarana yang lebih memadai,
 - 4) pelatihan,
 - 5) memberikan guru motivasi,
 - 6) pelatihan untuk para guru,
 - 7) memaksimalkan fungsi ketua koordinator mata pelajaran pendidikan agama Islam. Kemudian, strategi kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan yakni sebagai berikut:
 - a) melakukan penyeleksian calon guru,
 - b) memberi semangat dan diajak berdialog dengan guru, dan
 - c) mengevaluasi kinerjaguru padaperiodetertentu

2. Guruh Salafi, Meneliti tentang *Strategi Kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia(Studi kasus di TK anak Sholeh) kota Malang*. Metode penelitian menggunakan adalah penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Sumber data adalah kepala sekolah,wakil kepala sekolah, guru dan dokumen yang relevan. Data yang diperoleh dianalisis dengan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:
- a. TK anak soleh merupakan sekolah memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik,
 - b. Visi kepala sekolah yang luas dan misi yang realitis,

- c. Mempunyai kompetensi dan kredibilitas,
- d. Menjadi pangutan dan teladan,
- e. Selalu memotivasi dan memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri,
- f. Penuh inovasi dan kreativitas,
- g. Strategi kepala sekolah dalam memberdayakan potensi guru,
- h. Strategi kepala srkolah dalam menghadapi hambatan dalam mengembangkan SDM.
- i. Strategi kepala sekolah dalam mengatasi hambatan yang terjadi dalam mengembangkan sumber daya manusia disekolah, dan bagaimana pemberdayaan para guru sehingga bisa termotivasi, kreatif dan berkreasi dalam pembelajaran.

Dari kedua penelitian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian yang penulis analisis memiliki perbedaan meski adanya terlihat kesamaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Jenis metode kualitatif yang digunakan adalah *interactive naturalistik*, yaitu penelitian terhadap hubungan timbal balik secara alami⁷⁶¹. Dalam melakukan penelitian kualitatif interaktif, peneliti mengidentifikasi, merumuskan, mengumpulkan data, mengolah data, menganalisis data dan kemudian menyimpulkan data yang tersedia untuk memberikan pemahaman (*understanding*) tentang konsep yang diteliti.

Menurut Bogdan dan Taylor sebagaimana dikutip Moleong metode kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.² Pendekatan kualitatif ini menurut peneliti sangat relevan, karena bertujuan untuk mengetahui bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Moleong berikut ini:

Pertama; menyesuaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden; dan ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.³

Proses penelitian ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data berulang-ulang ke lokasi penelitian melalui kegiatan membuat catatan data dan informasi yang

¹ James H. McMillan dan Sally Schumacher, *Research in Education: A Conceptual Introduction* (New York: Longman, 2001), h. 38.

² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 3.

³ *Ibid.*, h. 5

dikumpulkan, dikelompokkan dan dianalisis kemudian ditemukan bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Penelitian dimulai dari studi pendahuluan atau melakukan pendekatan dengan kepala sekolah selaku informan utama. Konsentrasi peneliti disini adalah menemukan fenomena yang sebenarnya tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

Setelah peneliti merasa yakin dan menemukan data awal tersebut, peneliti memantapkan perencanaan penelitian ini menjadi suatu penelitian formal dengan membawa bukti surat keterangan dari lembaga tempat peneliti kuliah. Dengan demikian, peneliti telah resmi menjadi peneliti dan melakukan penelitian di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

Di samping itu mengapa Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Negeri Kota Tanjungbalai dipilih sebagai lokasi penelitian, karena peneliti ingin melihat secara lebih terbuka situasi yang ada tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, kemudian pemilihan lokasi ini karena penelitian dapat dilaksanakan secara sederhana, mudah untuk dimasuki serta mudah mendapatkan izin.

C. Langkah Penelitian

Secara konprehensif penelitian ini dilaksanakan dengan beberapa tahapan, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, penulisan laporan dan evaluasi. Pada pendahuluan peneliti merinci beberapa kegiatan diantaranya adalah:

1. Melakukan studi teori

Aktivitas peneliti pada studi teori adalah menelusuri berbagai referensi di perpustakaan dan mengumpulkannya sesuai dengan tema penelitian. Aktivitas

mengumpulkan dan menelusuri bahan referensi senantiasa peneliti lakukan sesuai dengan perencanaan penelitian. Kegiatan ini terus berlangsung sampai pada proses konsultasi bimbingan dengan promotor. Peneliti terus mengadakan pencatatan hal-hal yang berkaitan dengan arahan dan bimbingan dari pembimbing, juga melakukan *crosscheck* terhadap semua sumber yang diambil, sehingga didapatkan landasan teori yang valid.

2. Melakukan studi pendahuluan

Pelaksanaan studi pendahuluan yang peneliti lakukan adalah dengan mendatangi langsung lokasi penelitian dan mengadakan observasi secara langsung serta mencatat data-data yang diperlukan. Pada kegiatan ini, konsentrasi peneliti adalah melakukan penelusuran terkait Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai. Dengan demikian, akan dihasilkan kesesuaian dengan bahan-bahan referensi yang sudah peneliti kumpulkan sebelumnya. Pada studi pendahuluan ini, peneliti mendapatkan informasi yang berkaitan dengan aktivitas informan. Hasil-hasil dari studi pendahuluan selanjutnya peneliti kumpulkan dan dikategorikan sesuai dengan penggunaannya.

3. Menyusun rancangan penelitian

Pada aktivitas perancangan penelitian, peneliti menyusun langkah-langkah penelitian. Langkah-langkah penelitian ini merupakan upaya menggambarkan situasi sosial yang sesungguhnya terjadi. Karena itu, dalam pelaksanaannya peneliti membagi beberapa langkah yaitu mulai dari: (a) pengumpulan data awal/studi pendahuluan, (b) pengumpulan data pokok, (c) melengkapi/konfirmasi terhadap data, (d) penulisan laporan penelitian. Sedang *setting* (deskripsi penelitian), diantaranya kehadiran dan aktivitas penelitian di lapangan.

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas, bahwa penelitian ini akan mengungkapkan, mempelajari, menemukan dan menggali serta menfokuskan tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5

Kota Tanjungbalai berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan. Untuk hal ini, data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara tindakan dan dokumen. Untuk mendapatkan data tersebut, maka aktivitas peneliti adalah melakukan pengamatan (*Observasi*), wawancara dan mengambil dokumen yang dianggap mendukung penelitian ini.

Kehadiran peneliti di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai dilakukan secara berulang-ulang selama proses penelitian berlangsung peneliti berusaha hadir sesering mungkin untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan kemudian mengkonfirmasi dengan informan lainnya untuk memastikan kebenaran data. Kehadiran peneliti di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai walau dilakukan berulang-ulang, tetapi posisi peneliti tetap mempertahankan kenetralannya, karena peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang secara langsung menganalisis temuan penelitian di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

D. Subyek Penelitian

Dalam pengumpulan data penelitian, dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara terstruktur dan tidak terstruktur serta studi dokumentasi. Data diambil dari sumber primer yaitu Kepala Sekolah SMP Negeri 5 Tanjungbalai yang disebut juga sebagai informan kunci (*key informant*). Data juga diambil dari sumber sekunder yakni dari, wakil kepala sekolah dan guru. Penggunaan sumber primer dan sekunder ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran data lapangan yang jelas dan komprehensif yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga data yang diperoleh akan benar-benar menjawab permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Lofland dan Lofland sebagaimana dikutip Moleong menyatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan,

sedangkan dokumen-dokumen diposisikan sebagai sumber data tambahan.⁴ Namun pernyataan ini bukan berarti adanya sumber data utama dapat membuat data tambahan diabaikan, sebab data-data yang ada akan saling mendukung satu dengan lainnya dalam menghimpun informasi dalam suatu penelitian. Untuk itu peneliti mengumpulkan data melalui tiga cara, yaitu observasi (pengamatan), studi dokumen dan wawancara dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Observasi* (pengamatan).

Sebagai metode ilmiah observasi (pengamatan) diartikan sebagai pengamatan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki.⁵ Dengan demikian dalam proses ini peneliti memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai. Proses observasi dilaksanakan secara cermat dengan tujuan untuk memperoleh tingkat *validitas* (keabsahan) dan *realibilitas* (ketepatan) hasil pengamatan yang lebih tinggi. Observasi dimaksudkan untuk melihat langsung kinerja terlebih dahulu mempersiapkan pedoman tertulis tentang aspek-aspek yang akan diobservasi.

Pengamatan ini merupakan keikut-sertaan peneliti dalam kegiatan yang terkait dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, agar dapat melihat langsung aktivitas sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari sehingga peneliti dapat menemukan data, informasi secara langsung dan alamiah dari peristiwa yang berlangsung. Pengamatan memungkinkan peneliti untuk melihat kondisi nyata sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian sekaligus menangkap arti fenomena dari segi pengertian subjek, merasakan dan menghayati fenomena tersebut sehingga memungkinkan untuk menjadi pengetahuan bersama bagi peneliti dan subjek.⁶ Ini sangat diperlukan untuk mendapatkan informasi secara jelas tentang

⁴ Ibid, h. 157.

⁵ Suwardi Lubis, *Metodologi Penelitian Sosial* (Medan: USU Press, 1987), h. 101.

⁶ Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 175.

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

2. Studi Dokumen

Dokumen merupakan sumber informasi yang bukan manusia (*non human resources*). Dokumen merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan, surat, buku harian dan lain-lain. Para ahli sering mengartikan dokumen dalam dua pengertian, yaitu: *pertama*, sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan dari pada kesaksian lisan, artefak, terlukis dan lain-lain. *Kedua*, diperuntukkan bagi surat resmi dan surat negara seperti, perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi dan lainnya.⁷

Studi dokumen yaitu setiap bahan tertulis yang sifatnya resmi maupun pribadi sebagai salah satu sumber data yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan⁸ hal-hal yang ada kaitannya dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, kemudian dokumen pendukung antara lain profil, visi misi dan tujuan pondok, rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang, keputusan-keputusan kepala sekolah terkait kompetensi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru. Cara mempelajarinya adalah dengan kajian isi (*content analysis*) secara objektif dan sistematis untuk menemukan karakteristik dari dokumen-dokumen tersebut.

2. Wawancara

Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin mengeksplorasi informasi secara holistik dan jelas dari informan. Wawancara mendalam dilakukan dalam konteks *observasi partisipasi*. Peneliti terlibat secara intensif dengan *setting* penelitian terutama pada keterlibatannya dalam kehidupan informan. Jadi, dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang manajemen kesarifan dengan fenomena yang terjadi sebenarnya, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

⁷ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 11

⁸ Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 216-217.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁹ Wawancara ini dilakukan kepada para informan yang terkait dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai antara lain kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru.

Melalui wawancara ini peneliti dapat langsung bertatap muka dengan orang-orang yang terkait dengan fokus penelitian. Disamping menggali informasi-informasi yang belum didapati dalam studi dokumen. Informan yang akan diwawancarai adalah mereka yang telah cukup lama atau intensif menyatu dengan kegiatan yang terkait fokus penelitian, informan adalah orang yang masih aktif dalam aktivitas tersebut, informan cenderung dapat memberikan banyak informasi, dan informan dapat memberikan informasi sebagaimana aslinya tanpa pengolahan terlebih dahulu.

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan data. Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian.

1. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif. Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data, semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi. Kegiatan di atas berfungsi untuk mengarahkan dan

⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian*, h.186.

memfokuskan ruang lingkup penelitian. Pada tahap ini analisis dilakukan untuk memilih dan memperjelas variabel-variabel, hubungan-hubungan, serta memperhatikan pemilihan kasus-kasus lain. Upaya ini disebut dengan kerja kreatif peneliti kualitatif. Oleh karena itu, desain kualitatif senantiasa dapat diperbaiki.

Dalam proses penelitian ini dimulai dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

2. Analisis data pada saat pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara kepada Kepala SMP Negeri 5 Kota Tanjungbalai, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara, studi dokumentasi dan *focus group discassion*, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim.

Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi. Analisis data tahap pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat data hasil wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi pada buku atau lembaran catatan lapangan. Kemudian peneliti

mengelompokkan, menggolongkan data/informasi yang diperoleh dalam satu fokus tertentu sesuai jumlah fokus penelitian. Data dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian dihubungkan dan diuraikan sehingga benar-benar tidak ada lagi variasi data.

3. Analisis Data Akhir

Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai. Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting.

Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*). Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti.

Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan tema budaya atau makna perilaku informan oleh peneliti (*etic*). Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data (b) penyajian data,

dan (c) kesimpulan¹⁰, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

c. Kesimpulan

Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah

¹⁰ Huberman, A.M. & Miles, M.B. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research*, (New Delhi: Sage Publications, 1994), h.136.

Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.¹¹

1. Krebilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam kaitan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan untuk memperoleh informasi yang sah, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen.

Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai yang telah berlangsung

¹¹ Lincoln, Y.S and Guba, E.G. *Naturalistic Inquiry*. (New Delhi: Sage Publication, 1985), h.123.

selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian. Kasus di sini menjadi kekuatan atau satuan analisis dalam pengumpulan data baik dalam satu kasus maupun berbagai kasus, bahkan sub kasus. Dalam pengumpulan data kasus-kasus ini menjadi fokus sekaligus satuan analisis (mencakup satuan sosial, fisik dan waktu atau rangkaian waktu). Adapun kasus-kasus dalam penelitian ini dibedakan atas kasus utama, kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keberadaan kasus utama adalah kasus-kasus yang menjadi perhatian utama. Kriteria utama penentuan kasus adalah informasi penting yang diperlukan dan sesuai dengan fokus serta dapat digunakan sebagai satuan analisis atas kasus terpilih. Informasi-informasi yang diperoleh dari kasus utama ini merupakan data induk, data yang harus diperiksa lagi keabsahannya melalui kasus negatif atau kaidah-kaidah keabsahan lainnya. Kasus negatif adalah kasus-kasus yang memunculkan data tidak mendukung data utama, data yang diperoleh sebelum dan sesudahnya. Peneliti secara sungguh-sungguh mengamati ada atau tidaknya kasus negatif pada setiap kasus yang diperhatikan. Dalam pengumpulan data kasus negatif ini digunakan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi data dan hasil penelitian.

Adapun kasus ekstrim merupakan kasus yang berada di luar kasus yang diperlihatkan. Peneliti juga secara sungguh-sungguh mengidentifikasi kasus yang berada pada dua bagian sebagai kasus ekstrim. Dalam penelitian ini kasus ekstrim dipilah atas dua tipe, yaitu situasi, sesuatu yang seharusnya ada pada situasi tertentu dimana dalam penelitian ini situasi yang diperhatikan adalah situasi yang turut mempengaruhi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, maupun kebijakan lain, disamping kondisi pondok pesantren, bias informan, dan sesuatu yang diingkari kebenarannya oleh informan keduanya ditinjau atas dasar nilai positif dan negatif. Dalam

proses pengumpulan dan analisis data peneliti memperhatikan kasus-kasus negatif dan ekstrim bertujuan agar bukti-bukti yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya. Mekanismenya terpadu dalam proses pengumpulan data.

2. Ketralian (*transferability*)

Penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar (situasi) yang berhubungan dengan fokus penelitian dan situasi yang dianggap turut mempengaruhinya baik itu berhubungan dengan kebijakan, ketentuan organisasi maupun hal-hal lain yang dianggap relevan dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai.

3. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan baik itu dokumen, hasil wawancara maupun hasil observasi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

4. Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggung jawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu selama proses pengumpulan data hingga laporan penelitian ini harus jelas sumber yang digunakan.

BAB IV
TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Profil sekolah

| | |
|-----------------------------|----------------------|
| Kepala Sekolah | : Dra Ratna Dewi. MM |
| Akreditasi | : A |
| Kruikulum | : kurikulum 2013 |
| Waktu Belajar | : Pagi |
| NPSN | : 10212004 |
| Status | : Negeri |
| Bentuk Pendidikan | : SMP |
| Status Kepemilikan | : Pemerintah Daerah |
| SK Pendirian Sekolah | : - |
| Tanggal SK Pendirian | : 1910-01-01 |
| SK Izin Operasional | : - |
| Tanggal SK Izin Operasional | : 1910-01-01 |

2. Visi dan Misi Sekolah

| NO | Visi dan Misi | Keterangan |
|-----------|----------------------|---|
| 1 | Visi sekolah | Terwujudnya Sekolah Yang Bermutu Indah, Rapi, dan Ramah yang Berwawasan Lingkungan Berdasarkan Iman dan Takwa |
| 2 | Misi sekolah | 1. Menyiapkan sumber daya sekolah yang memadai dan bermutu untuk mendukung terselenggaranya pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran yang efektif dan bermutu terhadap produktivitas kinerja sekolah. 2. Menerapkan konsep iklim dan kultursekolah yang kondusif bagi tumbuhnya budaya kerja keras, disiplin, |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>tertib, teratur, bersih, sehat, santun, dan ramah terhadap lingkungan sehingga terselenggara pendidikan dan pembelajaran yang efektif.</p> <p>3. Menyelenggarakan bimbingan dan pembelajaran yang intensif, integral, dan berwawasan lingkungan, serta setiap siswa memperoleh persamaan hak dalam mencapai standar mutu yang lebih tinggi.</p> <p>4. Menumbuhkan keilmuan dan ketakwaan melalui pembiasaan kegiatan pembelajaran oleh seluruh warga sekolah dalam kedisiplinan dan kepedulian terhadap upaya pelestarian lingkungan.</p> <p>5. Menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler melalui kegiatan Keolahragaan, Seni Budaya, Kepramukaan, SAINS, Kegiatan Keagamaan, dan Pendidikan Lingkungan Hidup, sehingga mampu mendorong, mengarahkan, serta mengembangkan potensi siswa untuk mencapai prestasi yang baik.</p> <p>6. Menciptakan lingkungan sekolah yang rindang dan nyaman, serta hubungan yang harmonis antar sekolah, orang tua siswa, dan lingkungan sekolah yang berwawasan</p> |
|--|--|---|

3. Struktur Organisasi Sekolah

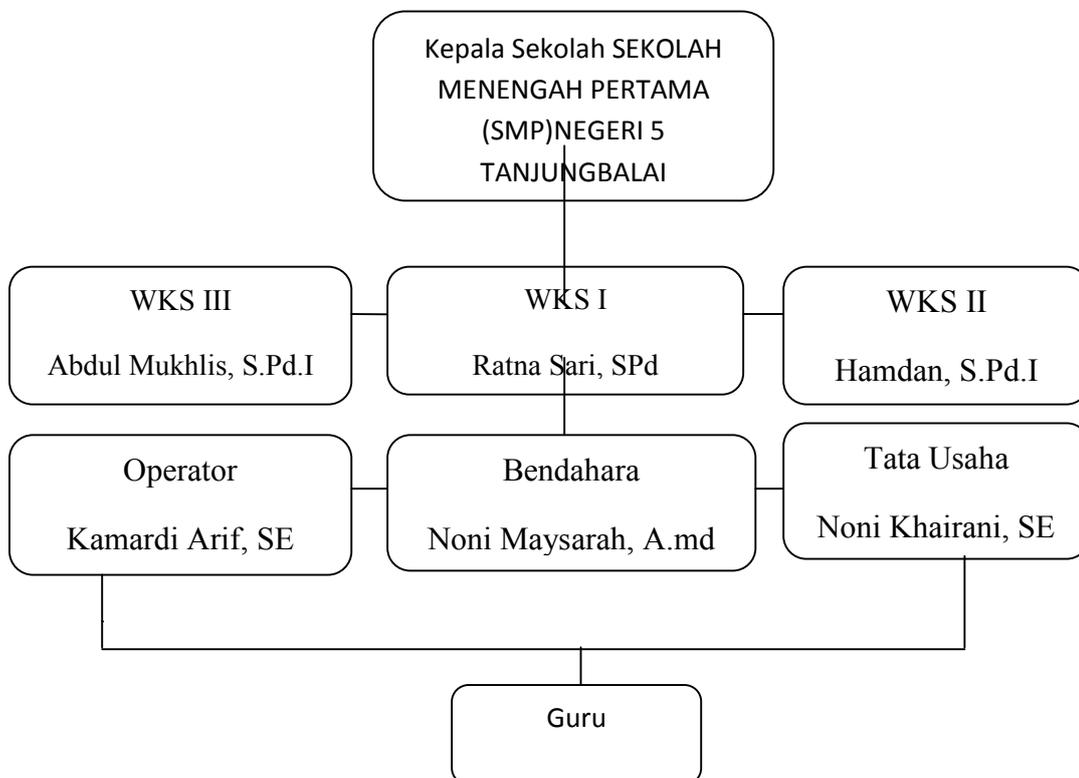
Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Tanjungbalai terus berupaya berbenah terutama dalam bidang organisasi. Organisasi harus lebih dikembangkan secara keseluruhan sesuai dengan pembagian tugas dan keahlian masing-masing personil. Berdasarkan Struktur Organisasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, Penulis akan mengemukakan tugas pokok, fungsi (TUPOKSI) dan tanggung jawab masing-masing pihak sebagai berikut:

- a. Komite Sekolah, adalah orang tua siswa/siswi yang dibentuk untuk membantu kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dan bersama-sama membuat perencanaan pembiayaan dan peningkatan sarana prasarana.
- b. Kepala Sekolah, adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah mempunyai tugas pembuat rencana jangka panjang maupun jangka pendek, Anggaran dana sekolah, pembiayaan, operasional pembelajaran, rekrutmen guru, dan staf atau karyawan, seleksi dan penempatan personil, pembinaan personil, pengawasan personil, penanggung jawab personil dan seluruh kegiatan, pelaksana pembelajaran dan mengambil keputusan tingkat sekolah, pengadaan barang, penghapusan barang perlengkapan sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab langsung kepada dinas secara organisatoris dan kementerian pendidikan dan kebudayaan.
- c. Tata usaha, adalah penyelenggaraan kegiatan administrasi, yakni urusan tulis-menulis (termasuk hal keuangan dan sebagainya) dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan. Tata usaha memiliki tanggung jawab administratif kepada kepala sekolah.
- d. Bendahara Sekolah, adalah Kepala Urusan Keuangan bertugas mengelola kegiatan keuangan sekolah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah meliputi kegiatan-kegiatan berikut ini : Bersama Bendahara Komite Sekolah

mengkoordinir dan melaksanakan pengumpulan sumbangan dari orang tua/wali siswa, Mempersiapkan rapat dengan Pengurus Komite Sekolah dan orangtua/wali siswa dalam upaya dukungan dana.

- e. Koordinator pelaksana, adalah personil guru yang bertanggung jawab dalam bidng tertentu, seperti pembinaan kegiatan ekstrakurikuler dan pembinaan terhadap alumni secara berkesinambungan.
- f. Wali Kelas, adalah guru yang mempunyai kompetensi mengajar sesuai dengan hidnag keahlian yang bertugas terhadap pengelolaan kelas, inovasi pembelajaran terhadap anak didiknya. Wali kelas bertanggung jawab kepada kepala sekolah secara administratif.
- g. Siswa/siswi, adalah komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Struktur Organisasi SMP Negeri 5 Tanjungbalai



2. Data Keadaan Guru dan Siswa/siswi

Berdasarkan data statistik yang ditemukan peneliti di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai menyatakan bahwa rata-rata guru dan tenaga pendidik maupun staf dan karyawan memiliki kualifikasi akademis S1. Jumlah guru pengajar tetap di Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, sebagai beri

Tabel 1
Data Keadaan Guru SMP Negeri 5 Kota Tanjungbalai

| NO | NAMA | IJAZAH |
|-----------|------------------------------|---------------|
| 1 | Al-Hafidz Mhd. Rifai, S.Pd.I | S1 |
| 2 | Chandra Setiawan, S.Pd | S1 FKIP |
| 3 | Maywansyah, S.Pd.I | SI FAI |
| 4 | Salman Alfarizi, S.Pd | S1 FKIP |
| 5 | M.Thohir Rezki, S.Pd | S1 FKIP |
| 6 | Rahmad Aguslan, S.Pd | S1 FKIP |
| 7 | Fitri Ramadhani, S.Pd.I | S1 FAI |
| 8 | Siti Khadijah Nst, S.Pd | S1 FKIP |
| 9 | Holincai Sitompul, S.Pd | S1 FKIP |
| 10 | Suci Ramadhani, S.Pd | S1 FKIP |
| 11 | Wulan Shari, S.Psi | S1 FSP |
| 12 | Sri Nurhayati, S.Pd | S1 FKIP |
| 13 | Nurdillah, S.Pd | S1 FKIP |
| 14 | Siti Nurjannah, S.Pd.I | S1 FAI |
| 15 | Ruri Keristanti, S.Pd | S1 FKIP |

Data diatas menunjukkan bahwa keadaan guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai telah memenuhi syarat. Bahkan kepala sekolah sudah memiliki gelar Strata 2. Sedangkan guru-guru mengajar sesuai dengan bidangnya, membuat pembelajaran semakin baik, karena guru yang mendidik/ yang memberikan ilmu sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Sedangkan siswa/siswi di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai dalam Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai sudah cukup banyak yang menjalankan pendidikannya di sekolah tersebut. Selanjutnya dapat dilihat dari data keadaan siswa/siswi di Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai, sebagai berikut:

Tabel 2

Data keadaan siswa/siswi di SMP Negeri 5 Kota Tanjungbalai

| No | Tahun Ajaran | Kelas 7 | Kelas 8 | Kelas 9 | Jumlah |
|----|--------------|---------|---------|---------|--------|
| 1 | 2018/2019 | 215 | 224 | 225 | 664 |
| 2 | 2019/2020 | 230 | 215 | 224 | 669 |
| 3 | 2020/2021 | 232 | 230 | 215 | 677 |

Data tersebut menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat untuk mendidik anak-anak nya di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Tanjungbalai Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai sebagai tempat membina ilmu. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalai memiliki jumlah siswa sebanyak 664 pada tahun ajaran 2018/2019 dengan jumlah siswa yang menduduki bangku kelas 7 sebanyak 215 siswa, yang menduduki bangku kelas 8 sebanyak 224 siswa, yang menduduki bangku kelas 9 sebanyak 225 siswa. Pada tahun ajaran 2019/2020 pula siswa di Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah

Menengah Pertama (SMP) Negei 5 Kota Tanjungbalaimeningkat menjadi 669 siswa dengan jumlah yang menduduki bangku kelas 7 sebanyak 230 siswa, yang menduduki bangku kelas 8 sebanyak 215 , yang menduduki bangku kelas 9 sebanyak 224. Dan di tahun ajaran 2020/2021 juga meningkat menjadi 677 siswa dengan yang menduduki bangku kelas 7 sebanyak 232 siswa, yang menduduki bangku kelasn 8 sebanyak 230 siswa, dan yang menduduki bangku kelas 9 sebanyak 215 siswa.

4. Keadaan Fisik Sarana dan Prasarana sekolah

Gedung yang digunakan untuk tempat belajar berjumlah 9 kelas, berbeda dengan gedung untuk ruangan yang lain, seperti ruangan tata usaha, bendahara, koperasi, dan tempat untuk kegiatan ekstrakurikuler. Ruangan belajar yang mumpuni digunakan membuat siswa dan siswi nyaman ketika belajar, di setiap kelas di sediakan satu buah dispenser untuk memudahkan dan menghemat siswa/siswi membutuhkan air minum.

Selain itu siswa dan siswi belajar menggunakan *infocus* supaya pembelajaran lebih menyenangkan dan tuntas (tidak abstrak).Ruangan kelas yang dilengkapi dengan kipas angin setiap kelasnya dan ruangan di hiasi dengan atribut-atribut sebagai pelengkap ruangan belajar yang indah.Selain ruangan belajar siswa dan siswi, ada beberapa ruangan untuk para staf kepala sekolah, ruangan tersebut juga dilengkapi dengan AC dan kipas angin. Ruangan rapat untuk guru-guru, ruangan piket, dan tempat untuk kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler seperti, Bengkel sastra, Pramuka, Silat, Futsal dan Karya Ilmiah memiliki tempat-tempat tersendiri, tidak dilaksanakan di dalam kelas, ada ruangan khusus di tempat terbuka. Sarana dan prasarana tersebut membuat kegiatan-kegiatan berjalan dengan baik dan seperti yang diharapkan.

Tabel 3
Sarana dan Prasarana SMP Negeri 5 Kota Tanjungbalai

| NO | UNIT | JUMLAH | KETERANGAN /KONDISI |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------------------------|
| 1 | Kantor | 3 | Baik |
| 2 | Inventaris Kantor | | |
| | a. Meja kepala sekolah | 2 | Baik |
| | b. Meja guru | 10 | Baik |
| | c. Kursi guru | 10 | Baik |
| | d. Meja tata usaha | 1 | Baik |
| | e. Kursi tata usaha | 1 | Baik |
| 3 | Ruang Belajar | | |
| | a. Jumlah kursi | 233 | Baik |
| | b. Jumlah meja | 233 | Baik |
| | c. Jumlah papan tulis | 9 | Baik |
| 4 | Ruang laboratorium | 1 | Sedang disiapkan |
| 5 | Masjid | 1 | Baik |
| 6 | Perpustakaan | 1 | Baik |
| 7 | Toilet Guru | 2 | Baik |
| 8 | Toilet Siswa | 5 | Baik |
| 9 | Toilet siswi | 5 | Baik |
| 10 | Kegiatan ekstrakurikuler | | |
| | a. Paviliun | 3 | Baik |
| | b. Camera | 2 | Baik |
| | c. Gendang | 5 | Baik |
| | d. Microphone | 6 | Baik |
| 11 | Ac | 1 | Baik |
| 12 | Kipas Angin | 14 | Baik |

Untuk meningkatkan kesadaran berbusana bagi peserta didiknya pihak sekolah membuat tata tertib berbusana. Tata tertib ini dibuat untuk melatih

berbusana sejak dini. Adapun tata tertib berbusana di Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Jenis Pakaian SMP Negeri 5 Kota Tanjungbalai

| NO | HARI | JENIS PAKAIAN | |
|----|--------|--|--|
| | | LAKI-LAKI | PEREMPUAN |
| 1 | Senin | a. celana biru b. baju putih (wajib memakai simbol yang sudah menjadi ketetapan dari sekolah) c. peci hitam | a. Rok biru b. Baju kurung putih (wajib memakai simbol yang sudah menjadi ketetapan dari sekolah c. Jilbab putih polos dan panjang |
| 2 | Selasa | a. Celana biru b. Baju kotak-kotak c. Peci hitam | a. rok biru b. Baju kotak-kotak c. Jilbab putih |
| 3 | Rabu | Sama dengan senin | Sama dengan senin |
| 4 | Kamis | Baju batik | Baju batik |
| 5 | Jum'at | Baju batik | Baju batik |
| 6 | Sabtu | Seragam pramuka | Seragam pramuka |

B. Temuan Khusus

1. Perencanaan Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai membuat perencanaan sesuai dengan

kebutuhan sekolah tersebut. Dalam menerapkan kompetensi atau kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai, Ibu Dra. Ratna Dewi. MM mengajar dan sebagai kepala bertindak sebagai pembuat rencana yang bijaksana. Pengalaman mengajar yang sama jangka waktunya dengan pengalaman memimpin sebuah lembaga pendidikan sangat mempengaruhi perencanaan dan program kerja.

Kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat rumit, sebagai pimpinan yang tingkatnya tertinggi di sebuah lembaga pendidikan harus memberikan contoh yang baik, memiliki tanggung jawab layaknya pemimpin besar. Secara garis organisasinya kepala sekolah bukan menjadi satu-satunya pengambil keputusan di sekolah tersebut. Akan tetapi kepala sekolah harus berkoordinasi kepada pihak yayasan untuk kemudian ditindak lanjuti, lalu bermusyawarah bersama.

Kepala sekolah juga harus bekerja aktif dan efektif dalam memaksimalkan dalam mengelola yang meliputi merencanakan, memimpin, mengkoordinir, melaksanakan program-program yang sudah dibuat, mengawasi kegiatan yang sedang berjalan dan mengevaluasi hasil yang diperoleh dari berbagai program perencanaan yang sudah disepakati bersama.

Kepala Sekolah yang sudah memiliki kualifikasi Strata 2 (S2) Fakultas Ekonomi Manajemen di UISU Medan ini juga dituntut untuk menguasai ilmu manajemen. Tugas yang sangat berat bagi kepala sekolah sangat banyak, terutama dalam hal meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut. Kepala sekolah harus lebih dahulu mengetahui kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pendidik yang profesional dan berkompeten.

Dalam kesehariannya kepala sekolah juga melaksanakan pembelajaran di kelas-kelas dan kegiatan ekstrakurikuler pada hari-hari tertentu. Tenaga pendidik di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai ini tidak kurang, melainkan cukup dan memadai, karena di rekrut sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing pendidik. Dan pelaksanaannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah juga dituntut harus pandai megedepankan tujuan manajemen, sebab salah persepsi dan salah dalam hal mengambil

keputusan akan mengakibatkan kerugian materil maupun waktu, maka dari itu semua kepala sekolah harus benar-benar memiliki kompetensi dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Kepala sekolah harus mampu menjadi pembuat rencana yang efektif dan efisien, sebagian dari fungsi manajer. Dalam membuat rencana kerja, kepala sekolah tidak sendirian, dibantu oleh mitra kerjanya di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Guna untuk memudahkan rencana kerjanya dalam melaksanakan program-program kerja yang sudah disepakati. Kepala sekolah sudah memiliki strategi khusus dalam menjalankan tugasnya secara tertulis, bertujuan supaya dapat dengan mudah dilihat dalam daftar kegiatan kepala sekolah yaitu:

- a. Membuat program kerja kepala sekolah. Program kerja yang dibuat kepala sekolah berupa program jangka panjang, program kerja jangka menengah dan program kerja jangka pendek.
- b. Membuat daftar kegiatan kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Daftar kegiatan ini adalah daftar kegiatan kepala sekolah mula dari daftar kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan.
- c. Menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai ke depan. Tujuan yang ingin dicapai harus sesuai dengan sumber daya yang ada. Tujuan dibuat ini adalah agar semua *stakeholders* fokus dan meminimalisir penyimpangan.

Bukan hanya itu, tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja guru juga harus membuat daftar perencanaan. Daftar perencanaan di sini dibagi oleh kepala sekolah menjadi dua, yaitu :

- 1) Perencanaan kepala sekolah sebagai pendidik bagi siswa/siswi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

Sebagai pendidik bagi siswa/siswinya kepala sekolah ditugaskan untuk mengajar langsung di kelas-kelas dengan pertemuan tatap muka. Sebagaimana halnya seorang tenaga pendidik, kepala sekolah Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai membuat perencanaan sebelum melakukan proses belajar mengajar yang terdiri dari :

- a) Membuat rencana mengajar di kelas (tatap muka). Jadwal mengajar yang dibenbankan kepada kepala sekolah adalah tatap muka 4 jam/hari
- b) Membuat rencana program pembelajaran (RPP). Rencana program pembelajaran dibuat untuk mempermudah guru sewaktu melakukan proses pembelajaran secara sistematis dan terstruktur.
- c) Membuat kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler dimaksudkan sebagai penunjang/pelengkap peningkatan keahlian siswa/siswi untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Kegiatan ekstrakurikuler yang sudah berhasil direncanakan oleh kepala sekolah dibagi dalam dua kategori.

(1) Bengkel Sastra

Program kegiatan ekstrakurikuler ini di latih oleh Anggota Teater Kota Tanjungbalai .Kegiatan ini di jadwalkan dalam seminggu 3 kali pertemuan.Kegiatan ini juga banyak diminati oleh para iswa dan siswi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Pada kegiatan ekstrakurikuler ini bertujuan untuk meningkatkan minat siswa dalam berteater. Dan dua kali juar Juara pertama dan Juara Ketiga pada Lomba Pementasan Drama dalam rangka Hari Pendidikan Nasional Tingkat Kota Tanjungbalai pada Tahun 2018 dan 2019.

(2) Pramuka

Pada kegiatan ini siswa/siswi dilatih oleh seorang guru yang ahli dalam bidang pramuka.Kegiatan ini diadakan tidak setiap hari, melainkan satu kali saja dalam seminggu, mengingat padatnya jadwal siswa dan siswi di sekolah.

(3) Silat

Silat merupakan kegiatan ekstrakurikuler yang banyak diminati oleh para siswi-siswi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.Kegiatan ini juga sangat didukung oleh sekolah.Jadwal untuk kegiatan ini diadakan 2 kali dalam seminggu.

(4)Futsal

Untuk kegiatan ini di jadwalkan pada sore hari, latihan dilakukan dengan bersama kelompok yang sudah ditentukan. Kegiatan ini sudah banyak mengikuti turnamen-turnamen antar sekolah-sekolah swasta di kotaTanjungbalai, dan mendapatkan penghargaan yang memuaskan.

(5)Karya ilmiah remaja

Pada kegiatan karya ilmiah remaja, siswa dan siswi di tuntut untuk membuat karya-karya yang terbaik, dengan melakukan kegiatan rutin di sekolah, diharapkan siswa dan siswi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaidapat bersaing dengan siswa dan siswi dari sekolah-sekolah lain. Kegiatan ini di latih oleh guru yang memang berkompeten dalam bidang karya ilmiah. Siswa dan siswi sudah banyak yang mendapatkan penghargaan berupa uang dan piala dikarenakan telah mengikuti ajang perlombaan antar sekolah-sekolah di kotaTanjungbalai. Jadi, siswa dan siswi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaitidak kalah saing dengan sekolah pavorit di kotaTanjungbalai. Siswa dan siswi yang giat dan bercita-cita ingin menjadi orang yang sukses membuat mereka semakin terpacu belajar, menggali ilmu lebih banyak lagi di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Selain mereka mendapatkan ilmu-ilmu keislaman, mereka mendapatkan bekal keilmuan umum yang mendukung pembelajaran dan tantangan kehidupan di masa yang akan datang.

Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler yang tidak tetap terdiri dari:

(1)Acara Pentas Seni

Pelaksanaan Pentas seni diadakan sekali dalam setahun tepatnya pada acara perpisahan / Pelepasan siswa – siswi kelas IX. Dalam kegiatan Pentas Seni tersebut juga di rangkai dengan Bazar.

Siswa siswi menyalurkan bakat dan hobby mereka. Ada yang tampil bernyanyi, ada yang bermain drama, dan ada siswa yang

mampu menampilkan Sinandong Asahan. Sebuah kesenian dari Tanjungbalai Asahan.

(2)Pesantren kilat ramadhan

Kegiatan pesantren kilat ramadhan wajib diikuti oleh semua siswa dan siswi di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaiyang beragama Islam, kegiatan yang diadakan hanya ada pada satu tahun sekali, untuk mengisi kegiatan puasa ramadhan dan memanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan positif pada bulan yang mulia.

(3)PORSENI

Pelaksanaan pekan olahraga dan seni Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaiyang diadakan pada setiap tahunnya tepatnya pada setiap 25 November. Pelaksanaan porseni diikuti oleh berbagai sekolah di Kota Tanjungbalai, mulai dari tingkat TK, SD, dan SMP dan berbagai macam perlombaan yang diadakan yang meliputi : perlombaan tahfidz, mewarnai, senam, paskibra, membaca puisi, dai cilik, pidato, ular tangga raksasa, busana muslim, cerdas cermat, do'a sehari-hari, dan barjanzi untuk ibu-ibu pengajian. Kegiatan ini sangat diapresiasi oleh masyarakat sekitar Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Sumber dana pada kegiatan ini adalah sedekah dari masyarakat dan dana pendaftaran dari masing-masing peserta yang mengikuti perlombaan. Hadiah yang diberikan berupa piala/tropi, piagam penghargaan, dan uang pembinaan.

2) Perencanaan kepala sekolah sebagai pemimpin bagi guru-guru dan mitra kerjanya

Guru-guru yang merupakan mitra kerja kepala sekolah yang secara bersama-sama bertanggung jawab meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Sebagai pimpinan, kepala sekolah harus membuat perencanaan yang matang dalam memberikan

pendidikan kepada guru-guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai, yaitu :

- a) Membuat perencanaan pembinaan guru-guru. Perencanaan pembinaan yang dimaksudkan adalah membuat jadwal pelatihan kepada guru-guru secara bergilir untuk mengikuti pelatihan bahasa arab, pelatihan pembuatan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), seminar (workshop keguruan), dan diskusi ilmiah dan. Dalam hal ini, pihak Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaimemiliki anggaran dana untuk melaksanakan pembinaan/pelatihan.
- b) Penyesuaian rencana internal Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaidengan ide dan saran dari masyarakat.

Rencana kerja yang dibuat kepala sekolah beserta mitra kerjanya tidak selamanya sejalan dengan ide orang tua murid (masyarakat) sebagai pengguna jasa layanan pendidikan sekolah. Apabila terjadi pada hal seperti ini maka pihak sekolah bekerjasama mengambil kesepakatan beserta masyarakat dengan cara bermusyawarah.

Untuk membuat perencanaan yang matang, kepala sekolah tidak membuat perencanaan seorang diri.

Orang-orang yang dilibatkan dalam menyusun perencanaan adalah semua pihak yang mempunyai kepentingan di lembaga pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaiyang terdiri dari guru-guru, orang tua siswa dan siswi.¹

Dalam menyusun perencanaan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk meningkatkan kinerja guru tidak bekerja sendirian. Kepala sekolah melibatkan semua *stakeholders* yang ada di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.*Stakeholders* yang dimaksud adalah orang tua siswa melalui komite sekolah. Hal ini dilakukan dengan bentuk kerjasama dan saling mengingatkan antara pihak pengelola sekolah dan masyarakat.

¹ Wawancara dengan Kepala sekolah.

Bendahara sekolah yang sudah melaksanakan tugasnya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai mengatakan bahwa:

Dalam menyusun perencanaan perlu melibatkan semua pihak untuk memperkaya ide. Sedangkan dalam acara-acara tertentu juga dilibatkan berbagai masukan dan ide dari para guru-guru yang berpengalaman dalam hal acara wisuda, khataman, peringatan hari besar islam dan lain-lain. Hal ini dilakukan agar acara-acara terpenting berjalan dengan sebaik mungkin di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.²

Penyusunan rencana peningkatan kinerja guru dengan melibatkan semua *stakeholders* bertujuan untuk memperluas pengetahuan keilmuan pada siswa, supaya siswa dan siswi belajar dengan semestinya. Dengan melibatkan semua pihak maka pengelola sekolah lebih mudah membuat cara agar kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai meningkat, sesuai dengan apa yang diinginkan, dan diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan. Supaya pihak pemakai jasa layanan pendidikan sekolah, dapat merasakan *feedback* yang diinginkan dari suatu lembaga pendidikan tersebut.

3. Pelaksanaan Perencanaan Kepala Sekolah Dalam meningkatkan kinerja guru

Pelaksanaan merupakan fungsi dari sebagian manajemen, yang merupakan program kerja termasuk bagian terpenting bagi *stakeholders* dalam organisasi kependidikan. Rencana yang sudah dibuat dan dipersiapkan dengan matang harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, karena apabila didalamnya ada penyimpangan, maka harus bisa di *handle* dengan cara-cara yang sudah disepakati ketika merumuskan suatu perencanaan di awal. Pelaksanaan merupakan usaha pergerakan/menggerakkan anggota organisasi dalam suatu lembaga pendidikan sehingga mereka berkeinginan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam hal ini, menggerakkan bukanlah hal yang mudah untuk di laksanakan dengan baik.

Keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin pelaksanaan kerja ditentukan oleh banyaknya faktor, diantaranya adalah faktor kepemimpinan

² Wawancara dengan bendahara sekolah

atau kecakapan dalam memimpin. Gaya memimpin harus disesuaikan dengan keadaan dan kondisi yang sedang di hadapi di lapangan. Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah tidak bersifat otoriter, hal ini terlihat pada pelaksanaan yang mempunyai strategi tersendiri sebagai berikut :

a. Pembagian kerja

Semua personil yang ada di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaidiberikan tugas sesuai dengan keahlian masing-masing. Sebagai guru wali kelas diangkat, karena mampu bertanggung jawab terhadap peserta didiknya, dan mampu mengatur kelas dengan baik. tata usaha diangkat karena memiliki keahlian dalam bidang administrasi dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki. Keahlian mengoperasikan komputer, membuat surat menyurat, maupun penyusunan arsip sekolah. Kegiatan ekstrakurikuler diamanahkan kepada guru yang sudah ahli dalam bidang tertentu.

b. Demokrasi

Dalam mengambil kebijakan, kepala sekolah selalu mengajak musyawarah mitra kerjanya untuk mencari solusi dari permasalahan yang ada. Perbedaan yang ada ditanggapi oleh kepala sekolah dan kemudian memberikan kebebasan untuk berpendapat dan mengedepankan ide.

c. Lebih mengutamakan kerjasama

Dalam pelaksanaan kerja, pihak sekolah membuat tim yang kompak untuk meningkatkan kualitas kerja dengan mengedepan kerja sama. Kerja sama dilakukan untuk memaksimalkan potensi yang ada dan melengkapi kekurangan masing-masing. Selanjutnya dalam pelaksanaan program kerja sekolah, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara, yaitu :

1) Pemberian hadiah dan penghargaan

Hadiah dan penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru-guru berprestasi berupa uang pembinaan. Hadiah ini diberikan supaya guru-guru semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya staf administrasi juga akan mendapatkan hadiah dan

penghargaan apabila staf administrasi sangat maksimal dalam bekerja dari instruksi yang diberikan oleh kepala sekolah.

2) Pemberian tunjangan

Setiap akhir semester atau akhir bulan ramadhan, ada diberikan tunjangan khusus untuk karyawan dan guru-guru yang ada dilingkungan sekolah. Tunjangna yang diberikan kepada guru-guru pada akhir semester berupa uang tambahan selain gaji pokok. Ini dilakukan untuk menambah semangat kepada guru-guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru profesional. Pelaksanaan perencanaan yang sudah dibuat dengan matang sangat mendukung, karena kelengkapan sarana dan prasarana yang sudah mendukung. Kepala sekolah mengatakan sarana dan prasarana di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaisebagai berikut :

“Sarana dan prasarana sekolah yang sudah memadai, akan mendukung proses pelaksanaan pembelajaran dengan maksimal, dan dana untuk hal ini sudsh ada anggarannya”³

Pelaksanaan perencanaan berjalan dengan sebagaimana mestinya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Dalam operasional juga sudah terlaksana dengan baik, dikarenakan sarana dan prasarana yang sudah mendukung pelaksanaan proses berjalannya kegiatan belajar mengajar. Sebagai contoh, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi penunjang pelaksanaan belajar mengajar telah diterapkan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

Hal ini dapat memajukan ilmu pengetahuan untuk siswa dan siswi di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai, karena siswa dan siswi dapat belajar lebih luas dengan menggunakan komputer. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai juga sudah memiliki koneksi internet, supaya lebih

³ Wawancara dengan kepala sekolah.

memudahkan para siswa dan siswi untuk belajar berbasis perkembangan zaman dengan teknologi yang semakin canggih.

Guru-guru juga lebih mudah untuk mengenalkan teknologi informasi dan komunikasi kepada peserta didiknya dalam menyampaikan materi-materi yang diajarkan, dengan mengikuti perkembangan globalisasi melalui sarana dan prasarana sekolah yang memadai.

selanjutnya staf tata usaha mengatakan tentang sarana dan prasarana yang digunakan sebagai penunjang kegiatan administrasi sebagai berikut :

“Tata usaha sudah menerapkan sistem komputerisasi pendidikan, karena komputer sudah tersedia, perataan-peralatan yang lainnya sudah memadai”.⁴

Komputerisasi pendidikan merupakan cara untuk meningkatkan pelayanan pendidikan. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalaimemiliki sarana dan prasarana yang sudah cukup memadai, maka sistem tersebut dapat diterapkan dengan semestinya. Fasilitas komputer yang sudah tersedia khusus di meja tata usaha sekolah. Urusan administrasi sekolah menjadi lebih mudah, efektif dan efisien dalam proses pelaksanaan pengerjaan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah untuk tata usaha.

Staf pengajar yang juga sebagian alumni Universitas Negeri Medan Fakultas Keguruan Kependidikan ada juga Alumni Institut Agama Islam Negeri Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Syariah.

“kepala sekolah memiliki disiplin. Beliau datang tepat waktu di sekolah, memberikan contoh kepada guru-guru supaya tidak datang terlambat.Komunikasi yang di bina dengan para staf berjalan dengan baik”.⁵

Sebagai contoh yang diberikan kepala sekolah adalah dengan datang tepat waktu ke sekolah. Kepala sekolah hadir sebelum masuk kegiatan belajar mengajar berlangsung. Yang menjadi pendukung

⁴ Wawancara dengan tata usaha

⁵ Wawancara dengan guru

kehadiran dan keterlibatan kepala sekolah dari guru-guru karena rumahnya yang jauh dengan sekolah.

Adapun strategi yang dilakukan kepala sekolah memberikan pendidikan kepada bawahannya :

“kepala sekolah memberikan pendidikan kepada kami para guru-guru dengan cara menunjukkan sikap dan keteladanan. Kepala sekolah juga memberikan pelatihan, diskusi (*sharing*) untuk meningkatkan kualitas kinerja yang baik untuk para guru-guru”.⁶

Pendidikan yang diberikan kepala sekolah kepada guru-guru dengan menunjukkan sikap keteladanan kepada guru-guru, misalnya dengan berpakaian rapi, sesuai dengan norma agama, keterlibatan langsung dalam segala kegiatan, memberikan contoh penyusunan RPP yang baik, mengajarkan strategi belajar yang efektif, dan mencontohkan kedisiplinan kepada guru-guru, staf dan karyawan.

Disamping menjadi pemimpin dan pendidik bagi guru-guru di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai, kepala sekolah juga mempunyai prioritas utama pelaksanaan cara meningkatkan kinerja guru. Usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai:

“Untuk meningkatkan kinerja guru sebagai kepala sekolah saya membuat kegiatan pelatihan pembuatan RPP, membuat kegiatan diskusi bersama guru-guru mengenai program, *Sharing* perencanaan pembelajaran”.⁷

Kepala sekolah yang bertugas sebagai pimpinan yang tinggi di lembaga pendidikan harus bijaksana mengambil keputusan, menyesuaikan perencanaan yang sudah dibuat, melaksanakan perencanaan, dan lain-lain.

Membuat pelatihan RPP, dilibatkan semua guru yang menjadi peserta dalam pelatihan tersebut, pelatihan ini bertujuan untuk memaksimalkan, memudahkan guru-guru untuk melaksanakan

⁶ Wawancara dengan wakil kepala sekolah

⁷ Wawancara dengan Kepala sekolah

pembelajaran. Membuat diskusi bersama guru-guru bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi, baik di dalam kelas, di meja piket, maupun perencanaan program. Jadi, menurut kepala sekolah usaha-usaha ini dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

Hal yang sama disampaikan oleh ibu Noni Maysarah, Amd sebagai bendahara tentang pentingnya, usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

“kepala sekolah memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja guru-guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Membuat seminar keguruan, pelatihan bahasa arab, dan lain-lain sebagainya”.⁸

Pelatihan yang diberikan untuk guru-guru seperti kegiatan ilmiah, berupa seminar keguruan, seminar keagamaan. Biasanya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai, mendapatkan undangan untuk pelatihan-pelatihan, jadi sekolah mengirimkan beberapa orang untuk dilatih menjadi guru yang memiliki potensi yang semakin baik dalam meningkatkan kinerjanya di sekolah.

4. Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan berbagai macam strategi. Strategi yang dilakukan tampak setelah ada wawancara dengan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dan staf lain di sekolah sebagai berikut :

a. Melakukan pemantauan setiap hari

Pemantauan yang dilakukan kepala sekolah berbentuk supervisi klinis. Setiap hari kepala sekolah mengawasi absensi guru yang berbentuk *finger print* , absensi siswa dan siswi setiap kelas. Pengawasan kepala sekolah meliputi pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai.

b. Ikut berpartisipasi langsung dalam proses pembelajaran

⁸ Wawancara dengan bendahara

Sebagai bagian dari pengawasan langsung, kepala sekolah berpartisipasi mengajar tatap muka di kelas. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan di lapangan dalam menjalankan program sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan begitu, kepala sekolah dapat memahami situasi dan kondisi saat proses pembelajaran berlangsung di dalam kelas.

- c. Memantau kinerja guru, Seorang guru menjadi objek bagian pengawasan kepala sekolah. Dalam pengawasan ini, kepala sekolah menerima laporan bulanan guru yang dibuat dalam bentuk catatan kelas. Kemudian laporan akan dievaluasi bersama-sama dalam musyawarah guru mata pelajaran dan para guru wali kelas dan kepala sekolah untuk diperbaiki apabila ada kekurangan dalam program kerja yang dibuat.

- d. Memantau kegiatan peserta didik

Kegiatan ini bertujuan untuk mengontrol kegiatan peserta didik agar bekerja dan berbuat sesuai dengan instruksi yang diberikan. Contohnya, dalam pengawasan pelaksanaan sholat berjama'ah, kepala sekolah secara bergantian dengan para guru-guru mengawasi peserta didik. Selain itu kepala sekolah membuat jadwal piket untuk guru-guru menyambut siswa dan siswi datang ke sekolah.

- e. Memantau keberhasilan peserta didik

Kepala sekolah selalu memperhatikan keberhasilan program kerja yang dijalankan di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai untuk peserta didik. Pokok utama yang menjadi penilaian kepala sekolah adalah ujian harian siswa, ujian tengah semester, ujian semester maupun ujian akhir sekolah.

Kepala sekolah melakukan pengawasan dengan cara melakukan pengawasan langsung. Kepala sekolah menyebutkan:

“pengawasan saya lakukan dengan cara pengawasan rutin seperti keterlibatan langsung mengajar di kelas, pengawasan absensi guru, siswa, dan pengawasan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Selain itu, saya meminta pertanggung jawaban laporan hasil kegiatan rutin”.⁹

⁹ Wawancara dengan kepala sekolah

Bendahara sekolah berpendapat bahwa tentang pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pendidik yaitu :

“Kepala sekolah selalu mengawasi kinerja kami staf di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. Saya sebagai bendahara sekolah diwajibkan oleh kepala sekolah membuat laporan uang masuk dan keluar. Laporan yang dibuat nantinya akan diserahkan kepala sekolah kepada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai”.¹⁰

Ibu Noni Khairani, SE menjelaskan tentang pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut :

“kami pihak guru dan tenaga administrasi diberikan tugas untuk membuat catatan buku kelas. Catatan buku kelas ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan pengelolaan kelas dan perkembangan peserta didik. Selain itu kami diwajibkan untuk membuat laporan minimal sekali dalam sebulan. Laporan yang dibuat berisikan perkembangan pembelajaran peserta didik. Kemudian kami juga diwajibkan untuk finger print setiap masuk dan pulang ketika bekerja”.¹¹

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan pengawasan, objek terpenting yang menjadi pengawasan kepala sekolah meliputi kegiatan proses belajar, kinerja guru, staf, dan karyawan, perkembangan peserta didik. Dalam mengawasi kegiatan proses belajar mengajar kepala sekolah mewajibkan guru-guru membuat laporan/catatan buku kelas yang dilaporkan minimal sekali sebulan. Selain itu, kehadiran guru juga menjadi prioritas pengawasan kepala sekolah. Kegiatan ini dilakukan untuk lebih mudah melaksanakan evaluasi dalam rapat internal guru dan kepala sekolah dan sebagai upaya meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pengawas di lapangan apabila menemukan kesalahan-kesalahan dari peserta didiknya dengan cara memberikan teguran secara lisan. Teguran yang diberikan berupa peringatan untuk tidak mengulangi kesalahan lagi. Staf pengajar di Sekolah Menengah

¹⁰ Wawancara dengan Tata usaha

¹¹ Wawancara dengan bendahara

Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai yang juga wali kelas VIII berpendapat bahwa :

“apabila kami para tenaga pendidik melakukan kesalahan, kami mendapat teguran untuk berubah menjadi lebih baik. kepala sekolah memberikan masukan, saran untuk secara bersama-sama berusaha meningkatkan kinerja masing-masing sesuai dengan keahlian yang dimiliki”.¹²

Sebagai pengawas bagi guru di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai kepala sekolah terbuka. Bahkan kepala sekolah tidak pernah memberikan sanksi kepada guru yang memiliki kesalahan sampai pada pemecatan. Kepala sekolah hanya memberikan peringatan, teguran kepada guru tersebut. Kepala sekolah juga memberikan kritikan, masukan dan saran dengan terbuka kepada guru-guru. Disamping itu pihak pengelola sekolah dan *stakeholders* banyak mengadopsi kegiatan-kegiatan positif di luar Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai untuk diterapkan di sekolah sebagai strategi meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Temuan pertama penelitian ini terkait Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai bermula dengan membuat perencanaan program pembinaan guru melalui pelatihan pembuatan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), seminar (workshop keguruan), dan diskusi ilmiah serta melakukan penyesuaian rencana internal dengan ide dan saran dari masyarakat.

Pembinaan dilakukan kepala sekolah dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja guru kearah yang lebih baik lagi agar terjadi suatu peningkatan dalam bekerja. Pembinaan juga diharapkan dapat membantu guru dalam memecahkan masalah dan kesulitan yang mungkin akan di hadapi didalam menggunakan cara-cara baru untuk melaksanakan tugasnya agar berjalan dengan efektif dan efisien

¹² Wawancara dengan guru kelas VIII

untuk mendapatkan hasil yang optimal. Pembinaan adalah usaha peningkatan kualitas bagi tenaga pendidikan.

Pembinaan atau pengembangan adalah upaya sekolah untuk peningkatan dan perbaikan yang diberikan kepada guru guna memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja.¹³ Kegiatan pembinaan sumber daya tenaga kependidikan berkaiatan pula dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Latihan dan pengembangan merupakan kenyataan yang harus dilakukan, karena merupakan kebutuhan dalam suatu organisasi/lembaga.

Dengan memberikan bimbingan kepada tenaga pendidikan maupun karyawan dalam memahami setiap kegiatan kerja yang dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk membuat tenaga pendidikan maupun karyawan menjadi lebih menaruh minat dan terlatih terhadap bidang kerjanya.

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pembinaan guru, yaitu:

1. Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan (baik untuk tenaga struktural, fungsional, maupun teknis)
2. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan untuk teknis pelaksanaan tugas harian sesuai dengan posisi masing-masing.
3. Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan.
4. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
5. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan organisasi.

¹³ H.E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2011), h. 65

6. Pengembangan yang menyangkut jenjang karier sebaiknya disesuaikan dengan kategorisasi masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri.¹⁴

Pembinaan guru dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, kelompok guru, maupun individu guru sendiri. Sehingga dalam pelaksanaan pembinaan kepala sekolah tidak hanya harus bertindak sendiri, tetapi juga harus dapat melibatkan seluruh aspek yang ada di sekolah untuk bersama-sama dalam pelaksanaan pembinaan itu sendiri.

Secara umum tujuan pembinaan terhadap guru dan tenaga kependidikan itu adalah dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa.¹⁵

Pembinaan guru merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pihak sekolah khususnya kepala sekolah, guna meningkatkan kemampuan guru dalam menghadapi perubahan ilmu pengetahuan yang semakin pesat. Sedangkan pelaksanaan program pembinaan kinerja guru diharapkan dapat memperoleh hal-hal sebagai berikut :

- a. Proses kinerja akan lebih baik.
- b. Mengurangi jam kinerja secara lebih baik.
- c. Memastikan bahwa guru benar-benar terlatih dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d. Memastikan adanya penangan dan pengaturan kinerja secara lebih matang.
- e. Memastikan pekerjaan yang diharapkan masyarakat hasilnya lebih memuaskan.
- f. Memastikan hasil kerja dengan baik.¹⁶

Tujuan pembinaan tidak akan tercapai, apa bila program pembinaan yang dilaksanakan tidak dilaksanakan secara berkesinambungan. Hal ini

¹⁴ Udin S dan Cicih Sutarsih, *Pengembangan Profesi Guru SD*, (Bandung:UPI PRESS, 2007), Cet. 1, h. 100.

¹⁵ Sudarwan Danim dan H. Khairil. *Profesi Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2012), h.30.

¹⁶ Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta:Prestasi Pustaka, 2012), h. 134

karena dalam pelaksanaan pembinaan diperlukan waktu dan usaha yang sangat panjang, dan tidak mudah. Oleh karena itu dalam pelaksanaan pembinaan kepala sekolah harus mampu menerapkannya dengan baik. Sedangkan bagi guru, tidak boleh hanya mengandalkan sebuah program pembinaan yang diadakan sekolah guna meningkatkan kemampuannya. Tapi yang terpenting adalah bagaimana guru itu berusaha sendiri dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

Usaha dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah tidak bisa dilaksanakan dengan sembarangan, dibutuhkan sebuah strategi yang matang dan berkelanjutan guna mencapainya. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.¹⁷ Dari sini dapat dilihat bahwa strategi merupakan sebuah usaha untuk mencapai tujuan dengan sebuah program jangka panjang yang telah disusun dengan baik. Dalam mencapai sebuah tujuan khususnya dalam usaha peningkatan kinerja guru di sekolah, bukanlah hal yang bersifat pendek, artinya dibutuhkan usaha yang cukup panjang dan berliku untuk mencapainya.

Di sinilah peran kepala sekolah dibutuhkan, sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah diharapkan dapat membuat sebuah program pembinaan yang baik dan sesuai dengan perkembangan dan tantangan yang akan dihadapi.

Konsep Castetter dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dapat dijadikan bahan pembanding, dalam pengembangan tenaga pendidikan harus dapat diidentifikasi ke dalam strategi umum dan strategi khusus. Dalam strategi umum, pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Selanjutnya adalah perlu ditingkatkannya kerja sama antara

¹⁷ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2011), h. 217.

dunia pendidikan dengan perusahaan, terutama dalam memanfaatkan untuk laboratorium praktik dan objek studi. Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan, yang berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan calon tenaga pendidikan, rekrutmen dan penempatan.¹⁸

Dengan melihat itu semua maka ada beberapa cara yang digunakan kepala sekolah dalam membina kinerja guru yaitu:

1) Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin terhadap guru merupakan sebuah dorongan kepada guru untuk dapat mentaati segala peraturan yang ada dengan tanggung jawab. Carrell, Elbert, dan Hatfield menyebutkan bahwa disiplin merupakan bagian yang menjiwai keseluruhan fungsi-fungsi manajemen untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan organisasi. Berarti semua kegiatan tanpa disiplin tidak akan menghasilkan sesuatu kinerja yang bermanfaat.¹⁹ Disiplin menurut Suseno adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi.²⁰

Dengan demikian berarti tujuan yang telah ditentukan dan disepakati oleh para anggota organisasi itu akan dapat dicapai secara sadar mau menghormati dan menegakkan setiap aturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungan organisasi tersebut. Kesadaran untuk menegakkan peraturan itu merupakan asas fundamental bagi para anggota organisasi dalam setiap kegiatan dengan peran, tugas dan kewajibannya masing-masing. Tanpa ada ketertiban dan peraturan dalam bekerja, organisasi akan menghadapi berbagai kesulitan dalam usaha menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati. Kedisiplinan dalam bekerja juga diperuntukkan untuk memotivasi para anggota organisasi agar tunduk dan patuh pada

¹⁸ Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h. 29-30.

¹⁹ Elbert Carrell and Hatfield. at.al. *Human Resources Management*. (New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1995), h. 702.

²⁰ Budi Suseno Darmo. *Leader Yang Ship, Panduan Kepemimpinan Praktis dan Efektif*. (Milestone, 2009), h. 110.

aturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, disiplin berfungsi juga sebagai penyelenggaraan administrasi. Disiplin terdapat pada bagian penyelenggaraan administrasi dalam organisasi yang terdapat lingkup kerja administrasi personil.

Berbicara kedisiplinan, Handoko mengemukakan tiga jenis kedisiplinan yaitu: (1) disiplin *preventif*, adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, (2) disiplin *korektif*, adalah untuk memperbaiki kegiatan diwaktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Sasarannya adalah untuk memperbaiki pelanggar, untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan yang serupa, untuk menjaga sebagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif. (3) disiplin *progresif*, adalah memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.²¹

Senada dengan pendapat Handoko di atas, maka menurut Rivai menambahkan jenis kedisiplinan, yakni: (1) disiplin retributif (*retibutive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Jika tidak dilakukan maka orang lain menganggap ini ketidakadilan, (2) disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat, (3) perspektif hak-hak individu (*individual rights perspetive*), berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disiplin, (4) perspektif utilitarian (*utilitarian perspetive*), yaitu berfokus pada pelanggaran disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.²²

Konsep disiplin tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah keataatan, kepatuhan, kesediaan, dan kerelaan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa melanggar segala peraturan kerja yang telah ditetapkan. Orang yang menjunjung tinggi kedisiplinan akan nampak disetiap aspek kegiatannya, yaitu ketika mengerjakan sesuatu penuh

²¹ T. Hani Handoko. *Manajemen Kepegawaian*. (Yogyakarta: Kanisius, 1996), h. 208.

²² Vaitzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h.444.

motivasi yang benar dan kesadaran dari dalam diri sendiri serta bertanggung jawab. Menurut Nawawi dan Hadari, disiplin yang terbaik adalah disadari oleh kesadaran dari dalam diri sendiri atau tanpa dipaksakan, baik dari pemimpin maupun dari orang-orang yang dipimpinnya.

Kesadaran itu berarti seseorang merasa perlu dan membutuhkan disiplin diwujudkan dan ditaati, agar iklim organisasi/kelompok merupakan kondisi yang mendukung usaha untuk berprestasi dan berkarya secara maksimal.²³ Senada dengan pendapat Hadari tersebut, Hasibuan mengartikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.²⁴ Kedua pengertian tersebut, juga didukung oleh Sutrisno yang menyatakan bahwa disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, sebagai berikut: (1) tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, (2) tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan, (3) besarnya rasa tanggungjawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, (4) berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan, (5) meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan. Jadi seseorang yang berdisiplin tinggi adalah seseorang yang mematuhi aturan dan mengerjakan tugas dengan ikhlas tanpa menuntut balas melainkan secara pamrih.²⁵

Kamars mengemukakan faktor yang mempengaruhi proses disiplin, antara lain: (1) sikap dan orientasi pada pekerja terhadap pekerjaan, (2) ukuran organisasi, (3) kebutuhan akan pekerja, (4) gaya kepemimpinan, dan (5) keakraban antar pekerja.²⁶ Juga hal yang sama diutarakan oleh

²³ Martini M dan Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Yang Efektif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 66.

²⁴ Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.193.

²⁵ Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009). h. 91.

²⁶ Dachnel Kamars. *Administrasi Pendidikan*. (Padang: Suryani Indah, 2005), h.307.

Hasibuan, ada beberapa indikator/kriteria yang menentukan kedisiplinan seorang pegawai atau guru, antara lain: (1) kepatuhan terhadap peraturan, tata tertib, deskripsi kerja, dan aturan lain, (2) frekuensi kehadiran, (3) ketetapan waktu masuk kerja dan keluar kantor, (4) pemanfaatan waktu kerja, (5) respek terhadap pimpinan.²⁷ Selanjutnya Hasibuan menambahkan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, yakni: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pemimpin, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan.²⁸

Unsur-unsur yang berfungsi menumbuhkan dan memelihara disiplin menurut Moenir adalah: Kesadaran, keteladanan dan ketegasan sanksi atas peraturan.²⁹ Selanjutnya kesadaran merupakan unsur utama, sedangkan keteladanan dan ketegasan peraturan merupakan unsur penguat. Keteladanan dan ketegasan peraturan tidak akan bertahan lama apabila tidak didasarkan atas kesadaran. Jadi, dua aspek penting disiplin tersebut, yakni kesadaran dan keteladanan. Tanpa dua hal ini sulit bagi pegawai, guru, siswa dan terlebih-lebih kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah juga sebagai panutan bagi bawahan lainnya. Terpeliharanya disiplin kerja dalam organisasi pada gilirannya dapat meningkatkan prestasi kerjanya.³⁰

Sebaliknya, lemahnya disiplin kerja di suatu organisasi akan tampak pada suasana kerja berikut, yaitu : (a) Tingginya tingkat kemangkiran (absensi) pegawai, (b) Tingginya tingkat keterlambatan saat masuk kantor atau pulang lebih awal dari jam yang sudah ditentukan, (c) Para pegawai tidak mempunyai semangat dan gairah kerja, (d) Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga, dan saling melemparkan tanggung jawab, (e) Tidak tercapainya penyelesaian pekerjaan tepat waktu, karena pegawai

²⁷ Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.220.

²⁸ Ibid, h. 194.

²⁹ A.S. Moenir. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1987), h.32.

³⁰ Sondang, P. Siagian. *Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 305.

lebih banyak menghabiskan waktu untuk kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, (f) Tidak terlaksananya supervisi atau waskat dari atasan, (g) Sering terjadinya konflik (pertentangan) antar pegawai.³¹

2) Pemberian Motivasi

Ada banyak kejadian yang sering ditemui seputar pegawai di dalam sebuah organisasi, yaitu seseorang yang pegawai yang memiliki kemampuan yang memadai dan berkualitas, akan tetapi pelaksanaan dalam bekerja dia memiliki kinerja yang rendah dibandingkan dengan pegawai lainnya. Hal ini bukan disebabkan karena mereka tidak mampu dalam bekerja sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, melainkan karena mereka tidak mempunyai keinginan untuk melakukannya. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, penanganan yang paling tepat ialah melalui peningkatan motivasi kerja.

Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien”. Demikian, motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada anggota organisasi dan dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada anggota organisasi agar mereka bekerja dengan segala daya dan upayanya. Motivasi menurut Robbins adalah keinginan untuk menggunakan segala bentuk daya upaya (*effort*) secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi.³² Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan: (1) memahami proses dasar motivasi, (2) mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, (3)

³¹ Saydam Gozali. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. (Jakarta: Djambatan, 1996), h. 287.

³² Stephen P. Robbins. *Essentials of Organizational Behavior*. (New Jersey; PrenticeHall International, Inc., 1996), h. 42.

mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas, dan (4) memahami bahwa, di samping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.³³

3) Penghargaan

Pemberiaan penghargaan yang diberikan oleh sekolah terhadap guru terhadap hasil kerja yang telah dilaksanakannya akan sangat berdampak terhadap peningkatan kinerja guru itu sendiri. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif. Penghargaan harus didasari atas prestasi kerja yang ditunjukkan oleh seorang guru itu sendiri, sehingga akan mendorong guru atau pegawai lainnya juga akan terdorong untuk meningkatkan lagi kinerja mereka.

Pemberiaan penghargaan yang dilakukan secara tepat kepada guru diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri, mereka akan merasa bahwa tugas dan pekerjaan yang telah dilakukan telah dihargai. Selain itu dengan adanya apresiasi yang diberikan oleh pihak sekolah atas hasil kerja yang telah ditunjukkan maka akan dapat menimbulkan semangat baru yang akan berdampak bagi peningkatan kinerja guru itu sendiri.

4) Pelatihan

Pelatihan memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan diberikannya pelatihan kepada guru akan memberikan guru sebuah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang baru yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Menurut Randal S. Schuler, Susan E. Jackson dalam Barnawi dan Mohammad Arifin, sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai

³³ Michael Armstrong. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Judul Asli: A Handbook of Human Resources Management*, Terjemahan Sofyan Cikrat dan Haryanto. (Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 1999), h. 68-69.

pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program pelatihan serta menerapkannya pada kegiatan sehari-hari.³⁴

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru merupakan sebuah investasi yang sangat penting bagi sekolah, terutama dalam hal tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang baik sehingga akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi sekolah tersebut.

Dalam menyusun perencanaan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk meningkatkan kinerja guru tidak bekerja sendirian. Kepala sekolah melibatkan *stakeholders* yang ada di lingkungan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai. *Stakeholders* yang dimaksud orang tua siswa melalui komite sekolah. Komite sekolah sebagai lembaga mandiri yang dibentuk dalam satuan pendidikan terdiri dari peran serta masyarakat, wali siswa maupun lembaga-lembaga yang terlibat dalam pembangunan sekolah. Sekolah yang telah memiliki komite sekolah yang mampu berperan secara aktif dan efektif akan berdampak positif bagi terpenuhinya segala kebutuhan dan kepentingan sekolah.

UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, menjelaskan bahwa pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Oleh karena itu, keterlibatan para orang tua dan masyarakat dalam pendidikan menjadi suatu keharusan. Rusman mengungkapkan bahwa komite sekolah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah. Nama badan masing-masing satuan pendidikan, seperti komite pendidikan, komite sekolah, dewan sekolah maupun majelis sekolah yang dibentuk berdasarkan musyawarah demokratis oleh stakeholder pendidikan.³⁵ Dalam

³⁴ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, peningkatan dan penilaian*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h.80.

³⁵ Rusman. *Manajemen Kurikulum*. (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2008), h.212.

UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya dalam Pasal 56 ayat (3) juga menyebutkan bahwa: Komite sekolah/sekolah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Kemudian dalam Undang-Undang No.25 Tahun 2000 Tentang Program Pembangunan Nasional (ProPeNas) menyatakan bahwa komite sekolah adalah suatu badan mandiri yang bersifat independen dan bersumber dari prakarsa masyarakat sebagai wadah penampung aspirasi, gagasan, dan ide masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada jalur sekolah maupun luar sekolah.

Lebih jauh lagi, bahwa kehadiran komite ditengah-tengah sekolah dimaksudkan untuk menciptakan, mengembangkan, dan meningkatkan keterlibatan masyarakat khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Komite sekolah memiliki kemandirian masing-masing tetapi sebagai mitra yang harus saling bekerja sama. Arikunto mengungkapkan bahwa komite sekolah dibentuk dengan maksud agar ada suatu organisasi masyarakat yang konsen, komit, dan mempunyai loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah.³⁶ Organisasi yang dibentuk ini dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang dibangun sesuai potensi masyarakat setempat.

Misbah mengungkapkan bahwa tujuan pembentukan komite sekolah dibentuk dengan maksud agar ada suatu organisasi masyarakat sekolah yang konsen, komit dan mempunyai loyalitas serta peduli terhadap

³⁶ Suharsimi Arikunto. *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*. (Yogyakarta: Diva Press, 2010), h.119.

peningkatan kualitas sekolah.³⁷ Selain itu juga tujuan lain dari pembentukan komite sekolah menurut Sri Wardiah dkk adalah bertujuan untuk meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.³⁸ Komite sekolah yang dibangun di manapun adanya harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif.

Hal ini mengandung pengertian bahwa Komite sekolah harus mengembangkan konsep yang berorientasi pada pengguna (*client model*) dalam istilah ekonomi adalah pelanggan (*customer*) berbagai kewenangan (*power sharing and advocacy model*) dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Pengembangan konsep yang berorientasi kepada pelanggan (*customer*) menekankan pada komite sekolah agar secara konsisten melakukan suatu perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pengguna/pelanggan. Dibentuknya komite sekolah pasti mempunyai tujuan yang jelas. Adapun tujuan dibentuknya komite sekolah adalah:

- a) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b) Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.³⁹

Tujuan dari komite sekolah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 Tanggal 2 April 2002, adalah:

³⁷ M. Misbah. *Peran dan Fungsi Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, STAIN, Purwokerto, (Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol. 14 No.14, 2009), h.68.

³⁸ Sri Wardiah, Murniati, Djailani. *Strategi Komite Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Universitas Syiah Kuala. Jurnal Administrasi Pendidikan. ISSN 23020156. Vol 3. Nomor 2, 2015), h.7.

³⁹ Sri Renani Pantjasturi dkk. 2008. *Komite Sekolah; Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008), h.81.

Pertama, Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan. *Kedua*, Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. *Ketiga*, Menciptakan suasana dan kondisi transparan, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Rusman juga mengungkapkan bahwa komite sekolah bertujuan untuk mewadahi dan menjalankan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan dan meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan serta menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis.⁴⁰ Pada dasarnya posisi komite sekolah berada di tengah-tengah antara orang tua murid, masyarakat setempat dan kalangan swasta di satu pihak dengan pihak sekolah sebagai institusi, kepala sekolah, dan pemerintah daerah di pihak lain.

Komite sekolah diharapkan dapat menjembatani kepentingan keduanya. Berdasarkan hasil analisis peneliti, dapat diambil kesimpulan bahwa komite sekolah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di sekolah dengan melibatkan masyarakat. Keikutsertaannya bersifat kompleks, meliputi pendanaan dan keikutsertaan dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

Komite sekolah juga merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hirarkis dengan sekolah maupun lembaga pemerintah lainnya hal ini secara tegas dinyatakan Anggaran Dasar Komite sekolah Bab IV pasal 4 ayat 1 dan 2, berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 Tanggal 2 April 2002, yang mengatakan bahwa Komite sekolah bersifat:

⁴⁰ Rusman. *Manajemen Kurikulum*. (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2008), h.212.

- (1) Independen dilandasi prinsip kemandirian organisasi dengan etika serta hubungan kerja sama dengan berbagai pihak yang mengarah kepada tujuan perbaikan kualitas pendidikan di sekolah.
- (2) Tidak terikat kepada kepentingan dan keuntungan baik pribadi maupun golongan seperti Partai Politik, Mazhab Keagamaan, dan sebagainya.

Sifat Komite sekolah yang demikian itu, sebenarnya menunjukkan jati diri sekolah dan masyarakat yang memiliki kemerdekaan dalam menyelenggarakan fungsinya masing-masing, tetapi saling berkontribusi dan membuka diri, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan semua pihak yang berkepentingan secara adil, tanpa mengabaikan tujuan pendidikan secara universal dan institusional. Masyarakat tidak mungkin dijauhkan dari sekolah, karena masyarakatlah yang menghidupkan sekolah dan karena masyarakatlah sekolah itu ada dan eksis, walau harus diakui bahwa masyarakatlah yang akan mendapat keuntungan cukup besar dengan memanfaatkan jenjang dan jenis sekolah sesuai kebutuhannya, dalam mempersiapkan kehidupan masa depannya. Dalam kaitan ini, hubungan sekolah dan masyarakat bersifat simbiotik, yaitu saling menguntungkan dan ketergantungan.

Temuan kedua penelitian ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan Perencanaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tertuang dalam program kerja yang sebelumnya sudah dibuat dan dipersiapkan dengan matang dan harus dilaksanakan dengan baik. Strategi yang digunakan dalam pelaksanaannya melalui adanya pembagian kerja, bersifat demokratis dalam pelaksanaan, dan lebih mengutamakan kerjasama melalui pembentukan tim kerja.

Pembagian kerja (*division of labor*) berarti membagi pekerjaan yang diperlukan untuk menghasilkan produk menjadi beberapa tugas yang berbeda dan saling tergantung. Pembagian kerja memungkinkan sistem menjadi lebih produktif. Pekerja semakin mahir dan mengerjakan tugas semakin cepat.

Akhirnya, organisasi seperti halnya sekolah dapat meningkatkan output pada skala yang signifikan.

Beberapa kelebihan adanya pembagian kerja diantaranya: a) Memperbaiki pengalaman dan pengetahuan pekerja dengan lebih cepat karena hanya fokus pada satu atau sedikit tugas; b) Membutuhkan lebih sedikit pelatihan karena pekerja hanya perlu menguasai beberapa keterampilan untuk menjadi ahli dalam melakukan tugas; c) Lebih sedikit kesalahan dengan lebih cepat belajar dari pengalaman karena tidak harus mempelajari banyak aspek, d) Waktu yang lebih optimal karena pekerja tidak perlu pindah ke tempat atau stasiun lain untuk melakukan tugas lain; e) Mengurangi tumpang tindih pekerjaan karena bisnis telah membagi proses produksi ke dalam beberapa tugas spesifik yang berbeda; dan f) Lebih cepat untuk meraih skala ekonomi dengan meningkatkan produktivitas pekerja yang ada.

Dalam pelaksanaan perencanaan, kepala sekolah hendaknya bersifat demokratis dan mengutamakan kerjasama melalui pembentukan tim kerja dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai, hal ini menjadi penting mengingat upaya ini tidaklah dapat berjalan tanpa ada dukungan dari semua pihak terutama guru untuk mewujudkan program-program yang sudah direncanakan kepala sekolah.

Dalam suatu organisasi tidak terkecuali sekolah, untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu kerjasama atau tim dari anggota-anggota yang ada di dalamnya. Tim didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama, yang berinteraksi, untuk mencapai tujuan. *Work Team* adalah Tim yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggung jawabnya.⁴¹ Sehingga *Work Team* dapat membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan

⁴¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New York: Pearson Education International Prentice Hall, 2009), h.357.

suatu tingkat kinerja yang lebih baik. Terminologi ini membantu memperjelas mengapa akhir-akhir ini begitu banyak organisasi yang telah merestrukturisasi proses kerja dalam tim. Penggunaan yang meluas dari tim ini diharapkan akan menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Tidak ada hal yang ajaib yang tertanam dalam penciptaan tim yang menjamin dicapainya sinergi positif ini. Sekedar menyebut suatu kelompok sebagai tim tidaklah otomatis meningkatkan kinerjanya. Di era yang semakin modern dimana teknologi informasi (TI) terus bergerak ke arah dunia tanpa batas, orang sadar, bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada *work team* yang dibangun oleh semua anggota organisasi.

Untuk mendukung tercapainya tujuan, anggota organisasi harus menjalin *work team* dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga setiap anggotanya dituntut mampu bekerja bersama secara optimal, karena keberhasilan setiap unit organisasi atau kelompok di dalam organisasi tergantung kepada kerjasama dari anggota timnya karena di organisasi manapun orang tidak bisa bekerja sendiri tetapi pasti membutuhkan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.

Work team dalam suatu organisasi atau suatu lembaga merupakan faktor yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini. Tim merupakan sekelompok orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen mencapai tujuan dan sasaran kinerja bersama yang lebih baik dengan pendekatan yang disepakati bersama.⁴² Sedangkan istilah kerja, dapat diidentifikasi sebagai tindakan manusia yang tidak dapat diambil alih oleh mesin. Gibson mengemukakan definisi kerja (*working definition*), yaitu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (di luar), situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan/atau fisik terhadap seseorang.⁴³

⁴² M. Armstrong, H. Murlis, *Reward Management*, (Jakarta: Gramedia, 2003), h.184

⁴³ Gibson L. James, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*.(Jakarta : Erlangga, 1988). h. 163.

Dalam perjalanan hidup, manusia menampakkan eksistensinya melalui kerja. Dunia kerja termasuk organisasi seperti halnya Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kota Tanjungbalai saat ini memiliki alat ukur baru untuk menentukan keberhasilan seseorang. Pada masa lampau, dengan tingkat kepandaian, pelatihan ketrampilan dan pengalaman tertentu dianggap sudah cukup memadai untuk memasuki kerja. Saat ini aspek-aspek itu dianggap sudah tidak cukup lagi. Yang dianggap penting adalah kemampuan mengelola diri dan berhubungan dengan orang lain. Aspek-aspek ini menjadi alat ukur baru keberhasilan dalam kerja, alat ukur baru itu berhubungan dengan kualitas pribadi, seperti : inisiatif, empati, adaptabilitas, kemampuan untuk persuasi, dan kerjasama tim. Kerjasama dalam tim merupakan salah satu kata kunci keberhasilan (kesuksesan) tim dalam persaingan dimasa depan.⁴⁴

Dalam *work team* seseorang bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan, sehingga terjalin kerjasama, yang akan dapat mengembangkan kebersamaan, ide-ide, dan penyelesaian alternatif, saling mendukung dan memperkuat Sinergi, tindakan korektif dan menambah keahlian. Menurut Robbins, *work team* akan menghasilkan suatu sinergi yang positif melalui usaha-usaha yang dilakukan melalui koordinasi. Kerjasama yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada pekerjaan itu dikerjakan sendiri-sendiri.⁴⁵

Sedangkan Stoner mengemukakan faktor-faktor penentu efektivitas kerjasama dalam *Team* diidentifikasi sebagai berikut: (1) saling ketergantungan terhadap tugas, (2) saling ketergantungan terhadap hasil, (3) potensi, dan (4) efektivitas pekerjaan.⁴⁶ Pengembangan kerjasama, dalam *Work Team* kerja yang demokratis, dikemukakan: (1) setiap anggota adalah Tim yang sadar dan memikirkan dirinya sebagai seorang anggota Tim,

⁴⁴ Sri Widayati, dkk, *Reformasi Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo, 2002).h.2-7.

⁴⁵ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Prenhalindo, 2001),h.286.

⁴⁶ James AF Stoner, *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindoro (Jakarta : Prenhalindo, 1996), h.200.

dan (2) kepemimpinan menjadi suatu fungsi seorang pribadi yang memiliki tindakan kreatif untuk berbuat, lebih lanjut Weber menjelaskan tipe kerja sama dalam *Work Team* sebagai berikut : (1) kerja sama sebagai reaksi, melalui kerjasama timbul suatu kekuatan yang mendorong para anggotanya untuk melakukan kegiatan atas kemauan sendiri, (2) kerja sama yang dilakukan semata-mata untuk memenuhi kepentingan dirinya. (3) Kerjasama yang dilakukan secara sukarela. (4) Kerja sama individu adalah setiap individu bekerja berdasarkan motivasi untuk memperoleh hasil yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi. sehingga kerjasama merupakan suatu perangsang terhadap usaha-usaha yang lebih intensif, (5) kerja sama saling bantu-membantu, sehingga dalam kerjasama akan terjadi suatu kompromi, (6) Kerjasama yang didasari atas kecakapan. (7) Kerja sama kepemimpinan, yang menumbuhkan rasa hormat, dan kesetiaan. (8) Kerjasama yang demokratis, terjadi saling menguntungkan dan didasari oleh motivasi internal, yang dapat menimbulkan perkembangan kreatif, peka terhadap situasi sosial dan kepuasan semua pihak.⁴⁷

Ada tujuh keterampilan dasar yang dipergunakan untuk berlangsungnya Tim. Ketujuh ketrampilan dasar yang digunakan untuk mendukung kerjasama dalam tim meliputi : (1) mendengarkan secara cermat terhadap berbagai informasi dari anggota kelompok, (2) saling memberikan masukan, (3) berusaha meyakinkan orang lain terhadap gagasan yang diberikan, (4) timbul perasaan tertarik pada masalah-masalah yang sedang dibahas, (5) memberikan bantuan terhadap anggota yang mengalami kesulitan, (6) memberikan masukan atau bertukar pendapat, dan (7) berperaan aktif secara pribadi dalam berbagai kegiatan.⁴⁸ Armstrong mengemukakan tentang pendekatan pembentukan tim. Tindakan utama yang harus dilakukan dalam membentuk tim adalah : (1) mengenali mendesaknya pembentukan tim dan arah pembentukan tim, (2) menyeleksi para anggota tim berdasarkan

⁴⁷ Clarence A Weber, *Personal Problem of School Administrative*, (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, Inc, 1954), h. 27-29.

⁴⁸ [http : // www. Bham, Wednet. Edu/ mod 8 Team, htm. 7 Essential Skills For Team Work.](http://www.Bham.Wednet.Edu/mod8Team.htm) October 11, 1996, Revised 3/3/99

keterampilan dan potensinya, (3) meningkatkan fleksibilitas dengan mengembangkan multi ketrampilan, yaitu kemampuan individu untuk melakukan lebih dari satu tugas yang harus diselesaikan oleh kelompok tersebut, (4) melibatkan tim dalam menetapkan tujuan dan sasaran, (5) memberdayakan kelompok untuk membuat keputusan tim sendiri mengenai program kerja dan cara menyelesaikan masalah, (6) mendorong kelompok untuk memantau kinerjanya sendiri dan secara kolektif berinisiatif untuk melakukan tindakan koreksi, (7) Mengadakan berbagai pertemuan ”di luar tempat kerja” secara khusus, sehingga tim bisa berkumpul dan menggali berbagai isu tanpa gangguan dari pekerjaan sehari-hari, (8) mendorong kelompok agar menganalisis kinerjanya sendiri dengan menggunakan daftar periksa.⁴⁹

Suatu *Team* adalah sebuah kumpulan pegawai (manajerial atau non manajerial) yang bersama-sama menggunakan norma-norma tertentu dan berusaha keras untuk memuaskan kebutuhan mereka melalui pencapaian sasaran kelompok. Tim merupakan sarana untuk menuju suatu akhir, dan akhir itu adalah keunggulan kinerja yang dicapai anggota tim dibandingkan dengan bekerja secara perorangan.⁵⁰ Sehingga *Work Team* berhubungan dengan usaha secara terus menerus melakukan perbaikan (*continuous improvement*) termasuk merubah proses untuk dapat mengurangi kesalahan atau mempercepat produksi.

Work Team adalah kerjasama dalam tim yang didasarkan atas tahu apa yang harus dikerjakan, tujuan tim jelas, setiap anggota organisasi memberikan partisipasi aktif, merasa dihargai, dan mendapat dukungan dari anggota tim yang lain, anggota tim mau mendengar anggota yang lain ketika dia berbicara, menghargai pendapat anggota tim dan senang bekerjasama. Sehingga Kerjasama tim adalah kelompok dari organisasi yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan, ini dapat diartikan menyelesaikan tugas atau

⁴⁹ Michael Armstrong, *Managing People, A Practical Guide for Line Managers*. Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas (Jakarta : Gramedia, 2003),h.52.

⁵⁰ James L. Gibson dkk, *Management*, Terjemahan Zuhad Ichyudin (Jakarta : Penerbit Erlangga,1977), h.387.

pekerjaan berjalan dengan baik.⁵¹ Sehingga dengan *work team*, tiap pengawas sekolah berkoordinasi dan melakukan kerjasama yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan organisasi, walaupun caranya berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama.

Work Team adalah kerjasama dari anggota tim yang mengenal dan mengakui interdependensi dan memahami tujuan anggota tim. *Work Team* adalah kerjasama yang di bentuk untuk mencapai tujuan, mereka mempunyai bagian dari tugas-tugas yang diberikan untuk membuat tim lebih *cohesive* dan bagaimana mereka akan bekerja bersama.⁵² *Work Team* adalah bekerja keras, membutuhkan tingkat kesadaran tinggi, pengetahuan, saling menjaga kerukunan dan menghargai waktu, dalam rangka memberikan kesempatan untuk meningkatkan hubungan kerja, mendorong anggota tim untuk berpartisipasi, meningkatkan kepuasan kerja, memberikan beberapa pilihan dan kebebasan dalam pekerjaan sehari-hari.

Work Team dalam suatu organisasi adalah bekerja dengan kerjasama yang baik dan apabila organisasi bergabung menjadi sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu, kebutuhan tersebut mencakup komunikasi yang efektif, mendengarkan, aktif menyelesaikan konflik dan saling memberikan motivasi diantara sesama anggota tim.⁵³ Dalam *Work Tim* terjadi kerjasama formal yang terdiri atas individu-individu yang saling tergantung dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu tujuan.⁵⁴ *Work Team* adalah kelompok dengan kemampuan tertentu, untuk bekerjasama menuju suatu misi yang sama yaitu kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah

⁵¹ Nicky Hayes, *Successful Team Management*, (London : International Thomson, Business Press, 1997), h. 56

⁵² Kamp Di, *Sharpen Team Your Skill in People Skill*, (England : Mc. Graw-Hill Publishing Company, 1996), h.119.

⁵³ Richard Y, Chang, *Sukses Melalui Kerjasama Tim*, Terjemahan Ramelan (Jakarta : Lembaga Manajemen PPM dan Pustaka Birowo Pressindo, 1999), h.3

⁵⁴ Stephens P. Robbins, *Manajemen*, Terjemahan T. Hermaya (Jakarta: Prenhalindo, 1990), h. 440.

sasaran organisasi. Tim yang kompak itulah menjadi rangsangan yang memungkinkan organisasi bisa mencapai hasil yang luar biasa.⁵⁵

Work Team dalam organisasi, adalah bekerja bersama dalam satu tim, di dalamnya terjadi kerjasama, untuk mencapai tujuan organisasi. dengan kata lain anggota dari *team* setuju bahwa hanya dengan jalan bekerjasama sehingga tujuan dapat tercapai. Sehingga dengan Tim Kerja diharapkan menghasilkan banyak ide-ide yang masuk hal ini merupakan kunci untuk keberhasilan suatu organisasi atau lembaga mencapai tujuannya. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik Tim sebagai berikut : (1) Ada kesepakatan terhadap misi tim, (2) Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, (3) Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil, (4) Saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.⁵⁶ Pendapat dari Gerhard Plenert bahwa unsur kunci dari semua tim, adalah interaksi partisipatif di antara orang-orang yang menjadi anggotanya. Selanjutnya Plenert mengemukakan bahwa tujuan pembentukan kerjasama tim adalah : (1) untuk mempengaruhi perubahan, meningkatkan nilai tambah, dan menghilangkan pemborosan, (2) Untuk membangun kepaduan tenaga kerja, (3) Untuk memfokuskan upaya-upaya, (4) Untuk mengambil keuntungan dari perspektif sinergis, (5) Untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan (6) Untuk membangun integrasi di seluruh bagian perusahaan/instansi.⁵⁷

Agar Tim mencapai tujuan dan sasarnya dengan baik diperlukan kerjasama tim, karena pada dasarnya yang dimaksud tim itu adalah sekelompok orang yang tergantung satu sama lain dalam upaya mencapai suatu tujuan bersama.⁵⁸

⁵⁵ William Pat, *The Magic of Team Work*, Terjemahan Bambang Sucipto (Jakarta : Grasindo, 2004), h. xiv.

⁵⁶ Fandy Tjiptono, *Total Quality Management*, Edisi revisi (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2000), hh.165-166.

⁵⁷ Gerhard Plenert, *World Class Manager*, Alih bahasa Hari Suminto (Batam Centre : Interaksara, 1999), h. 331.

⁵⁸ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta : Bumi aksara, 1997), h. 158.

Sehingga suatu tim itu ada kerjasama artinya bahwa beban tugas dan tanggung jawab dipikul bersama dan setiap anggota secara sukarela membawahkan kepentingan pribadinya kepada kepentingan kelompok serta kemampuan individual diinkorporasikan dalam kemampuan tim sebagai keseluruhan. Maka dari itu Ciri-ciri kerjasama tim yang efektif dalam *work team* adalah : (1) para anggota tim terbuka dan jujur terhadap satu sama lain, (2) terdapat iklim saling mempercayai, (3) rela bekerja sama, (4) pengambilan keputusan berdasar prinsip konsensus, (5) jalur-jalur komunikasi terbuka dan terpelihara baik sehingga dengan cara ini aspek koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan program kegiatan antar bidang yang menangani pembinaan pengawas berjalan efektif dan perlu ditingkatkan, (6) semua anggota tim mempunyai kesepakatan yang kuat kepada tujuan tim. Situasi sangat menentukan kerjasama tim atau dengan kata lain situasi dan sifat tugas yang harus diselesaikan menentukan perlu tidaknya tim dibentuk dan dilakukan kerjasama tim.

Kerjasama tim dalam tim terjadi pada situasi yang kompleks, pada situasi itu adanya suatu kerjasama tim dimaksudkan untuk: (1) menumbuhkan keterampilan untuk memelihara hubungan interpersonal yang serasi, (2) membiasakan kesediaan berkompromi, (3) melihat suatu situasi dari sudut pandang orang lain, (4) menumbuhkan kemampuan bernegosiasi, (5) meningkatkan kemampuan persuasif, (6) membiasakan dan melatih diri menjadi pendengar yang baik, (7) memupuk kerelaan berbagi informasi dengan orang-orang lain. Pada situasi yang bermasalah sangat tepat dilakukan pendekatan tim apabila yang menjadi sasaran .

Temuan ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara pengawasan rutin atau melekat seperti pelaksanaan mengajar guru, pengawasan absensi guru, siswa, dan pengawasan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Pengawasan atau *controlling* adalah suatu kegiatan mengawasi, dalam arti melihat sesuatu dengan seksama. Pengawasan atau *controlling*

merupakan fungsi yang sangat penting untuk pelaksanaan suatu manajemen, karena tanpa pengawasan maka organisasi, perencanaan, dan pelaksanaan tugas kemungkinan tidak akan berjalan baik, karena dalam pelaksanaan tugas diperlukan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam suatu organisasi tertentu.

Untuk menghindari akibat dan adanya penyimpangan pelaksanaan tugas pekerjaan dan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, maka perlu dan sangat penting adanya pengawasan baik secara lembaga atau pengawasan fungsional maupun pengawasan melekat, yang mengawasi segala pekerjaan, tugas, dan kewajiban parapegawai. Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan secara fungsional baik intern pemerintah maupun ekstern pemerintah, yang dilaksanakan terhadap pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan agar sesuai dengan rencana dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sedangkan Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara berdaya guna sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengawasan atasan langsung yang dilakukan melalui fungsi pengawasan melekat, merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, di samping perencanaan dan pelaksanaan. Dalam pengawasan melekat atau pengendalian dilakukan pengawasan dan esensi terpenting dari pengawasan melekat, yaitu tindak lanjut.

Untuk itu, perlu dikembangkan sistem atau cara disesuaikan dengan gaya kepemimpinan yang ada, agar bisa mengetahui apa yang telah dilaksanakan, dan sedini mungkin diketahui apabila terjadi penyimpangan, keberhasilan, seberapa jauh dan apa sebabnya. Harus juga diciptakan dan dikembangkan mengenai sistem, yaitu pemantauan yang meliputi pemantauan terhadap pelaporan, pemeriksaan, analisis, dan penilaian atas hasil temuannya. Dengan demikian, pengawasan atasan langsung melalui

pengawasan melekat juga tergantung dari pengembangan sistem sarana pengawasan melekatnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai bermula dengan membuat perencanaan program pembinaan guru berupa pelatihan, seminar dan diskusi ilmiah serta melakukan penyesuaian rencana internal dengan ide dan saran dari masyarakat melalui komite sekolah.
2. Pelaksanaan Perencanaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tertuang dalam program kerja yang sebelumnya sudah dibuat dan dipersiapkan dengan matang dan harus dilaksanakan dengan baik. Strategi yang digunakan dalam pelaksanaannya melalui adanya pembagian kerja, bersifat demokratis dalam pelaksanaan, dan lebih mengutamakan kerjasama melalui pembentukan tim kerja.
3. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara pengawasan rutin atau melekat seperti pelaksanaan mengajar guru, pengawasan absensi guru, siswa, dan pengawasan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian, maka disarankan :

1. Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi manajerialnya dari waktu ke waktu agar dapat mendorong peningkatan kinerja guru maupun kualitas lulusan untuk masa-masa yang akan datang.

2. Kepada guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Kota Tanjungbalai dapat meningkatkan komitmen dan disiplin kerja dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya untuk masa-masa yang akan datang. komitmen dan disiplin kerja ru diharapkan akan meningkatkan kinerja dan kualitas lulusan untuk masa yang akan datang.
3. Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, penganalisaan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian maka disarankan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam latar situs penelitian lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an cordoba special for muslimah, PT.CordobaInternasional Indonesia
- Bahri Syaiful Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: RinekaCipta, 2000
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.*, Jakarta: BalaiPustaka, 2002
- Departemen Pendidikan Nasional, *Menebar Teladan Melalui Karya Nyata*, Jakarta: DepartemenPendidikan Nasional
- Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: CV. PustakaSetia, 2010
- Marnodan Triyono Supriyatno, *Manajemen dan kependidikan dalam islam*, Bandung: PT.RefikaAditama, 2008
- MuhibbinSyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2000
- MuhamadZainuddin, danAbd. Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam Telaah Normatif & Historis*, Semarang: Putra Mediatama Press, 2005
- MuhibbinSyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: RemajaRosdakarya, 2000
- Mulyasa,*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2005
- Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2003
- NurUhibiyati, *Ilmu Pendidikan Islam (IPI)*, Bandung: CV. PustakaSetia, 1998
- PurwantoNgalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2002
- SagalaSyaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009

SyafaruddinAsrul, *Kepemimpinan pendidikan kontemporer*, Bandung:

Citapustaka media 2013

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritikdan*

Permasalahannya, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000

LAMPIRAN

A. Lampiran Wawancara



Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 5



Wawancara dengan Wali Kelas VIII



Wawancara dengan guru Agama Kelas VII

B. Lampiran Observasi



Kegiatan Rapat Komite, Guru dan wali murid



Kegiatan Diskusi Guru



Kegiatan Belajar Mengajar



Kegiatan Membaca Al-Quran (tadarus dilapangan)



Kegiatan Bimbingan Rohani Agama Islam



Kegiatan Praktek IPA



Perpustakaan

C. Lampiran Dokumen



Daftar Riwayat Hidup

Nama : Rahmat Hidayat
 Tempat Tanggal Lahir : Tanjungbalai 12 Pebruari 1983
 Agama : Islam
 Nama Orang Tua
 a. Ayaah : (Alm) H. Abdul Majid
 b. Ibu : (Alm) Nasrah Bin Husin Syukur
 Alamat : Jalan Sei Lasolo Lk.II Kelurahan Maura Sentosa
 Kecamatan Sei Tualang Raso Kota Tanjungbalai
 Status : Menikah
 Nama Istri : Nurhafni S.Pd
 Nomor HP : 081265396165
 E Mail : rahmadhidayat12584@gmail.com

Pendidikan

1989 – 1996 : SD Negeri 132414 Tanjungbalai
 1996- 1998 : SMP Negeri 1 Tanjungbalai
 1998- 2001 : SMA Negeri 1 Tanjungbalai
 2001 - 2006 : S1 FKIP UINSU Medan

Pengalaman Organisasi

OSIS SMP Negeri 1 Tanjungbalai (1997-1998)
 OSIS SMA Negeri 1 Tanjungbalai (1999-2000)
 DPP IKMASTA (Ikatan Mahasiswa Asahan Tanjungbalai 2001-2006)
 PAC .(Pemuda Pancasila Tanjungbalai 2006-2009)
 IKBSK (.Ikatan Keluarga Besar Sei Kepayang 2010-Sekarang)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
PASCASARJANA

Jl. IAIN 1 Medan 20253 Telp. 061-4560271-8474458, Fax. (061) 8465290
Website: www.pascasarjana.uinsu.ac.id, Email: pascasarjana@uinsu.ac.id

Nomor : B.2005/PS.WD/PS.III/PP.00.9/11/2021
Sifat : Biasa
Lamp. : -
Hal : Mohon Bantuan Informasi/
Data Untuk Penelitian

25 November 2021

Kepada
Yth. : **Kepala SMP Negeri 5 Tanjungbalai**
di-
Tempat

Dengan hormat, sehubungan dengan permohonan meneliti dari mahasiswa yang tersebut dibawah ini dalam rangka penyusunan Tesis guna melengkapi syarat untuk menyelesaikan gelar Magister pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, yaitu:

Nama : Rahmat Hidayat
N I M : 3003194038
Program Studi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : "Kopetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri 5 Tanjungbalai".

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan saudara untuk memberikan informasi/data yang diperlukan guna penyelesaian Tesis mahasiswa tersebut. Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

an. Direktur,
Wakil Direktur,

Phil. Zainul Fuad, MA
NIP. 196704231994031004

Tembusan:
Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan



PEMERINTAH KOTA TANJUNGBALAI
DINAS PENDIDIKAN
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
SMP NEGERI 5 TANJUNGBALAI

Jl. Jend. Sudirman Km 4,5 Kel Pahang Kec. Datuk Bandar Kota Tanjungbalai Kode Pos 21369

Nomor : 422/I4/SMPN.5/2021
Hal : Izin Penelitian

Tanjungbalai, 10 Desember 2021
Kepada Yth :
Bapak Wakil Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri - SU
Di
Medan

Menindaklanjuti Surat dari Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Pascasarjana pada tanggal 25 November 2021, nomor : B.2005/PS.III/PP.00.9/11/2021 perihal Mohon bantuan Informasi / Data untuk penelitian, maka dengan ini kami memberikan izin untuk Penelitian guna penyelesaian Tesis mahasiswa tersebut kepada :

Nama : Rahmat Hidayat
NIM : 3003194038
Program Studi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri 5 Tanjungbalai".
Dilaksanakan pada : 20 Juli s/d 20 Desember 2021
Tempat : SMP Negeri 5 Tanjungbalai

Demikian kami sampaikan agar dapat dipergunakan seperlunya, terima kasih.

Kepala SMP Negeri 5 Tanjungbala
Rahma Deyza S.Pd
Nip. 19700710 200112 2 001

BUKTI PEMBAYARAN BIAYA PENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI ISLAM SUMATERA UTARA Page 1 of 1

| BANK PAKYAT INDONESIA | | | |
|---|------------------------------|-----------|------------|
| TGL TRANS | : 02/09/2021 | JAM TRANS | : 08:28:26 |
| NO TRANS | : 26843865 | CHANNEL | : 6210 |
| KODE CABANG | : 9154 | USER ID | : 0154051 |
| BUKTI PEMBAYARAN BIAYA PENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI ISLAM SUMATERA UTARA | | | |
| NO REKENING | : TUNAI | | |
| NAMA REKENING | : TUNAI | | |
| HONOR KEMAHISWA | : 2.1013003104030 | | |
| NAMA MANAJERA | : ANGGOT HIDAYAT | | |
| FAKULTAS | : Pasca Sarjana | | |
| PROGRAM STUDI | : PENDIDIKAN ISLAM | | |
| SEMESTER | : 2021 Ganjil | | |
| TOTAL BIAYA PENDIDIKAN | : IDR 6.000.000,00 | | |
| BIAYA ADMIN BANK | : IDR 3.000,00 | | |
| TOTAL PEMBAYARAN | : IDR 6.003.000,00 | | |
| TERBELANG | : Enam juta tiga ribu rupiah | | |
| HARAP DISIMPAN SEBAGAI BUKTI PEMBAYARAN | | | |

0104 0154051 9154 400027 02/09/2021 08:28:26
 TUNAI
 BUKTI PEMBAYARAN
 UIN SUMATERA UTARA
 Charges : IDR 3.000,00 Remark : 0104051 9154 400027

IDR 3.003.000,00 DC
 IDR 6.000.000,00 CC



