



**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTS ISLAM AZIZI MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh:

**UMMU HAYANI**  
**NIM : 37.15.4.110**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
2019**



**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTS ISLAM AZIZI MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh:

**UMMU HAYANI**  
**NIM : 37.15.4.110**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Drs. Makmur Syukri, M.Pd**  
**NIP : 19680608 199403 1 009**

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

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

Nomor : Istimewa  
Lamp : -  
Hal : Skripsi  
**An Ummu Hayani**

Medan, Mei 2019  
Kepada Yth:

**Bapak Dekan Fakultas  
Ilmu Tarbiyah dan  
Keguruan  
UIN Sumatera Utara  
Di-  
Medan**

*Assalamualaikum Wr.Wb*

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran seperlunya terhadap skripsi mahasiswa :

Nama : Ummu Hayani  
Nim : 37.15.4.110  
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : **“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mts Islam Azizi Medan”**

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

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian saudara kami ucapkan terimakasih.

*wassalam*

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Drs. Makmur Syukri, M.Pd**  
**NIP : 19680608 199403 1 009**

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

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ummu Hayani  
Tempat/Tanggal Lahir : Rintis/29 Agustus 1995  
Nim : 37.15.4.110  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : **“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan”**  
Dosen Pembimbing : 1. Drs. Makmur Syukri, M.Pd  
2. Dr. Yusuf Hadijaya, MA

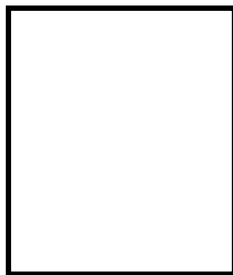
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Skripsi ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, Mei 2109  
Yang membuat pernyataan

**Ummu Hayani**  
**NIM : 37.15.4.110**

## ABSTRAK



NAMA : UMMU HAYANI  
NIM : 37154110  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI-4)  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Stambuk : T.A 2015

### **KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTS ISLAM AZIZI MEDAN**

**Kata Kunci:** *Keterampilan Manajerial, kinerja guru*

Penelitian ini bertujuan untuk (1) untuk mengetahui keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan (2) Untuk mengetahui peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan (3) Untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode penelitian kualitatif yakni pendekatan yang bersifat deskriptif, dalam bentuk data-data berupa keterangan subyek, uraian kata-kata atau kalimat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan keterampilan manajerial kepala sekolah, peran manajerial kepala sekolah, Faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajerial kepala sekolah dalam maingkatkan kinerja guru MTs Islam Azizi Medan meliputi penyusunan rencana kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik, penciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dengan faktor pendukung yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana prasarana yang memadai, dan dukungan warga sekolah. Sedangkan penghambatnya adalah terbatasnya media pembelajaran, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan, dan metode pembelajaran yang digunakan belum tepat.

Diketahui, Dosen Pembimbing I

Drs. Makmur Syukri, M.Pd  
NIP. 19680608199403 1 009

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini. Shalawat berangkaikan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti saat ini, semoga syafa'atnya senantiasa menyertai kita. Aamiin, Aamiin, Yarabba 'Alamiin.

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagaipersyaratan untuk memperoleh gelar sarjana (S1) dalam Ilmu Tarbiyah dan Fakultas Tarbiyah UIN Sumetra Utara.

Disebabkan masih kurangnya ilmu pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki sehingga banyak hambatan yang penulis hadapi dalam menyelesaikan skripsi ini. Tetapi berkat ketekunan dan kesabaran serta bimbingan dari Bapak/ Ibu Dosen Pembimbing, juga bantuan dari berbagai pihak sampai akhirnya skripsi dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini. Secara khusus dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada **Bapak Drs. Makmur Syukri, M.Pd** selaku Pembimbing I dan **BapakDr.Yusuf Hadijaya,MA** selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi dari awal hingga akhir ini dapat diselesaikan.

Ucapan Terima Kasih Penulis sampaikan kepada:

1. Bapak **Prof Dr. Saidurrahman, S.Ag** selaku Rektor UIN-SU yang telah menerima saya menjadi Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara.  
Bapak **Dr. Amirudin Siahon, M.Pd** selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-Sumatera Utara yang telah banyak memberikan bantuan Kepada Penulis selama Masa Perkuliahan.
2. Bapak **Dr. Rustam, MA** selaku Wakil Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-Sumatera Utara dan Dosen Penasehat Akademik yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan kepada saya selama berada dibangku perkuliahan.
3. Bapak **Dr. Abdillah, M.Pd** Selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak mendidik dan membantu saya selama perkuliahan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-Sumatera Utara

4. Bapak **Drs.Makmur Syukri,M.Pd** (Pembimbing Skripsi I) yang telah sabar dalam membimbing penulis dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan untuk kesempurnaan Skripsi ini, dan Bapak **Dr.Yusuf Hadijaya,MA** (Pembimbing Skripsi II) yang telah mengarahkan dan memberi saran dalam penyelesaian Skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen serta staf pegawai yang telah mendidik saya selama menjalani pendidikan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.
6. Ibu **Siti Hafsah Nst, S.Pd.I** selaku Kepala Madrasah, Ibu **Khoiroh,S.Pd** sebagai wakil kepala sekolah, Guru-guru, Staf/Pegawai dan siswa-siswi MTs Islam Azizi Medan yang telah banyak membantu penulis dengan memberikan data-data dan petunjuk kepada penulis dalam mengadakan penelitian untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Terutama dan Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta yakni ayahanda **Nasri Dalimunthe** dan Ibunda **Aspah Panjaitan** yang telah bersusah payah membesarkan dan mendidik penulis sampai saat ini, juga terkhusus kepada kakanda **Mulyani Dalimunthe, S.Pd.I** dan **Mahdar Putra Manurung S.Komyang** telah memberikan dorongan berupa material kepada penulis. Dan tidak lupa abang dan kakak ku tersayangi (**Budi Heriandi, Dedi Heriandi, Dahliani, Nurainun S.Pd**) yang selalu memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Medan, Mei 2019

Penulis

Ummu Hayani  
NIM: 37.15.4.110

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iv
Daftar isi .....	vi
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Lampiran .....	ix

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Rumusan Penelitian.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5

### BAB II LANDASAN TEORI

A. KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH .....	7
1. Pengertian Keterampilan Manajerial .....	7
2. Kepala Sekolah .....	10
3. Fungsi-Fungsi Manajerial .....	13
4. Kreteria Kepemimpinan Manajerial .....	14
5. Ciri Efektivitas Manajerial.....	17
B. PERAN MANAJERIAL.....	20
1. Peran Antar Pribadi.....	20
2. Peran Pemberi Informasi .....	21
3. Peran pengambil keputusan .....	22
C. KINERJA GURU .....	23



1. Pengertian Kinerja Guru .....	23
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	27
3. Penilaian Kinerja Guru .....	27
4. Manfaat Penilaian Kinerja Guru .....	29
D. PENELITIAN RELEVAN .....	30

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian.....	33
B. Latar dan Subjek Penelitian.....	34
C. Prosedur Pengumpulan Data .....	34
D. Analisis Data.....	37
E. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data.....	38

### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

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

1. Profi Sekolah .....	40
2. Visi dan misi sekolah.....	41
3. Kondisi Guru .....	42
4. Struktur Organisasi .....	44
5. Sarana dan Prasarana .....	44

#### **B. Temuan Khusus**

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mts Islam Azizi Medan .....	48
2. Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan.....	58

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan.....	68
--	----

### **C. Pembahasan**

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mts Islam Azizi Medan .....	78
2. Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mts Islam Azizi Medan.....	80
3. Faktor penghambat dan pendukung manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan.....	81

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	85
B. Saran .....	86
Daftar Pustaka.....	87

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kondisi Guru .....	43
Tabel 2.1 Kepemilikan Tanah .....	45
Tabel 3.1 Rincian Data Ruang Kelas.....	45
Tabel 4.1 Jumlah Dan Kondisi Bangunan .....	45
Tabel 5.1 Sarana Dan Prasarana Pendukung Pembelajaran .....	46
Tabel 6.1 Sarana Dan Prasarana Pendukung Lainnya .....	47

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Lembar Observasi .....	89
Lampiran II Pedoman Wawancara .....	90
Lampiran III Dokumentasi .....	95
Lampiran IV Daftar Riwayat Hidup .....	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan.

Untuk mewujudkan pengelolaan yang baik dalam sebuah organisasi diperlukan seorang manajer yang mempunyai kemampuan profesional dibidangnya, dan itu juga berlaku di dunia pendidikan khususnya sekolah, kualitas pengelolaan sekolah akan tergantung kepada seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolahnya.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya

tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.<sup>1</sup>

Kemampuan/ketetampilan manajerial kepala sekolah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer. Sebagai pimpinan pendidikan, Kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar manajerial yang di kemukakan mocha Anwar dalam "Administrasi pendidikan". Yaitu: Keterampilan Konsep, Keterampilan manusiawi, Keterampilan teknik.

Kepala sekolah sebagai administrator memegang kunci bagi perbaikan dari 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. 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.<sup>2</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau

---

<sup>1</sup>Manulang, M., *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), hal. 173.

<sup>2</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 106.

sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.<sup>3</sup>

Pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Dengan demikian untuk keberhasilan sekolah dibutuhkanlah tenaga profesional yakni guru, guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru salah satunya yakni kemampuan/ketetampilan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

Kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para guru, sehingga guru akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik demi tercapainya tujuan serta peningkatan mutu sekolah. Dari kepemimpinan kepala sekolah itulah akan menimbulkan dampak pada lingkungan serta suasana kerja disekolah.

---

<sup>3</sup>Afianto dkk, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Palembang:RafahPress, 2013), hal.176.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di Mts Islam Izizi Medan, bahwa kepala sekolah masih lemah dalam memotivasi dan membina guru sehingga guru kurang kreatif dan hanya menggunakan metode ceramah dalam proses pembelajarannya. Oleh karena itu, penelitian ini menitik beratkan pada pelaksanaan manajerial kepala sekolah khususnya dalam peningkatan kinerja guru.

Dengan demikian, sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan kepala sekolah harus melakukan penilaian kinerja masing-masing guru baik secara individu maupun secara keseluruhan agar mampu mengukur seberapa baiknya guru tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dari penilaian disekolah kepala sekolah dapat menganalisis penyebab kinerja guru kurang baik. Dan sama-sama dapat memperbaiki dari kekurangan-kekurangan agar dapat mewujudkan tujuan bersama. Oleh sebab itulah melakukan penelitian dengan judul “ **Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mts Islam Azizi Medan** ”

#### B. Fokus dan Rumusan Penelitian

Fokus penelitian akan mengkaji “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mts Islam Azizi Medan” dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Gurudi Mts Islam Azizi?
2. Bagaimana Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Gurudi Mts Islam Azizi?



3. Apa Faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan ?

#### C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian yang dikaji peneliti, maka tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan:

1. Untuk Mengetahui Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Islam Azizi Medan.
2. Untuk Mengetahui Peran Manajerial Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Islam Azizi Medan.
3. Untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Kepala Sekolah

Sebagai masukan terhadap pengembangan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Mts Islam Azizi Medan, selain itu penelitian ini juga berguna untuk memberikan informasi pemikiran yang konstruktif bagi kepala sekolah dalam menjalankan manajerial di sekolah yang dipimpinnya. Memperbaiki proses pembelajaran dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan sekolah tercapai.

## 2. Pengembangan Pengetahuan Pendidikan

Menambah pengetahuan dan wawasan pembaca untuk memahami pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

## 3. Bagi instansi Pendidikan

Menambah masukan dan peningkatan lembaga dan instansi pendidikan dalam mengembangkan lembaga khususnya bidang manajerial kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

##### 1. Pengertian Keterampilan Manajerial

Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang artinya adalah kemahiran atau kecakapan. Secara terminologis keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Ndraha menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan tugas.<sup>4</sup>

Menurut Wahyudi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran beliau menjelaskan bahwa: Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya.<sup>5</sup>

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul manajemen kinerja beliau menjelaskan bahwa: Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan

---

<sup>4</sup> Wahyudi, *Keterampilan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 67.

<sup>5</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 28.

pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.<sup>6</sup>

Menurut Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul konsep dan makna pembelajaran beliau menjelaskan bahwa: “Kompetensi adalah Seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”.<sup>7</sup>

Dari uraian itu maka, keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati, dan tidak terlepas dari seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga kepala sekolah dapat dikatakan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kepemimpinan merupakan jenis kegiatan manajerial yang memuaskan pada interaksi antar pribadi antar pemimpin dan bawahan dengan maksud memperbesar efektivitas organisasi. Para ahli mengakui bahwa kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara membina kepatuhan, kepercayaan, saling menghormati, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan pimpinan adalah orang

---

<sup>6</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta:Rajawali,2009),hal.110.

<sup>7</sup>Saiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*,(Bandung : Alfabeta,2009)hal.62.

melaksanakan kepemimpinan tersebut.<sup>8</sup>Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sehingga dari istilah diatas bahwa keterampilan manajerial adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer sebuah lembaga yang dipimpinnya.

Menurut Kartz sebagaimana dikutip oleh Sadarawan Danim bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill*(kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual).<sup>9</sup>

Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode, dan teknik dalam suatu aktifitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi.dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi.

---

<sup>8</sup> George R.Terry,*Prinsip-Prinsip Manajemen*, (PT.Bumi Aksara, Jakarta : 2009),hal.15

<sup>9</sup>Sundarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 134

Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya.<sup>10</sup>

## **2. Kepala Sekolah**

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Secara terminology, kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>11</sup> Kepala sekolah atau kepala madrasah adalah salah satu personel sekolah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala sekolah disebut pemimpin resmi.<sup>12</sup>

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diamanahkan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah/lembaga sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Segala dalam Donni Juni Priansa, kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu sebagai berikut :

---

<sup>10</sup> MGS.Ferdi “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah” Jurnal Nitro pdf Profesional 9, No.5(2015).

<sup>11</sup> Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, ( Jakarta : Kencana, 2017), hal.35

<sup>12</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Manajerial Skill*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2014) hal.17.

1. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan:
  - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah
  - b. Mampu menyusun rencanas strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kebijakan pendidikan nasional
  - c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangans ekolah
  - d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah
  - e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berdasarkan rencana kerja tahunan
  - f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan
  - g. Mampu menyusun proposal kegiatan
2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuaidengan kebutuhan:
  - a. Menguasai teori dan kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah
  - b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah sesuai kebutuhan.
  - c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.
  - d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
  - e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja
  - f. Mampu melaksanakan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip yang tepat

- g. Mampu mengembangkan anekaragam organisasi informal sekolah
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendaya gunaan SDM secara optimal
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah kepada seluruh guru dan staf
  - b. Mampu mengkoordinasi guru dan staf dalam merealisasikan seluruh rencana untuk menggapai visi dan sasaran sekolah
  - c. Mampu mengarahkan dan memotivasi guru dan staf
  - d. Mampu membangun kerjasama tim dalam memajukan sekolah
  - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta untuk kemajuan sekolah
  - f. Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuatif dengan guru-guru, staf, dan komite sekolah
  - g. Mampu mengambil keputusan dengan penuh pertimbangan
  - h. Mampu menerapkan manajemen konflik
4. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah
- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas sekolah sesuai rencana pengembangan sekolah
  - b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas
  - c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas
  - d. Mampu mengelola kegiatan inventari sarana dan prasarana sekolah
  - e. Mampu mengelola penghapusan barang inventaris sekolah



- f. Mampu mengelola hubungan sekolah –masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumberbelajar, dan pembiayaans ekolah
  - g. Mampu mengelola penerimaan peserta didik, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik
  - h. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional
  - i. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
  - j. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah
  - k. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah
  - l. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
5. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik.<sup>13</sup>

Berdasar uraian di atas maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

---

<sup>13</sup> Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangan*, (Bandung:Cipta Cekas Grafika,2004),hal.36

### **3. Fungsi-Fungsi Manajerial**

Proses manajerial adalah kegiatan di mana organisasi membuat sumberdaya manusiawi dan materi tersedia dan efektif untuk emncapai tujuan organisasi. Jadi suatu organisasi tidak mungkin bekerja dengan baik tanpa ada proses menejemen yang baik pula. Namun proses manajemen hanya mungkin berjalan baik bila tersedia sumberdaya manusiawi yang baik dan profesional dalam bidang-bidang tuga yang ada dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif maka manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi , baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan.

Dari pendapat yang dikemukakan para ahli diatas menjelaskan bahwa keberhasilan seorang manajer diukur berdasarkan kemampuannya menyelenggarakan fungsi-fungsi manajerial tersebut. Oleh karena itu , teori, metode, dan teknik penyelenggaraan fungsi-fungsi manajerial mutlak perlu dikuasai oleh para manajer.

### **4. Kreteria Kepemimpinan Manajerial**

Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kreteria. Kreteria apa saja tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan apakah itu sifatkepribadiannya, keterampilannya, bakatnya, sifat-sifatnya atau kewenangannya yang dimiliki.<sup>14</sup>Pemimpin memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina

---

<sup>14</sup> Veithzal Rivai, Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (PT.Raja Grafindo Persada,Jakarta : 2013),hal.19.

fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah, menyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola memutuskan-menentukan prioritas, mampu memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas. Artinya dapat menjadikan suri teladan yang baik untuk menuju perubahan dalam suatu organisasi.

Firman Allah dalam QS. Al-Nahl : 120 yang berbunyi sebagai berikut :

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ (١٢٠)

Artinya :

*“Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang imam yang dapat dijadikan teladan lagi patuh kepada Allah dan Hanif, dan sekali-kali bukanlah Dia termasuk orang-orang yang mempersekutukan (Tuhan), yang mensyukuri nikmat-nikmat Allah. Allah telah memilihnya dan menunjukkan kepada jalan yang lurus<sup>15</sup>*

Karakteristik pemimpin yang berhasil memiliki sifat dan keterampilan tertentu. Cirinya antara lain dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas dapat bekerja sama, menyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, energik, tekun, percaya diri tahan stres dan memiliki tanggung jawab.

---

<sup>15</sup>*Ibid*, h.20.

Sedangkan keterampilan yang harus dimiliki pemimpin antara lain cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis dan taktis, lancar berbahasa, memiliki pengetahuan terhadap tugas kelompok, maupun mengorganisasi, mampu memengaruhi dan meyakinkan dan memiliki keterampilan sosial.

Seorang pemimpin yang berhasil harus memiliki seperangkat bakat tertentu. Bakat yang harus dimiliki pemimpin antara lain kekuatan fisik dan susunan syaraf, penghayatan terhadap arah dan tujuan organisasi, mandiri, multi terampil, besar keinginannya, humoris, adaptif, waspada (peka, jujur, optimis, berani, gigih), realistis, komunikatif, berjiwa wiraswasta, berani mengambil resiko, intuitif, berpengetahuan luas, memiliki motivasi tinggi, imaginative, antusiasme, keramah tamahan, integritas, keahlian teknis, kemampuan mengambil keputusan, kecerdasan, keterampilan mengajar, kepribadia, serta mampu membina hubungan yang baik dengan siapa pun.

Pemimpin yang efektif adalah yang (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok dan situasi, (3) memberi tahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan pengawasan umum dimana bawahan tersebut mampu dan mau mengerjakan sendiri pekerjaan harian mereka sendiri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, mampun keefektifan jangka panjang secara individu maupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap

gagasannya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberi jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit dan (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mechanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.<sup>16</sup>

Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana kepribadian pemimpin memiliki aspek-aspek sebagai berikut : mencintai kebenaran dan beriman kepada Tuhan yang Maha Esa, dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain, mampu bekerja sama dengan orang lain, ahli dibidangnya dan memiliki pandangan yang luas yang didasari oleh kecerdasan yang memadai, senang bergaul, ramah tamah, suka menolong, dan memberikan petunjuk secara terbuka terhadap kritikan orang lain, memiliki semangat untuk maju, penuh pengabdian, memiliki kesetiaan yang tinggi, kreatif dan penuh inisiatif, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana, dan aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani.

Dari pemaparan diatas menyatakan bahwa banyak kreteria manajerial yang harus dipahami dan dimiliki oleh seorang manajer. Walaupun didalam kenyataannya untuk memahami dan memiliki kreteria manajerial bukanlah hal yang mudah bagi seorang manajer untuk memenuhi kreteria tersebut.

---

<sup>16</sup>*Ibid*, hal.21.

## 5. Ciri Efektivitas Manajerial

Berikut ini beberapa kriteria manajerial yang terdiri dari ciri efektivitas manajerial.<sup>17</sup>

### a. Ciri Efektivitas Manajerial

1. Tingkat energi dan toleransi terhadap stres. Berbagai penelitian mengenai ciri efektivitas manajerial menemukan bahwa tingkat energi, stamina fisik dan toleransi stres berhubungan dengan efektivitas manajerial. Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stres membantu pada manajer menanggulangi kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang serta permintaan yang tidak habis-habisnya terhadap pekerjaan.
2. Rasa percaya diri. Rasa percaya diri berhubungan secara positif dengan efektivitas dan kemajuan diri sendiri. tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat maka seorang manajer lebih kecil kemungkinannya berhasil dalam usaha-usaha mempengaruhi dan setiap usaha untuk memengaruhi lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil. Allah berfirman dalam surah Al-Araf ayat 68 °

أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ (٦٨)

Artinya :

*“Aku sampaikan amanat-amanat Tuhan ku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu”.*

---

<sup>17</sup>Ibid, h.22.

3. Integritas. Integritas berarti perilaku seseorang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya. Sebuah indikasi penting tentang integritas adalah sejauh mana orang itu jujur dan dapat dipercaya dari pada memperdaya. Semua sifat-sifat itu akan kembali kepada diri masing-masing orang. Allah SWT berfirman dalam surah Al-Ankabut ayat 6.

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ (٦)

Artinya :

*“Dan barang siapa yang berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) daei semesta alam”.*

4. Motivasi kekuasaan. Seseorang yang mempunyai kebutuhan tentang kekuasaan yang tinggi senang memengaruhi pihak lain untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang benar.
5. Orientasi pada keberhasilan. Orientasi terhadap keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab dan perhatian terhadap sasaran tugas. Banyak studi telah dilakukan mengenai hubungan dari orientasi kepada keberhasilan terhadap promosi dan efektivitas manajerial.

6. Kebutuhan akan afiliasi yang rendah. Orang yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang kuat menerima kepuasan yang besar karena disukai dan diterima oleh orang lain dan mereka senang bekerja sama dengan orang lain, ramah tamah dan mau bekerjasama. Kebanyakan studi menemukan hubungan yang negatif antara kebutuhan akan afiliasi dan efektivitas manajerial. Para manajer seperti itu memerhatikan hubungan dari pada tugas dan mereka tidak bersedia mengizinkan pekerja tersebut mencampuri hubungan yang harmonis, mencoba menghindari konflik dan menghindari perbedaan-perbedaan. Sehingga manajer yang efektif adalah manajer yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang rendah.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa efektivitas manajerial adalah ketepatan penggunaan sumber daya dalam melaksanakan fungsi manajemen pada pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Selain itu seorang pemimpin memang harus memiliki inisiatif dan kerja sama secara bersinambungan karena manajer adalah letak jaminan kesejahteraan seseorang yang masuk ke dalam organisasi yang dipimpinnya dalam rangka meningkatkan efektivitas usaha bersama.

## **B. PERAN MANAJERIAL**

Peran adalah aktivitas yang wajib dikerjakan atau dimainkan seseorang. Menurut Stoner dan Freeman, peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu sebagai interpersonal, informational, dan pengambil keputusan.



## 1. Peran Antar Pribadi

Peranan interpersonal meliputi kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai : (a) *figurehead* ( kepala sekolah sebagai lambang atau symbol ), ia mewakili sekolah atau madrasah menghadiri acara-acara seremonial, baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi disekolah atau madrasah dan pemerintahan atau swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato, dan menghadiri undangan pernikahan pendidik dan tenaga kependidikan, meninjau sekeliling sekolah atau madrasah, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswanya, menyiapkan visi dan sebagainya. (b) pemimpin (*leader*), kepala madrasah sebagai leader sering dikaburkan orang dengan kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai manager. Peranan ini untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya. Dan (c) penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebagai politisi ia harus mempelajari kerja sama dengan setiap orang, baik di dalam maupun di luar sekolah atau madrasah.<sup>18</sup>

## 2. Peran Pemberi Informasi

Peranan informasional menurut Mintzberg meliputi : peranan sebagai (a) *monitor*, ia mencari informasi di dalam atau di luar madrasah secara konstan. Peranan kepala sekolah sebagai monitor mengakibatkan ia sebagai

---

<sup>18</sup>Husaini, *Manajemen : teori, praktik, dan riset pendidikan* , (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hal.23-24.

orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan pendidik dan tenaga kependidikannya. (b) *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparatur pemerintah, dan masyarakat. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikannya. Dan (c) *spokes person*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat, sebagai seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan, kepala sekolah atau madrasah menyampaikan pembicaraannya didepan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparatur pemerintah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif terhadap sekolah atau madrasah.

### **3. Peran pengambil keputusan**

Menurut Mintberg peranan decisional meliputi (a) *entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah atau madrasah dengan menciptakan produk atau jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah atau madrasah nya agar banyak diminati masyarakat, pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang. (b) *disturbance hander*, berarti ia harus mampu mengantisipasi dan menanggulangi kesulitan-kesulitan, mengalokasikan sumber daya organisasi, dan bernegosiasi.

(c) *resources allocato*, kepada siapa, untuk apa, bagaimana sumber daya dialokasikan. (d) *negotiator*, perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak-pihak lain.<sup>19</sup>

Dari pendapat diatas dapat dipahami bahwa sangat penting bagi manajer mengkoordinir setiap peran yang diberikan kepada guru. Yang pertama dilihat dari peran manajer mengorganisasi, monitoring, dan menempatkan pekerja-pekerja pada berbagai posisi, artinya mereka menggunakan suatu proses dengan apa struktur dan alokasi pekerjaan ditentukan, kemudian mereka menempatkan orang-orang dalam jabatan tersebut. Yang ke dua, dilihat dari peran manajer berkomunikasi dengan bawahan, dengan rekan kerja, dan para atasan. Dengan kata lain para manajer meneruskan ide-ide kepada pihak lain, untuk tujuan menciptakan suatu hasil yang diinginkan. Dan yang ketiga, dilihat dari peran manajer membuat keputusan-keputusan, artinya mereka menetapkan hasil berdasarkan suatu proses dengan tindakan-tindakan dari pada alternatif-alternatif atau masukan yang tersedia untuk membuat keputusan akhir dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.<sup>20</sup>

## C. KINERJA GURU

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Kata kinerja merupakan terjemahan dari Bahasa Inggris, yaitu dari Kata *performance* yang sering di artikan sebagai kinerja atau prestasi kerja, kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja,

---

<sup>19</sup>*Ibid*,h.26

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Pers,2008), hal 83.

tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Singkatnya, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau hasil kerja.<sup>21</sup>

Banyak pakar atau peneliti memberi pengertian yang berbeda mengenai kinerja guru. Prawirosentono Menyatakan : “Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan”. Selanjutnya Martinis Yamin dan Maisah menyatakan: “ kinerja pengajar adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas”. Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan, Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>22</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, bahwa pengertian kinerja guru adalah prestasi kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Guru sebagai sebuah profesi atau jabatan yang memerlukan

---

<sup>21</sup> Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan*, (Medan : Perdana Publishing, 2012), hal. 149.

<sup>22</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), hal. 67.

keahli khusus. Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian. Guru dapat kita kelompokkan ke dalam tiga jenis tugas, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.

Pada hakikatnya kinerja guru gambaran perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan criteria tertentu. Kinerja seorang guru akan Nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dari aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/ kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut. Simanjuntak mendefinisikan kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.<sup>23</sup>

Guru sangat berperan dalam proses belajar mengajar, Keberhasilan sekolah tidak dapat terlepas dari peran guru sebagai tenaga pendidik dalam menghasilkan lulusan yang mampu menghadapi persaingan hidup yang semakin ketat. Guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dalam proses belajar mengajar untuk mencapai kinerja yang baik. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 10 Ayat 1 menyatakan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik,

---

<sup>23</sup> Payaman J.Simanjuntak, *Manajemen Pengawas Pendidikan* ,(Jakarta : Lemabaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI)hal.17

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang di peroleh melalui pendidikan profesi.<sup>24</sup>

Farida Sarimaya yang dikutip oleh Martinis Yamin dan Maisah menyatakan keempat jenis kompetensi guru sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia.

2) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan methodology keilmuan.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga

---

<sup>24</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang *Guru dan Dosen Pasal*

kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar<sup>25</sup>. Berdasarkan kompetensi yang dimiliki guru dapat memaksimalkan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik agar kinerja yang dicapai juga baik.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Meningkatkan kinerja bukan merupakan sesuatu yang tidak mungkin untuk dilakukan. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru supardi menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

### **1) Faktor Internal Kerja Guru**

Faktor internal kerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, keperibadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.

### **2) Faktor eksternal kinerja guru**

Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah gaji, sarana-prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.<sup>26</sup>

Berdasarkan pendapat yang di sampaikan, dapat disimpulkan bahwa kedua faktor dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai. Kedua faktor tersebut haruslah dapat perhatian seorang kepala sekolah agar kinerja guru dapat meningkat lebih baik.

---

<sup>25</sup> Donni, Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, (Bandung :Alfabet,2014), hal.123-124.

<sup>26</sup> Supardi, *Kinerja Guru*,(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2013),hal.126.

### **3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja guru di perlukan untuk mewujudkan kinerja yang baik. Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Ditjen PMPTK (Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan) Pendapat Barnawi dan Mohammad Arifin dalam Jurnal Abdul Pandi menyatakan: Ada tiga macam aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja guru, yaitu aspek yang terkait dengan proses pembelajaran, aspek yang terkait dengan proses bimbingan, dan aspek yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan.

- 1) Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat kompetensi yang harus dimiliki guru.
- 2) Penilaian kinerja dalam melaksanakan proses pembimbingan bagi guru bimbingan konseling meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil bimbingan, menganalisis hasil evaluasi bimbingan, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan
- 3) Kinerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yaitu tugas tambahan yang mengurangi



jam mengajar tatap muka dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka.<sup>27</sup>

Berdasarkan tiga aspek tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja guru penting untuk dilakukan karena hasil penilaian kinerja guru akan sangat membantu dalam upaya mengelola guru dan mengembangkannya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Hasil penilaian kinerja guru dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan pemberian imbalan.

#### **4. Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Dilaksanakannya penilaian kinerja guru di harapkan dapat memberi mamfaat. Rinawatirin dalam Barnawi dan Mohammad Arifin menyatakan bahwa penilaian kinerja guru bermamfaat bagi sekolah dalam hal berikut:

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi personel sekolah
- 2) Perbaiki kinerja personel sekolah
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan personel sekolah
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan personel baru
- 5) Penelitian personel sekolah.
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain personel sekolah.

---

<sup>27</sup> Abdul Pandi, *Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya*, Jurnal IDAARAH.Vol.1,No.1,2017.

Berdasarkan pendapat diatas tentang penilaian kinerja guru, Allah Berfirman dalam Al-Qura n tentang melakukan penilaian kinerja yang berbunyi dalam surat at-Tawbah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: *Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akanyang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”* (at-Tawbah: 105).<sup>28</sup>

Ayat diatas menjelaskan bahwa sangat penting penilaian kinerja dilakukan dalam manajemen sebab yang melakukan penilaian kinerja bukan hanya pemimpin tetapi Allah melakukan penilaian kinerja kepada kita ketika kita bekerja. Berdasarkan pendapat yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa melalui penilaian kinerja, guru dapat memahami apa yang di maksud dengan kinerja dan unsur-unsur apa saja yang harus di perhatikan. Sehingga guru menjadi lebih tahu mengenai kekuatan dan kelemahan diri sendiri agar dapat diperbaiki dalam upaya menjadi guru yang lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik.

---

<sup>28</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Semarang : PT Karya Toha Putra).

#### **D. PENEITIAN RELEVAN**

Untuk melengkapi dan membantu penelitian ini, peneliti mencari bahan-bahan penelitian yang ada dan relevan dengan penelitian yang akan diteliti. Penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Marwati pada tahun 2012 mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makasar yang berjudul: “Penerapan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Sandana Kecamatan Galang Kabupaten Tolitoli” yang mengatakan bahwa kinerja guru dalam pelaksanaan tugas pembelajaran tidak semata-mata tergantung dari kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor-faktor lain, baik yang bersumber dari lingkungannya. Lingkungan kerja yang kondusif serta suasana kerja yang menyenangkan akan sangat menunjang pengembangan kinerja guru. Guru perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya sendiri sambil memperoleh bimbingan dan arahan dari kepala sekolah. Dengan kata lain bahwa peningkatan kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya setiap hari sangat ditentukan oleh penerapan dan kemampuan manajerial kepala sekolah.
2. Penelitian yang dilakukan oleh MGS.Ferdi pada tahun 2015 yang berjudul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMP N 7 Lubuklinggau jl.Pembangunan Kel.Lubuklinggau Bara”. Mengatakan bahwa kepala sekolah Menengah Pertama Negeri 7 Lubuklinggau telah melaksanakan keterampilan manajerial. Keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan

motivasi yang berkaitan dan menghasilkan sumberdaya manusia serta sekolah yang berkualitas. Keterampilan hubungan manusia menunjukkan keterampilan kerjasama dibuktikan dengan olahraga bersama warga sekolah bermain bola volley dan futsal setiap sabtu sore, serta wisata alam bersama dewan guru dan arisan keluarga setiap satu bulan sekali sehingga kepala sekolah dalam bekerja sama dengan warga sekolah tidak mengalami masalah berarti pada saat urusan kedinasan mereka akan selalu mendukung, keterampilan memotivasi dibuktikan dengan memberikan reward berupa piagam penghargaan, memberikan kebutuhan mengajar dan kebebasan menggunakan alat peraga, bentuk yang diberikan kepada guru yang bekerja buruk dan meanggar aturan diberikan peringatan, dan keterampilan memimpin dibuktikan dengan kepala sekolah dalam memimpin sangat bijaksana dan tegas apabila guru-guru serta warga sekolah meaksanakan ketidak siplinan bekerja, untuk pelanggaran atau ketidak siplinan warga sekolah selain siswa kepala sekolah menyentuhnya denga perduasif dan selalu memberikan bimbingan dengan rutin, apabia tidak berhasil maka digunakan tindakan kedinasan. Sedangkan untuk siswa melakukan pelanggaran atau ketidak siplinan dengan peraturan sekolah tentu mendapat teguran lisan dan tertulis serta hukuman dan diterapkan sistem point untuk peserta didik yang melakukan pelanggaran peraturan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan secara intensif keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Mts Islam Azizi Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang merupakan salah satu metode yang menggambarkan dengan jelas tentang kondisi objek yang diteliti, dan temuannya untuk membuat suatu gambaran yang sistematis, akurat, dan faktual mengenai fenomena-fenomena, fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Mengacu kepada Strauss dan Corbin yang dikutip oleh Salim, penelitian kualitatif adalah suatu jenis penelitian yang prosedur penemuan yang dilakukan tidak menggunakan prosedur statistik atau kuantifikasi.<sup>29</sup>

Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang kehidupan seseorang, cerita, perilaku, dan juga tentang fungsi organisasi, gerakan sosial atau hubungan timbal balik. Setiap penelitian harus berujung pada sintesis pengetahuan yang membantu peneliti dan pada masyarakat pada umumnya menyelesaikan masalah, baik berupa pelurusan konsep, saran tindakan, yang harus ditempuh, (kebijakan) atau pelurusan nilai-nilai yang diyakini masyarakat. Karena itu, penelitian sebagai metode ilmiah adalah jawaban empiris terhadap masalah yang dihadapi dengan sistem, metode, prosedur dan teknik tertentu.

---

<sup>29</sup>Salim, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Ciptapustaka Media, 2018), hal. 41

Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga memilih menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan Moleong sebagai berikut: (1) Menyesuaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, (2) Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, (3) Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi<sup>30</sup>

Proses penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berulang-ulang ke lokasi penelitian melalui kegiatan membuat catatan data dan informasi yang didengar dan dilihat selanjutnya data tersebut dianalisis. Data dan informasi yang dikumpulkan, dikelompokkan dan dianalisis kemudian di ungkapkan dan dituliskan dibab selanjutnya.

## **B. Latar dan Subjek Penelitian**

Lokasi penelitian di Mts Islam Azizi Medan, Jalan Pahlawan, Medan Perjuangan Sumatra Utara tempat dimana peneliti menjadi Mahasiswa magang disekolah tersebut untuk mempermudah proses penelitian. Waktu penelitian dari bulan Mei sampai Juni 2019. Adapun Subjek Penelitian adalah Kepala sekolah, dan beberapa Guru Mts Islam Azizi Medan.

## **C. Prosedur Pengumpulan Data**

Adapun instrumen atau alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>30</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2016), hal. 3.

a. Observasi

Observasi atau pengamatan, merupakan dasar semua ilmu pengetahuan. Observasi dapat dilakukan secara langsung dengan mata tanpa alat bantu atau dengan menggunakan alat bantu yang sederhana sampai dengan yang canggih. Observasi merupakan proses aktivitas yang dipengaruhi oleh ekspresi pribadi, pengalaman, pengetahuan, perasaan, nilai-nilai, harapan dan tujuan observasi.<sup>31</sup>

Pengumpulan data dengan menggunakan observasi ditunjukkan untuk mengungkapkan makna suatu kejadian dari *setting* tertentu, merupakan perhatian esensial dalam penelitian kualitatif. Observasi dilakukan untuk mengamati obyek penelitian, seperti tempat khusus suatu organisasi, sekelompok orang atau beberapa aktivitas. Pengamat (*observer*) dalam berlangsungnya observasi dapat berperan sebagai pengamat yang hanya semata-mata mengamati dengan tidak ikut berpartisipasi dalam kegiatan subyek.

b. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondenya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan



data ini mendasarkan diripada laporan tentang diri sendiri atau self report, atau sedikit-tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi.<sup>32</sup>

Wawancara (*interview*) dilakukan untuk mendapatkan informasi, yang tidak dapat diperoleh melalui observasi atau kuesioner. Ini disebabkan oleh karena peneliti tidak dapat mengobservasi seluruhnya. Tidak semua data dapat diperoleh dengan observasi. Oleh karena itu peneliti harus mengajukan pertanyaan kepada partisipan. Pertanyaan sangat penting untuk menangkap persepsi, pikiran, pendapat, perasaan orang tentang suatu gejala, peristiwa, fakta atau realita. Dengan mengajukan pertanyaan peneliti masuk dalam alam berpikir orang lain, mendapatkan apa yang ada dalam pikiran mereka dan mengerti apa yang mereka pikirkan. Karena persepsi, perasaan, pikiran orang sangat berarti, dapat dipahami dan dapat dieksplisitkan dan dianalisis secara ilmiah.

Peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur agar bisa mengembangkan pertanyaan dari respon informan, dan akan mewawancarai kepala sekolah, dan beberapa guru di Mts Islam Azizi Medan.

### c. Studi Dokumentasi

Pada metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama (*Key Instrument*). Seluruh data dikumpulkan dan ditafsirkan oleh peneliti, tetapi dalam kegiatan ini peneliti didukung instrument sekunder, yaitu: foto, catatan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian. Sebagai manusia peneliti menjadi instrument utama dengan ciri khusus atau kelebihan.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 194

<sup>33</sup>Salim, *Op Cit*, hal. 124

Adapun penelitian dengan studi dokumen yang peneliti lakukan dengan cara menggunakan smartphone untuk mengabadikan seperti lingkungan sekolah, merekam wawancara yang berlangsung dan menyimpan dokumen yang perlu disimpan. Pengambilan dokumen, foto dan dokumentasi lainnya akan melibatkan Tata usaha bagian Komputer sekolah dimana computer sekolah tersebut menyimpan semua yang menjadi instrument penelitian.

#### **D. Analisis Data**

Setelah data yang diperlukan telah terkumpul dengan menggunakan teknik pengumpulan data atau instrument yang ditetapkan, maka selanjutnya adalah melakukan analisis data. Peneliti menggunakan data non statistic, dimana analisis data kualitatif dilakukan terhadap data kualitatif.

Penelitian kualitatif mengajak seseorang untuk mempelajari sesuatu masalah yang ingin diteliti secara mendasar dan mendalami sampai ke akar-akarnya. Data yang dikumpulkan dikuasai oleh pengembangan hipotesis. Apa yang ditemukan pada suatu saat adalah satu pedoman yang langsung terdapat apa yang akan dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan kajian dokumen, setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpul, selanjutnya dianalisis dalam rangka menemukan makna temuan.

Setelah data dikumpulkan dari dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku subjek penelitian dalam latar serta fokus penelitian.

## **E. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau terpercaya. Untuk memperoleh pengakuan terhadap hasil penelitian ini terletak pada keabsahan data penelitian yang telah dikumpulkan.

Berpedoman kepada pendapat Lincoln dan Guba, untuk mencapai trustworthiness (kebenaran) dipergunakan teknik kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas yang terkait dengan proses pengumpulan dan analisis data.<sup>34</sup>

### **1. *Cradibility* (Kepercayaan)**

Untuk menjaga kepercayaan peneliti, artinya bahwa apa yang sudah diamati sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Teknik penelitian dilakukan berpedoman pada pendapat Lincoln dan Guba yaitu:

- a. Keterkaitan yang lama antara peneliti dengan yang diteliti dengan kegiatan pemimpin yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.
- b. Ketekunana pengamatan dalam melaksanakan tugas dan kerjasama oleh para aktor-aktor dilokasi penelitian untuk memperoleh informasi terpercaya.
- c. Melakukan triangulasi, yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa ulang antara data wawancara dengan data pengamatan dokumen.

---

<sup>34</sup>Salim, *Op Cit*, hal. 165.

d. Mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berpelembang serta dalam penelitian.

## 2. *Transferability* (Keteralihan)

Kriteria ini mengusahakan pembaca laporan penelitian ini agar mendapat gambaran yang jelas sehingga kita dapat mengetahui hasil situasi penelitian ini dapat di generalisasikan atau diberlakukan. Keteralihan dalam penelitian ini diharapkan apa yang di dapatkan dan diuraikan dapat dipahami oleh pembaca lain. Sebab jika si pembaca dapat memahami tujuan yang dilakukan maka penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti.

## 3. *Dependability* (Kebergantungan)

Kriteria ini identik dengan keterandalan dalam penelitian ini, dependability dilakukan dengan menganalisis dan mencari kebenaran atau mengetahui keadaan sebenarnya. Karena kriteria ini bertujuan untuk memegang kebenaran hasil dan bisa dipertanggung jawabkan atau dipercayai. Pada tahap ini penelitian akan tercapai bila peneliti komitmen terhadap temuan atau keutuhan, kenyataan yang diteliti.

## 4. *Confirmability* (Kepastian)

Kepastian akan lebih mudah diperoleh apabila dilengkapi dengan catatan-catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil penelitian. Karena itu peneliti melakukan penelusuran audit, yakni dengan mengaflikasikan data-data

yang sudah di peroses kemudian mempelajari seluruh bahan yang sudah tersedia, lalu peneliti menuliskan laporan hasil peneliti.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Lexy. J, Moleong, *Op Cit.* hal.324.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

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

##### **1. Profil Sekolah**

MTs Islam Azizi Medan merupakan bagian dari Yayasan Perguruan Islam Azizi yang mencakup SD, MTs, SMP, SMA, SMK. Dengan kemampuan yang dimiliki, MTs Azizi Medan berupaya memberikan Layanan Pendidikan kepada para siswanya sesuai dengan standar layanan minimum yang ditetapkan oleh pemerintah. MTs Islam Azizi Medan sebagai salah satu sekolah yang mengasuh siswanya bukan hanya dengan kemampuan akademik, namun ditambah dengan pengetahuan yang bersifat ekstrakurikuler yang nantinya diharapkan mampu dimanfaatkan ditengah-tengah masyarakat. Tetapi karena kurangnya sarana dan prasarana pendukung pembelajaran menjadi salah satu kendala dalam mewujudkan program MTs Islam Azizi Medan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kemajuan teknologi tidak dapat dibendung, oleh karena itu dibutuhkan dalam proses belajar mengajar.

Secara geografis MTS Islam Azizi terletak dipinggiran kota Medan, secara strategis jauh dari jalan umum dan tidak dilalui angkutan kota. Di sisi lain, adanya keuntungan karena jauh dari kebisingan agar terciptanya pembelajaran yang kondusif. Jalan yang tidak dilalui angkutan kota banyak dijadikan sebagai alasan kurangnya popularitas sekolah dimasyarakat. Namun hal itu tidak bisa dijadikan halangan untuk mendidik anak bangsa.

## **2. Visi, Misi, Dan Tujuan**

Setiap lembaga pasti memiliki visinya sendiri sesuai dengan jenis lembaganya. Madrasah Tsanawiyah Islam Azizi Medan memiliki misi yang hampir sama dengan madrasah-madrasah pada umumnya. Adapun visi, misi, dan tujuan MTs Islam Azizi Medan ialah :

### **Visi**

Terwujudnya Madrasah berkualitas membentuk generasi berakhlak mulia dan Islam

### **Misi**

1. Menanamkan Akhlakul Karimah secara terpadu dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.
2. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan kompetensi pendidik.
3. Menciptakan output yang berkualitas.

### **Tujuan**

1. Untuk meningkatkan keilmuan siswa terutama tentang keislaman dan dunia IPTEK
2. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu berkompetensi pada jenjang pendidikan baik yang dikelola Kementerian agama dan kemendiknas.

Berdasarkan rumusan tujuan tersebut standar kompetensi lulusan satuan pendidikan MTS Azizi Medan dirumuskan sebagai berikut:

1. Berperilaku sesuai ajaran agama islam sesuai dengan perkembangan remaja.
2. Mengembangkan diri secara optimal dengan memanfaatkan kelebihan diri serta memperbaiki kekurangannya.
3. Menunjukkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab atas perilaku perbuatan dan pekerjaannya.
4. Berpartisipasi dalam menegakkan aturan-aturan social
5. Menghargai keberagaman ras, agama, suku bangsa dan golongan sosial ekonomi dalam lingkungan global
6. Menunjukkan kemampuan berfikir logis, kritis, kreatif dan inovatif dalam mengambil keputusan.
7. Menunjukkan kemampuan budaya belajar untuk pemberdayaan diri
8. Menunjukkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil yang terbaik.
9. Menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah kompleks.
10. Menunjukkan kemampuan menganalisis gejala alam dan social

11. Berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara secara demokratis dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia
12. Memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab.
13. Berkomunikasi secara lisan dan tulisan secara efektif dan santun
14. Memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan dimasyarakat.
15. Menghargai adanya perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain.

### **3. Kondisi Guru**

Guru ialah seorang pendidik yang memiliki keahlian khusus dalam bidangnya. Guru merupakan orang terpenting di sekolah yang melakukan proses belajar mengajar dan mentransfortasi ilmu mereka. Secara umum guru memiliki tugas dan tanggung jawabnya untuk membimbing dan mendidik siswanya sampai ia pandai.

Mendapatkan hasil yang maksimal dalam kegiatan belajar menngajar diperlukan tenaga pendidik yang benar-benar menguasai bidang ilmunya masing-masing sehingga dapat memberikan materi pelajaran dengan baik. Di samping itu, sebagai seorang guru harus mampu memahami kondisi siswa, karena hal itu sangat berhubungan dengan proses belajar mengajar.

MTs Islam Azizi Medan memiliki 11 guru yang masing-masing memiliki keahlian pada bidangnya. MTs Islam Azizi terdiri dari 4 orang guru yang telah sertifikasi yakni Ibu Siti Hafsah Nst, S.Pd.I (kepala sekolah), ibu Ilmawati Nst, S.Pd, bapak Ahmad Harris, SS, dan ibu Siti Nur Azizah S.Pd. Sehingga dengan begitu mereka memiliki kualitas yang lebih baik, dan sebagian guru merupakan tenaga pendidik yang honorer.



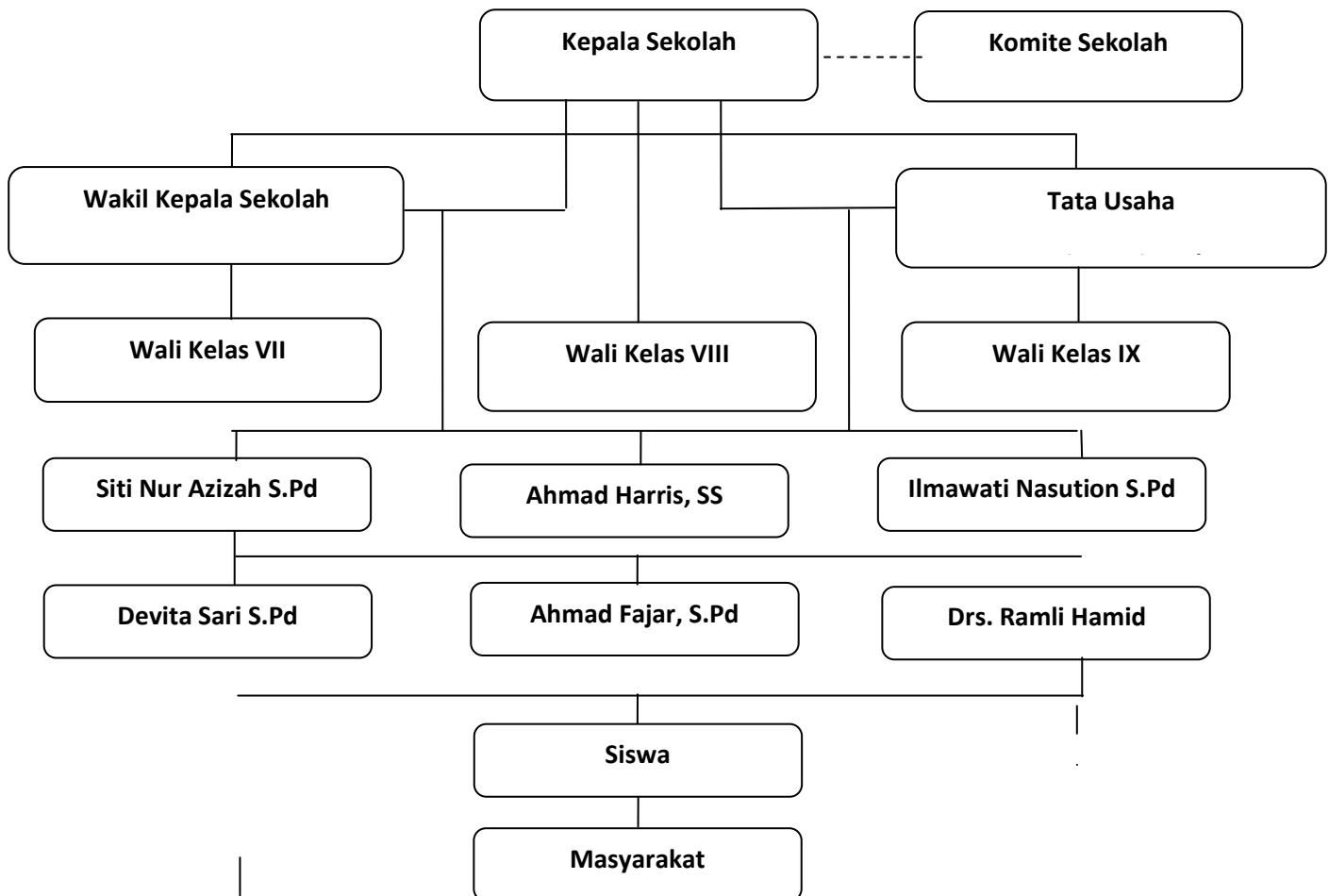
**Tabel 1.1**

<b>NO</b>	<b>NAMA GURU</b>	<b>MATA PELAJARAN</b>	<b>JAM PELAJARAN/ MINGGU</b>
1	Siti Hafsa Nst, S.PdI	Fikih	2 JTM
2	Ahmad Harris S.S	Bahasa Indonesia	12 JTM
3	Ilmawati Nasution S.Pd	IPS	12 JTM
4	Ilmawati Nasution S.Pd	Pkn	8TM
5	Siti Nur Azizah S.Pd	Bahasa Inggris	12 JTM
6	Khoiroh S.Pd	Matematika	12 JTM
7	Febri Yanti Panjaitan S.Pd	TIK	6 JTM
8	Siti Rolija, S.Pd	A. Akhlak, A.Hadits, SKI	18 JTM
9	Drs. Ramli Hamid	Bahasa Arab	6 JTM
10	Ahmad fajar, S. Pd	Penjas	6 JTM
11	Devita Sari S.Pd	Seni Budaya	6 JTM
12	Elvi Susanti, S. Pd	IPA	14 JTM

Rata-rata guru MTs Islam Azizi Medan mempunyai latar belakang pendidikan strata 1 (S1). Dari table diatas menunjukkan bahwa para pendidik dan kependidikan merupakan tenaga pendidik dan kependidikan yang handal pada bidangnya. Tenaga pendidik dan kependidikan telah memiliki kemampuan yang matang berdasarkan

pengalaman yang didapat dari pendidikan sarjana mereka. Dengan demikian mereka dapat membimbing dan menyalurkan ilmu yang mereka miliki kepada siswa-siswa yang mereka bimbing dan ajarkan.

#### 4. Struktur Organisasi



## 5. Sarana Prasarana

Unsur terpenting dalam lembaga pendidikan adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai sekolah. Sarana dan prasarana merupakan salah satu sumber daya penting dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah. Keberhasilan program pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh kondisi sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki sekolah serta pengelolaan dan pemanfaatannya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari tata usaha, sarana dan prasarana yang diperoleh sebagai berikut :

### a. Kepemilikan Tanah

**Tabel 1.2**

No.	Penggunaan Tanah	Luas Tanah Menurut Status Sertifikat (m <sup>2</sup> )		
		Bersertifikat	Belum Bersertifikat	Total
1	Luas Tanah	Bersertifikat		450 m <sup>2</sup>
2	Bangunan	Bersertifikat		350 m <sup>2</sup>
3	Lapangan Olahraga	Bersertifikat		49m
4	Halaman	Bersertifikat		49m

### b. Rincian Data Ruang Kelas

**Tabel 1.3**

No.	Ruang Kelas	Jenis Lantai	Status Kepemilikan
1	1	Keramik/Ubin	Milik Sendiri
2	2	Keramik/Ubin	Milik Sendiri
3	3	Keramik/Ubin	Milik Sendiri

c. Jumlah Dan Kondisi Bangunan

**Tabel 1.4**

No	Jenis Sarana Dan Prasarana	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		Jumlah Ideal Sarpras	Status Kepemilikan
		Baik	Rusak		
1	Ruang Kelas	3	-	-	Milik Sendiri
2	Ruang Kepala Madrasah	1	-	-	Milik Sendiri
3	Ruang Guru	-	-	-	
4	Ruang Tata Usaha	1	-	-	Milik sendiri
5	Ruang Perpustakaan	1	-	-	Milik sendiri
6	Toilet Guru	1	-	-	Milik sendiri
7	Toilet Siswa	1	-	-	Milik Sendiri
8	Ruang Bimbingan Konseling (BK)	1	-	-	Milik Sendiri
11	Masjid/Musholla	1	-	-	Milik Sendiri
12	RuangOlahraga	1	-	-	Milik Sendiri
13	PosSatpam	1	-	-	Milik Sendiri
14	Kantin	1	-	-	Milik Sendiri

d. Sarana Prasarana Pendukung Pembelajaran

**Tabel 1.5**

No	Jenis Sarana Dan Prasarana	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		Jumlah Ideal Sarpras	Status Kepemilikan
		Baik	Rusak		
1	Kursi Siwa	60	-	-	Milik Sendiri
2	Meja Siswa	50	-	-	Milik Sendiri
3	Loker siswa	-	-	-	
4	Kursi Guru Di RuangKelas	3	-	3	Milik sendiri
5	Meja Guru di RuangKelas	3	-	3	Milik sendiri
6	PapanTulis	3	-	3	Milik sendiri
7	Lemari diruan gkelas	-	-	-	
8	Ruang laboratorium	-	-	-	
9	Bola sepak	1	-	-	
10	Bola Volly	1	-	1	Milik sendiri
11	Bola Basket	1	-	1	Milik Sendiri
12	Meja Tennis Meja	1	-	1	Milik Sendiri
13	Lpangan Bola Basket	1	-	1	Milik Sendiri
14	Lapangan Bulu tangkis	1	-	1	Milik Sendiri
15	Lapangan bola voli	1	-	1	Milik Sediri

e. Sarana Prasarana Pendukung Lainnya

Sarana prasarana pendukung lainnya di MTS Islam Azizi terdiri dari satu Komputer di luar lab. komputer, satu laptop (diluar lab. Komputer), satu printer, 10 meja guru/pegawai, 10 kursi guru/pegawai, dua lemari arsip, satu kotak obat (P3K) dan satu pengeras suara, Satu Televisi, 1 Leptop, 1 Komputer.

**Tabel 1.6**

No	Jenis Sarana Dan Prasarana	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi		Jumlah Ideal Sarpras	Status Kepemilikan
		Baik	Rusak		
1	Laptop (diluar yang ada dileb komputer)	1	-	-	Milik sendiri
2	Komputer (Diluar yang ada di Lab. Komputer)	1	-	-	Milik Sendiri
3	Printer	1	-	-	Milik Sendiri
4	Televisi	1	-	-	Milik sendiri
5	Mesin fotocopi	-	-	-	Milik sendiri
6	Meja Guru Dan Pengawas	10	-	-	Milik sendiri
7	Kursi guru dan Pengawas	10	-	-	Milik Sendiri
8	Lemari Arsip	1	-	-	Milik Sendiri
9	Pengeras Suara	1	-	-	Milik Sendiri

## **B. Temuan Khusus**

Deskripsi yang berkenaan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian melalui wawancara, dan pengamatan langsung di lapangan, dan diantara pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini ada tiga hal yaitu :

1. Bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru MTs Islam Azizi Medan ?
2. Bagaimana peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan ? dan
3. Apa Faktor penghambat dan pendukung manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan ?

### **1. Keterampilan Manajerial Kepala sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan**

Proses manajerial adalah kegiatan dimana organisasi membuat sumber daya manusiawi dan materi tersedia efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif maka manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi industri, perbankan, maupun pendidikan.

Adapun keterampilan manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai berikut :

#### **a. Mampu Menyusun Perencanaan Sekolah**

Dalam menjalankan perannya sebagai perencana dalam lembaga pendidikan, kepala MTs Islam Azizi Medan telah melakukan fungsi tersebut dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil temuan penelitian penulis melalui wawancara dengan ibu Hafsah:

“kaitannya dengan peran kepala sekolah dibidang perencanaan, saya sebagai kepala sekolah di MTs Islam Azizi ini, telah melakukan beberapa hal, diantaranya adalah : membuat rencana kegiatan tahunan setiap awal tahun ajaran. Dan untuk efektifnya rencana tersebut telah dicantumkan berbagai jenis kegiatan serta rencana waktu peaksanaannya. Dan selanjutnya untuk mengetahui apakah rencana kegiatan tersebut terlaksanakan sesuai waktu yang termuat dalam *time schedule*, maka dibuat pula *checklist*.<sup>36</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala MTs Islam Azizi Medan dalam hal perencanaan telah melaksanakan perannya dengan membuat rencana kegiatan setiap tahun ajaran. Menurut penulis, langkah ini adalah sangat strategis, karena kepala sekolah sebagai penanggung jawab program tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa ada *planning* terlebih dahulu.

Dalam setiap kegiatan, *time schedule* perlu ada dan harus dibuat oleh setiap kepala sekolah, *time schedule* ini berfungsi sebagai pengontrol jadwal pelaksanaannya kegiatan dan sekaligus berfungsi sebagai pengingat bagi kepala sekolah agar tetap terfokus terhadap kegiatan yang telah dijadwalkan. Dan selanjutnya untuk mengetahui rencana kegiatan yang memuat dalam *time*

---

<sup>36</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, wawancara 3 Mei 2019.



*schedule* apakah terlaksana sesuai jadwal yang ditentukan maka selanjutnya kepala sekolah perlu membuat *checklist*, hal ini sangat penting sebagai bahan kontrol bagi kepala sekolah apakah program kegiatan tersebut terlaksana tepat waktu atau tidak.

Hasil temuan penelitian tersebut, sejalan dengan penjelasan ibu Ilmawati: “setiap awal tahun ajaran sekolah, komite telah menjadwalkan rapat untuk membicarakan rencana kegiatan pada tahun berjalan yang dihadiri oleh orang tua, wali dan dewan guru. Dalam pertemuan tersebut dibahas tentang program sekolah baik jangka panjang, menengah, dan jangka pendek”.<sup>37</sup>

Penjelasan tersebut mengandung implikasi, bahwa kepala MTs Islam Azizi Medan dalam menyusun rencana kegiatan selalu melibatkan *stake holder* yaitu unsure komite sekolah. Menurut penulis, keterlibatan *stake holder* dalam menyusun rencana sangat penting, ini disebabkan karena ada program sekolah yang memerlukan keterlibatan orang tua, seperti halnya perbaikan pagar dan rencana pengembangan pembangunan sekolah kedepan dan lain-lain.

Dalam kaitan ini, lebih lanjut ibu Hafsah mengatakan: “sebelum rapat tahunan dengan komite sekolah, terlebih dahulu program sekolah dibahas dalam rapat dengan dewan guru, baik yang berkaitan dengan kurikulum, kesiswaan, maupun sarana prasarana pendidikan. Dari hasil rapat tersebut selanjutnya diadakan pengklasifikasi program, dengan tiga kategori yaitu yang menjadi tanggung jawab komite, dan program yang menjadi tanggung jawab bersama sekolah dan komite”.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 18 Juni 2019.

<sup>38</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, wawancara 13 Mei 2019

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan menyusun perencanaan strategis, operasional, rencana tahunan maupun rencana anggaran dan belanja sekolah. Menurut penulis, keempat hal tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan.

Berdasarkan temuan penelitian tulis, bahwa kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan telah melakukan perannya dalam membuat perencanaan strategis yaitu untuk pengembangan sekolah, dan hal tersebut telah dituangkan dalam rencana kerja sekolah. Begitu pula halnya dengan rencana tahunan dan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah semuanya telah disusun pada setiap tahun berjalan.

#### **b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah**

Sebagai pengembang organisasi kepala sekolah memiliki kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, serta menempatkan personalia sesuai kebutuhan.

Hal ini sejalan dengan penjelasan ibu Hafsah selaku kepala sekolah “ iya jelas, sebelum saya menerima guru sebagai pendidik disekolah ini, saya terlebih dahulu menseleksi guru dari surat lamaran yang masuk kesekolah, saya menerima dan menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dalam mengembangkan guru-guru saya selalu mengirim mereka mengikuti pelatihan-pelatihan/diklat sesuai dengan bidang mereka, sehingga dapat mengembangkan kompetensi mereka dengan baik ”.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan, wawancara 14 Mei 2019.

Penjelasan kepala sekolah sejalan dengan pernyataan Ibu Khoiroh, ia mengatakan : “iya, sekolah ini sudah sangat efektif ya sumberdayanya, disamping itu memang sudah ditekankan dari peraturan pusat bahwa sumber daya harus dialokasikan sesuai dengan keahliannya”.<sup>40</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mengelola personalia dengan kebutuhan sekolah.

### **c. Mampu Memimpin Guru dan Staf**

Kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan sebagai pemimpin guru dan staf, telah melakukan berbagai upaya untuk memberdayakan secara optimal semua sumber daya manusia yang ada di lingkungannya, hal ini sejalan dengan penjelasan ibu Hafsah:

“Kaitannya dengan kapasitas saya sebagai kepala sekolah pemimpin guru dan staf di MTs Islam Azizi ini, ada beberapa hal yang dilakukan antaranya:memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf)”.<sup>41</sup>

Eksistensi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat besar pengaruhnya, oleh sebab itu kepala sekolah perlu memiliki banyak strategi, salah satunya diantaranya selalu memberi pengarahan kepada guru agar tetap terfokus dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana yang telah diberlakukan kepala sekolah MTs islam azizi medan, hal ini sangat penting dilakukan agar guru selalu konsisten dalam melaksanakan tugasnya, karena disadari, guru sebagai manusia juga memiliki banyak persoalan yang apabila tidak diperhatikan sangat mengganggu tugasnya, disini letak pentingnya arahan kepala

---

<sup>40</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 24 Juni 2019.

<sup>41</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 15 Mei 2019.

sekolah tersebut. Begitu pula halnya hubungan yang harmonis antara komponen pendidikan dilingkungan sekolah perlu selalu dijaga sehingga terciptanya suasana yang kondusif yang memungkinkan berjalannya program pembeajaran dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan hasil temuan peneliti penulis dilapangan bahwa kepala sekolah MTs islam azizi medan selalu memberikan pengarahan kepada dewan guru dan staf melalui pertemuan rutin setiap bulan , terutama memotivasi kerja, hal ini dilakukan setiap minggu terakhir bulan berjalan.

Menurut Ibu khoiroh, “pengarahan kepala sekolah tersebut sangat besar pengaruhnya untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya terutama yang berkaitan dengan pembelajaran”.<sup>42</sup>

#### **d. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah**

Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan pendidikan adalah kesediaan sarana dan prasarana, seorang guru tidak dapat melaksanakan tugaskan dengan baik tanpa didukung oleh sarana dan prasarana, ini berarti bahwa kepala sekolah sebagai penanggung jawab keberhasilan pendidikan disekolahnya berkewajiban memperhatikan kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. Khususnya untuk kegiatan belajar mengajar yang sangat dibutuhkan adalah media pendidikan atau yang biasa disebut dengan alat bantu pembelajaran, media ini sangat membantu proses pembelajaran

---

<sup>42</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 25Juni 2019.

terutama yang berkaitan dengan indra penglihatan. Dengan adanya alat bantu pembelajaran dapat membantu peserta didik dengan cepat memahami materi ajar yang disampaikan. Di MTs Islam Azizi Medan, ada beberapa materi ajar yang memerlukan alat bantu pembelajaran diantaranya adalah bidang studi Matematika, IPA, dan pendidikan agama islam.

Hal ini sejalan dengan penjelasan ibu Khoiroh: “Alat bantu dalam kegiatan pembelajaran sangat dibutuhkan, sebagai contoh untuk bidang studi matematika, alat bantu yang dibutuhkan adalah gelang, cincin, atau memanfaatkan yang ada di ruang kelas itu sendiri seperti jam dinding dalam mata pelajaran lingkaran”<sup>43</sup>

Dan diperjelas oleh ibu Siti Rolija “Sebagai guru pendidikan agama islam media pembelajaran yang saya gunakan adalah alat bantu praktek berwudhuk yang perlu disediakan adaah cerek, ember, dan keran air, begitu pula halnya untuk ibadah sholat, sekolah perlu menyediakan mukena, peci, sejadah, dan lain-lain. Jika alat bantu tersebut tidak dimiliki sudah dapat dipastikan guru PAI kesulitan dalam mengajar”.<sup>44</sup>

Melihat pentingnya sarana dan prasarana dalam kegiatan pembelajaran, kepala sekola MTs Islam Azizi Medan, telah melakukan beberapa upaya di antaranya, memanfaatkan fasilitas yang ada sesuai dengan pemanfaatannya, merawat fasilitas yang telah dimiliki oleh sekolah agar dapat digunakan dalam jangka lama, menganjurkan kepada setiap guru agar memanfaatkan fasilitas belajar yang dimiliki sekolah untuk kegiatan pembelajaran.

Sekolah adalah tempat mendidik dan mengajar peserta didik juga meupakan lingkungan pendidikan formal yang terencana dan terorganisasi

---

<sup>43</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 26 Juni 2019.

<sup>44</sup>Siti Rolija S.Pd, Wali Kelas VII MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 1 Juli 2019

dalam kegiatan proses pembelajaran. Adapun tujuan dari kegiatan dalam proses pembelajaran adalah menghasilkan perubahan yang positif pada peserta didik menuju kearah pendewasaan, sejauh perubahan itu diusahakan melalui usaha belajar. Sebab dengan belajar yang terarah dan dipimpin maka anak akan memperoleh pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan nilai yang didapatnya sehingga mereka menjadi anggota yang bermanfaat dalam masyarakat.

Adapun orang yang mengusahakan agar anak memperoleh pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan nilai tentunya melalui pengajaran disamping pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan keluarga (rumah tangga), masyarakat, juga dari guru-guru yang ada disekolah tersebut. Karena pada dasarnya tugas guru itu umumnya adalah mengajar, membimbing, melatih, dan mendidik anak harus bersinergik dengan pengetahuan yang diperoleh dari kedua lingkungan tersebut.

Seorang guru barulah dapat melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik apabila ditunjang oleh alat bantu pendidikan. Oleh sebab itu peranan kepala sekolah sangat dibutuhkan., bahkan dapat dikatakan terpenuhi tidaknya media pembelajaran pada sebuah lembaga pendidikan juga sangat dibutuhkan oleh kepala sekolahnya sebagai pengambil kebijakan.

Berdasarkan hasil temuan peneliti penulis mewawancarai Ibu Siti Rolijamengatakan : “Memang benar, bahwa kepala sekolah Mts Islam Azizi Medan sangat memperhatikan sarana dan prasarana pendidikan yang ada disekolah, contohnya ada perlengkapan belajar

yang rusak langsung diperbaiki atau kalau itu tidak bisa diperbaiki pasti diganti beliau, bahkan disetiap rapat dengan guru-guru kepala sekolah selalu meminta masukan tentang apa yang dibutuhkan oleh guru terkait dengan bidang studi dan selanjutnya dimasukkan dalam rencana pengadaan barang<sup>45</sup>.

Pengadaan media pembelajaran dengan meminta pertimbangan dan masukan dari guru sebagaimana yang dilakukan oleh kepala sekolah Mts Islam Azizi Medan itu sangat tepat, karena bagaimana pun baiknya sarana yang dimiliki kalau tidak dimanfaatkan untuk kegiatan pembelajaran itu tidak ada artinya, oleh itu usul dan saran yang diberikan oleh setiap guru perlu diperhatikan.

#### **e. Menciptakan Budaya dan Iklim Kerja yang Kondusif**

Kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi disekolah perlu menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi peserta didik, kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan mengupayakan:

1. Menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman dan indah.

Menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman dan indah adalah hal yang sangat dibutuhkan oleh semua komponen sekolah, baik guru maupun peserta didik. Karena lingkungan sekolah yang nyaman dan indah dapat memberikan gairah bagi guru untuk mengajar dan membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Menurut pengamatan penulis, untuk penanataan lingkungan kepala sekolah Mts Islam Azizi

---

<sup>45</sup>Siti Rolija S.Pd, Wali Kelas VII(Guru A. Akhlak, A.Hadits, SKI) MTs Islam Azizi Medan, 2 Juli 2019.

Medan sangat besar perhatiannya, setiap pagi kepala sekolah mengecek tanaman yang ditanam guru dan siswa di dinding tembok di depan kelas. Terkadang kepala sekolah sudi untuk mencabuti tanaman yang mati atau layu. Dan kepala sekolah juga menata tanaman sehingga terlihat indah dan rapi.

## 2. Membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat

Menciptakan suasana kerja yang sehat dan harmonis dikalangan warga sekolah adalah salah satu modal yang sangat strategis untuk menciptakan iklim belajar yang mengasyikkan. Dan sebaliknya hubungan yang tidak harmonis dapat menyebabkan timbulnya berbagai potensi kerawanan seperti hubungan tidak harmonis, terputusnya komunikasi antara guru dan bahkan tanggung jawab bersama untuk memelihara sekolah akan hilang. Oleh sebab itu terciptanya iklim kerja yang sehat merupakan salah satu upaya untuk menciptakan kinerja guru agar lebih baik.

Dalam hubungan ini Ibu Hafsah mengatakan: “secara umum hubungan antara warga sekolah di MTs Islam Azizi ini baik, guru dan tenaga kependidikan yang ada dalam hal-hal tertentu selalu berkomunikasi, dan bahkan saling memberikan solusi jika ada kesulitan yang ditemui”.<sup>46</sup>

Penjelasan tersebut sejalan dengan hasil temuan penelitian, guru-guru yang ada di MTs Islam Azizi semuanya berkomunikasi baik dan tidak kelihatan ada pertentangan dan perselisihan. Salah satu hal terpenting yang

---

<sup>46</sup>Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 16 Mei 2019.



perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberikan motivasi bagi guru guna menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja untuk berprestasi.

Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan. “Dalam meningkatkan mutu kerja guru, kami selalu memberikan dorongan kepada setiap guru untuk berprestasi hingga dapat dicontoh oleh guru lainnya, dan yang terpenting bagi kami adalah selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada semua guru agar selalu termotivasi dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Disamping memotivasi, yang selalu dilakukan adalah dengan memberi nilai yang wajar pada DP3 setiap akhir tahun”.<sup>47</sup>

Penulis melihat kepala sekolah sangat peduli dan memotivasi, dan sebagai contoh untuk guru-guru dan staf dengan cara selalu datang lebih awal dan selalu berada di sekolah dan setiap upacara ketika piket upacara dia tidak pernah ingin diwakilkan terkecuali ada tugas diluar sekolah.

Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Dalam kondisi inilah guru yang memegang peran strategis, untuk menggunakan metode-metode yang inkonvensional sehingga menimbulkan suasana PAKEM dalam proses pembelajaran. Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusnya tidak akan memberikan hasil optimal, sepanjang guru belum atau tidak mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan otonomi profesional dan profesional kemendirian guru akan tercermin dalam perwujudan kinerja guru sebagai pribadi, sebagai warga masyarakat, sebagai pegawai, dan sebagai pemangku jabatan profesional guru. Kinerja guru ini lebih

---

<sup>47</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 17 Mei 2019.

difokuskan pada kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah.

Sebagai hasil wawancara dengan ketua komite mengatakan bahwa: “secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kinerja kerja berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Islam Azizi Medan adalah baik untuk melahirkan etos kerja, budaya organisasi, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain”.<sup>48</sup>

Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs Islam Azizi Medan. Begitu juga kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs Islam Azizi Medan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja guru MTs Islam Azizi, seandainya kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan teknik manajerial karena maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah. Serta meningkatkan dan memelihara motivasi mengajar guru, agar motivasi mengajar guru tetap dapat ditingkatkan dan konsisten dari waktu ke waktu karena motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegaairahan kinerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

## **2. Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Islam Azizi Medan**

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan diperkuat dengan wawancara kepada guru, dan wakil kepala sekolah terkait dengan

---

<sup>48</sup> Hasno, Komite Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 3 Juli 2019.

peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Mts Islam Azizi Medan.

## 1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal meliputi kepala sekolah sebagai berikut :

- a. *Figurehead* (kepala sekolah sebagai lambang atau symbol), ia mewakili sekolah atau madrasah mengikuti acara-acara seremonial, baik resmi maupun tidak resmi. Dari hasil wawancara kepada kepala sekolah, kepala sekolah mewakili sekolah dalam menghadiri acara resmi maupun tidak resmi, seperti yang dijelaskan kepala sekolah sebagai berikut :

“terkait dengan undangan resmi itu adalah tugas wajib, maka saya sebagai kepala sekolah harus menghadiri kecuali ada hal yang tidak bisa ditinggalkan terkait ada kepentingan mendesak terkait hal yang lebih besar, maka bisa dilimpahkan kepada tim manajemen yang lain yang bisa mewakili. Untuk yang tidak resmi saya juga pasti menghadiri jika tidak berbenturan waktunya dengan kegiatan yang lebih penting terkait pendidikan”.<sup>49</sup>

Untuk memperkuat jawaban diatas peneliti mewawancarai Ibu Ilmawatiia mengatakan: “iya, kepala type orang yang peduli terhadap pendidik dan tenaga pendidiknya, dia menghadiri acara resmi maupun tidak resmi dan menghadiri undangan dari pendidik dan tenaga pendidiknya serta dari peserta didiknya maupun itu undangan suka cita maupun duka cita. Karena MTs Islam Azizi tidak hanya kepala yang peduli terhadap lainnya tetapi guru juga memiliki kekeluargaan yang sangat kuat untuk menghadiri acara satu sama lain”.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Siti Hafsa Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 18 Mei 2019.

<sup>50</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru IPS MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 19 Juni 2019.

Dapat disimpulkan dari jawaban kepala sekolah tersebut bahwa ia sudah melakukan peran interpersonalnya sebagai *figurehead*, peneliti telah melakukan observasi mengenai hal diatas dengan melihat pada saat meneliti kepala sekolah dapat undangan dari madrasah lain dan kepala sekolah pergi menghadiri undangan dari madrasah/sekolah lain. Dan ia juga menghadiri acara tidak resmi seperti kemalangan.

- b. Pemimpin (*leader*) peran ini untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan mmenciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.

Dari hasil wawancara kepada kepala sekolah, kepala sekolah mengarahkan dan memotivasi para bawahannya, seperti yang dijelaskan kepala sekolah sebagai berikut : “yang namanya kepala sekolah itu mempunyai program, program utama itu adalah meningkatkan prestasi sekolah, diantaranya itu pengembangan-pengembangan sekolah, dalam mengembangkan sudah barang tentu kepala sekolah memberikan motivasi kepada seluruh warga sekolah, karena tanpa motivasi maka kegiatan tidak berjalan dengan lancar itulah tanggung jawab sebagai pemimpin. Dan dalam melakukan kegiatan kepala memonitor sejauh mana keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan”.<sup>51</sup>

Pernyataan kepala sekolah sejalan dengan pernyataan Ibu Devita Sari ia mengatakan : “iya, kepala sekolah selalu mengarahkan staff TU dan guru contohnya setiap tiga bulan sekali diadakan rapat koordinasi rutin, sejauh mana kinerja staff TU dan guru, jika ada kekurangan pasti ada masukan dan motivasi dari Kepala sekolah”.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi. Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 20 Mei 2019.

<sup>52</sup> Devita Sari S.Pd, KTU MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 5 Juli 2019.

Dan diperjelas oleh Ibu Khoiroh : “ biasa nya untuk guru-guru setiap sebulan sekali kepala mengadakan rapat untuk kemajuan sekolah kedepannya, dia memotivasi pendidik dan tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kreatifitasnya”.<sup>53</sup>

Dari uraian diatas bahwa kepala sekolah melakukan pengarahan dan memotivasi kepada bawahannya untuk menjalankan program sekolah agar berjalan sesuai tujuan sekolah yang telah dibuat, dan kepala sekolah sudah melakukan perannya sebagai pemimpin.

- c. Penghubung (*liason*), ia berperan sebagai politisi dan pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebagai politisi ia harus mempelajari kerja sama dengan setiap orang, baik didalam maupun di luar sekolah.

Dari hasil wawancara kepala sekolah bahwa kepala sekolah mengelola hubungan dengan masyarakat, seperti jawaban kepala sekolah sebagai berikut : “ kalau untuk mengkaitkan madrasah atau sekolah ini dengan masyarakat sekitarnya, tentu karena sekolah ini ditengah-tengah masyarakat, dan madrasah juga bisa berkembang karena adanya unsure-unsur luar, sampai hubungan dengan wali murid, hubungan dengan pemerintah tingkat daerah dan provinsi terkait terus atau tidak lepas”.

Dan diperjelas oleh Ibu Ilmawati ia mengatakan : “iya, contohnya pada bulan ramadhan kepala sekolah mengadakan mengadakan buka puasa bersama disekolah dengan mengundang warga sekitar MTs Islam Azizi untuk mengikuti buka puasa tersebut. Dan kepala sekolah dibantu oleh wakilnya bagian humas”.<sup>54</sup>

Dari uraian diatas bahwa kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar sekolah karena perkembangan sekolah juga didukung olrh

---

<sup>53</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 26 Juni 2019.

<sup>54</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 20 Juni 2019.

pihak luar, oleh sebab itu kepala sekolah sudah menjalankan perannya sebagai penghubung.

## 2. Peran Informasional

Peran informasional meliputi sebagai berikut :

- c. Peran *monitor*, ia mencari informasi di dalam maupun diluar sekolah secara konstan. Peran kepala sekolah sebagai monitor mengakibatkan ia sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan pendidik dan tenaga kependidikannya. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa kepala sekolah mencari informasi didalam dan diluar sekolah, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut :

“kalau untuk informasi, dunia zaman sekarang sudah terbuka contohnya melalui media social, terkait perkembangan dan kepentingan sekolah diakses melalui online dan media social. Bahkan sekarang apa-apa online, dan undangan dari instansi lain pun sudah tidak melalui WhatsApp dan media social lainnya”.<sup>55</sup>

Dilihat dari situ saja sudah terlihat bahwa sekolah mencari informasi-informasi setiap waktu.

Diperjelas oleh Ibu Khoiroh ia mengatakan : “jelas, kepala sekolah itu sangat Uptodate apalagi dizaman sekarang sudah canggih dengan adanya internet”<sup>56</sup>.

Dari uraian diatas bahwa kepala sekolah mencari informasi didalam dan diluar sekolah, bahkan dia juga membuat grub media social untuk mempermudah guru dan peserta didik dapat menjangkau informasi tersebut

---

<sup>55</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 21 Mei 2019.

<sup>56</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 27 Juni 2019.

dengan mudah. Jadi kepala sekolah sudah melaksanakan perannya sebagai monitor.

d. Peran *Disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa kepala sekolah mendistribusikan informasi penting kepada pendidik, tenaga pendidik, orang tua, dan masyarakat, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut :

“apa yang diperoleh sekolah untuk kepentingan sekolah itu diinformasikan seluruh komponen yang ada di sekolah bahkan sampai kesiswa dan disampaikan kepada wali-wali murid, itu artinya sesuatu jalinan yang tidak bisa dilepaskan karena tujuan adalah untuk kemajuan, karena kemajuan sekolah itu adalah kemajuan anak didik juga”.<sup>57</sup>

Pernyataan kepala sekolah diperjelas oleh Ibu Khoiroh : “iya, kami sering mengadakan rapat mendadak dikarenakan sering kepala sekolah ingin menyampaikan hal-hal mengenai sekolah sendiri, jika waktu tidak memungkinkan untuk rapat maka kepala menyebarkan informasi tersebut melalui grub WhatsApp, sedangkan untuk orang tua murid kepala menitipkan informasi yang akan disampaikan melalui peserta didik”.<sup>58</sup>

Dari uraian diatas bahwa kepala sekolah mendistribusikan informasi yang terkait dengan kepentingan sekolah dengan masyarakat sekolah juga kepada wali murid melalui murid itu sendiri, jadi kepala sekolah sudah melaksanakan perannya sebagai *disseminator*.

---

<sup>57</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 22 Mei 2019.

<sup>58</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 28 Juni 2019.

e. Peran *spokes person*, ia bagaiakan menjadi seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan, kepala sekolah menyampaikan pembicaraannya dengan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah atau madrasah, aparaturn pemerintah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif terhadap sekolah atau madrasah. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa kepala sekolah berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya melaksanakan yang ia bicarakan, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut:

“namanya seorang pemimpin, cara menyampaikan itu harus secara bagus, menggunakan cara yang tepat, bahasa yang tepat, dan seorang pemimpin adalah orang yang dituakan yang harus mengayomi, bahasa yang keluar itu bahasa yang halus, bahasa yang bisa diterima oleh warga masyarakat sekolah atau madrasah ini”.<sup>59</sup>

Pernyataan kepala sekolah selaras dengan yang dikatakan ibu Ilmawati: “kepala sekolah kami itu bahasanya halus, penuh pertimbangan, kadang dia juga berbicara itu enak didengar, menyuruh tidak seperti memerintah, sehingga kami denga suka rela mengerjakan apa yang telah ditugaskannya, dan kami sadar bahwa semua yang dikatakannya demi kemajuan sekolah”.<sup>60</sup>

Dari pernyataan Kepala sekolah diperjelas oleh Ibu khoiroh :

“iya, kepala sekolah pintar menggunakan kata-kata, dia memberikan perintahpun tidak seperti memberikan perintah, karena dia juga menerapkan semua yang berlaku di sekolah juga berlaku pada dirinya, contohnya dia memberikan perintah kepada semua guru untuk datang jam

---

<sup>59</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 23 Mei 2019.

<sup>60</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 20 Juni 2019.



07.00 sudah disekolah begitu juga dengan dia, terkadang kami segan karena biasanya dia lebih awal datang”.<sup>61</sup>

Dari uraian diatas sebagai seorang pemimpin maka kepala sekolah memang harus mengayomi bawahannya contoh nya dengan memberikan tugas dengan menggunakan bahasa yang halus, jadi kepala sekolah sudah melaksanakan tugasnya sebagai *spoken person*.

### 3. Peran Decisional

Peran decisional meliputi sebagai berikut :

1. *Entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah dengan menciptakan produk dan jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah agar banyak diminati masyarakat, pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa kepala sekolah mengembangkan sekolah dengan kreatif dan inovatif, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut :

“jelas, karena kita ada tim pengembang, seperti pengembang kurikulum, pengembang madrasah, maka dalam rangka untuk meningkatkan sekolah ada tim yang diberi kewenangan oleh kepala sekolah dibawah bimbingan, dibawah petunjuk, dibawah naungan sekolah untuk mengembangkan sekolah sehingga sekolah ini menjadi maju”.<sup>62</sup>

Dan peneliti mewawancarai Ibu Ilmawati dapat dilihat sebagai berikut : “dulu sekolah kami ini belum ada laboratorium dan perpustakaan,

---

<sup>61</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 28 Juni 2019.

<sup>62</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 24 Mei 2019.

nah semenjak kepala sekolah sekarang memimpin dia membuat atau mengadakan dengan persetujuan dan kerja sama semua masyarakat sekolah dengan uang kepala sekolah sendiri dan uang sumbangan guru-guru beberapa lama kami menabung untuk mengadakan fasilitas tersebut”.<sup>63</sup>

Dari uraian diatas, kepala sekolah megembangkan sekolah dengan membuat tim pengembangan sekolah dibawah naungan dan dibawah petunjuk kepala sekolah, dan tidak luput dari kerja sama seluruh masyarakat sekolah. Jadi kepala sekolah melaksanakan perannya sebagai enterpreneur.

2. *Disturbance hander*, berarti dia mampu mengantisipasi dan menanggulangi kesulitan-kesulitan. Dari wawancara dengan kepala sekolah bahwa kepala sekolah mengantisipasi hambatan, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut :

“dalam segala program yang dicanangkan oleh sekolah, program yang berkaitan dengan pengembangan sekolah, maka dari situ dilihat dimana hal-hal atau hambatan-hambatan apa yang mungkin akan menghambat program itu, maka pihak sekolah mengantisipasi terlebih dahulu sebelum program itu dilaksanakan dengan merencanakan dengan secara matang program tersebut. Dengan merencanakan secara matang maka hambatan-hambatan itu bisa terlewati”.<sup>64</sup>

Dari pernyataan kepala sekolah Ibu Khoiroh mengatakan : “biasanya jika ada kesulitan-kesulitan, jika kesulitannya bersifat global kepala meibatkan para bawahannya untuk dipecahkan bersama, tapi jika kesulitannya bersifat intern cukup dipecahkan bersama wakil kepala saja”.<sup>65</sup>

Dan diperjelas oleh Ibu Ilmawati: “Iya, selalu diadakan sekolah dengan evaluasi program, evaluasi program ini nanti biasanya di evaluasi setiap rapat koordinasi, setiap program yang belum berjalan diantisipasi sesuai

---

<sup>63</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 21 Juni 2019.

<sup>64</sup> Siti Hafsa Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 25 Mei 2019.

<sup>65</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 28 Juni 2019.

dengan tugas masing-masing, kepala mengontrol setiap hari tetapi secara formal mengontrol dalam rapat koordinasi”<sup>66</sup>.

Dari uraian diatas, kepala madrasah mengantisipasi hambatan sekolah dengan merencanakan secara matang program yang akan dilaksanakan sehingga hambatan-hambatan yang akan dilalui dapat dihindari, jadi kepala sekolah sudah melaksanakan perannya sebagai *Disturbance hander*.

3. *Resources Allocato*, kepada siapa, untuk apa, bagaimana sumberdaya dialokasikan. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa kepala sekolah mengalokasikan dengan sumber daya sesuai dengan keahliannya, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut:

“jadi begini untuk pembentukan unit-unit itu memang sudah dikancah/dipilih, dari orangnya, dari kegiatannya, itu sudah dikancah terlebih dahulu, yang mengkancah bukan hanya kepala tetapi juga unsure-unsur yang membantu kepala sekolah. Semua kegiatan sesuai dengan bidangnya, sehingga ketepatan itu dapat terwujud. Jadi menempatkan sesuatu itu dengan ahlinya.”<sup>67</sup>

Ini selaras dengan hasil wawancara dengan Ibu khoiroh ia mengatakan “ya, jelas. Setiap guru itu diterima sesuai dengan ijazah dan sesuai bidang studi yang dibutuhkan sekolah”<sup>68</sup>.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa MTs Islam Azizi Medan, menempatkan pekerjaan sesuai dengan bidangnya atau keahliannya, jadi kepala madrasah sudah meaksanakan perannya sebagai *Resources Allocato*.

4. *Negotiator*, perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak-pihak lain.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa kepala sekolah

---

<sup>66</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 22 Juni 2019.

<sup>67</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 25 Mei 2019.

<sup>68</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 28 Juni 2019.

melakukan negosiasi dengan klien, serikat buruh dan pihak lain, dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut:

“terkait dengan negosiasi segala program yang memang sudah dibahas terlebih dahulu, apa saja yang harus dilakukan, negosiasi juga harus dibahas dalam kacamata dalam arti pembahasan, terkait program apa yang harus dibahas. Misalnya negosiasi terkait dengan kemajuan madrasah, kemajuan madrasah dibidang sarannya, seperti apa memajukan dalam bidang sarannya”.<sup>69</sup>

Pernyataan kepala sekolah diperjelas oleh Ibu Khoiroh ia mengatakan :“iya, biasanya untuk masalah negosiasi hanya berkisar sarana prasarana penting masalah pengadaan sarana prasarana”.

Dan diperjelas oleh Ibu Ilmawati ia mengatakan : “pasti ada negosiasi itu, contohnya ada siswa yang tidak masuk dan orang tuanya datang ke sekolah untuk memberikan alasan asalkan alasannya jelas pasti ada kompromi, dan kepala sekolah selalu melakukan negosiasi dalam masalah apapun dengan klien”.<sup>70</sup>

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah melakukan negosiasi untuk kemajuan sekolah dengan melakukan pembahasan terlebih dahulu terhadap kemajuan program yang akan dilaksanakan, jadi kepala sekolah melaksanakan perannya sebagai *negotiator*.

### **3. Faktor pendukung dan penghambat manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai manajerial kepala sekolah, serta kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan, maka uraian berikut ini memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni:

---

<sup>69</sup> Siti Hafsa Nst S.Pdi, Kepala Sekolah Mts Islam Azizi Medan, Wawancara 17 Juni 2019.

<sup>70</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 24 Juni 2019.

a. Faktor pendukung

1) Faktor guru

Sebagaimana telah diuraikan, bahwa saat ini MTs Islam Azizi Medan memiliki guru sebanyak 11 orang 3 orang diantaranya guru kelas, dan 8 orang lainnya guru bidang studi. Dari jumlah 11 orang tersebut 11 orang berkualifikasi pendidikan S1 keguruan. Dengan demikian keberadaan guru di MTs Islam Azizi Medan baik dilihat dari kualifikasi pendidikan yang dimiliki maupun kuantitasnya sudah barang tentu menjadi kekuatan tersendiri bagi MTs Islam Azizi Medan.

Hal ini sejalan dengan ungkapan Ibu Hafsah: “Faktor pendukung yang tidak kalah pentingnya di sekolah ini adalah terpenuhinya tenaga pengajar (guru). Secara umum keberadaan guru di MTs Islam Azizi ini sudah cukup memadai jika dibandingkan dengan jumlah rombongan belajar yang ada, di samping itu guru yang mengajar di sini semuanya berkualifikasi keguruan, dengan demikian masalah profesionalitas tidak perlu diragukan”.<sup>71</sup>

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat dipahami bahwa masalah guru pada MTs Islam Azizi bukanlah suatu problem, karena saat ini sekolah tersebut telah memiliki 11 orang berkualifikasi pendidikan S1 keguruan di bidangnya. Terpenuhinya target kebutuhan guru merupakan harapan yang diidamkan oleh kepala MTs Islam Azizi Medan dalam upaya mewujudkan sekolah berbasis keilmuan terutama tentang keislaman dan dunia IPTEK. Untuk tujuan itu, guru yang ada di MTs Islam Azizi Medan termasuk guru agama diarahkan mengikuti berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan profesi guna menambah wawasan dan keterampilan mengajar.

---

<sup>71</sup> Siti Hafsah Nst S.Pdi, Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 18 Juni 2019.

Berdasarkan uraian di atas, dapat di pahami bahwa guru yang mengajar pada MTs Islam Azizi Medan telah memenuhi standar kualifikasi, yaitu berlatar belakang pendidikan di bidangnya .Ini menunjukkan bahwa guru di MTs Islam Azizi Medan mempunyai kemampuan yang memenuhi standar di bidangnya baik dalam merencanakan, mengola maupun dalam mentranfer sejumlah pengetahuan dan nilai-nilai kepada peserta didik.

## 2) Lingkungan sekolah yang kondusif

Lingkungan sekolah yang kondusif tertata rapi, indah dan nyaman sebagaimana yang telah dikemukakan, adalah merupakan faktor pendukung bagi kepala MTs Islam Azizi Medan dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut. Menurut pengamatan penulis secara umum lingkungan sekolah MTs Islam Azizi Medan cukup menunjang untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran baik dilihat dari segi penataan halaman sekolah, maupun penciptaan suasana yang membangkitkan gairah dalam kelas.

Hal ini sejalan dengan penjelasan Ibu Rolijasebagai berikut: “Untuk menghilangkan kejenuhan bagi anak dalam belajar, terkadang guru membawa anak ke luar ruangan, seperti duduk di bawah pohon atau kadang dihalam sekolah yang dipandu langsung oleh guru bidang studi, hal ini banyak dilakukan untuk kelas VII dan VIII. Disinilah guru menerapkan metode belajar sambil bercerita dan menyanyi.<sup>72</sup>

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui wawancara tersebut dapat dipahami bahwa faktor lingkungan adalah sebagai penunjang bagi kepala MTs

---

<sup>72</sup> Siti Rolija S.Pd, Wali Kelas VII(Guru A. Akhlak, A.Hadits, SKI) MTs Islam Azizi Medan, 3Juli 2019.

Islam Azizi Medan dalam meningkatkan kinerja guru, karena dengan tersedianya lingkungan yang mendukung guru dapat melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik dan menyenangkan.

### 3) Sarana dan prasarana yang memadai

Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai seperti ruang kelas yang cukup, perpustakaan sekolah, ruang guru, mushallah merupakan faktor pendukung bagi kepala MTs Islam Azizi Medan untuk meningkatkan kinerja guru. Menurut pengamatan penulis, untuk ukuran prasarana MTs Islam Azizi Medan cukup menunjang, sekolah ini memiliki musholla tetapi mushollah ini seperti ruangan kelas yang kosong yang dilengkapi dengan sejadah, lemari tempat penyimpanan mukenah ,penyimpanan al-quran, zuz amma, dan Iqra' sebagai tempat aktivitas kegiatan keagamaan peserta didik dalam beribadah.

Ibu Ilmawati mengatakan “bahwa keberadaan mushallah sangat membantu sekali untuk kegiatan keagamaan, terutama untuk meteri agama yang memuat praktek seperti solat dan membaca al-Qur’an. Dan salah satu program keagamaan yang telah dijalankan di MTs Islam Azizi Medan adalah Solat zuhur berjamaah, sholat sunnah dhuhah dan baca yasin disetiap hari rabu di sini peserta didik secara langsung melihat tentang tata cara beribadah yang baik dari gurunya. Di samping itu, mushallah sekolah juga dilengkapi dengan perlengkapan ibadah lainnya seperti al-Qur’an, Juz amma. Al-qur’an 25, Juz amma 20buah, buku metode iqra sebanyak 30 buah dan semuanya masih baik”.<sup>73</sup>

Lebih lanjut IbuRolija mengatakan: “Untuk pembinaan keagamaan bagi peserta didik yang bermasalah khususnya untuk bidang studi agama Islam, bagi yang belum lancar dan tidak tahu mengaji akan di bina secara khusus di mushallah sekolah setiap selesai solat berjamaah, dan juga pada waktu-

---

<sup>73</sup> Ilmawati Nst S.Pd, Guru MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 24 Juni 2019.

waktu tertentu yang telah diprogramkan seminggu 3 kali didatangkan guru dari luar untuk mengajar mengaji dimushollah.<sup>74</sup>

#### 4) Dukungan dari warga sekolah

MTs Islam Azizi Medan sebagai lembaga pendidikan formal dalam menjalankan perannya tidak berjalan sendiri, melainkan mendapat dukungan dari berbagai pihak di antaranya komite sekolah sebagai mitra sekolah untuk sama-sama membangun suatu sekolah baik dari kualitas fisiknya maupun non fisik. Begitu pula guru-guru dan tenaga administrasi yang ada didalamnya mereka adalah aset utama yang akan membantu kepala sekolah dalam menjalankan programnya, olehnya itu kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan yang baik dengan komponen-komponen tersebut, dan keretakan hubungan dengan komponen itu berarti suatu alamat kehancuran bagi kepala sekolah dalam menjalankan misinya untuk memajukan pendidikan. Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis, bahwa hubungan kepala MTs Islam Azizi Medan dengan komponen tersebut sangat baik, ini berarti dapat menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan perannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapatlah diperoleh gambaran bahwa faktor pendukung kepala sekolah dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan kinerja guru adalah terpenuhinya kebutuhan guru, sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan sekolah yang kondusif, serta terjalinnya hubungan komunikasi yang sinergi antara komponen sekolah.

---

<sup>74</sup> Siti Rolija S.Pd, Wali Kelas VII(Guru A. Akhlak, A.Hadits, SKI) MTs Islam Azizi Medan, 4 Juli 2019.



b. Faktor penghambat

Faktor penghambat kepala MTs Islam Azizi Medan dalam meningkatkan kinerja guru adalah sejumlah masalah yang ditemui oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, baik yang berkaitan dengan problem guru dalam mengajar maupun problem peserta didik dalam menerima pelajaran. Adapun yang menjadi faktor penghambat kepala MTs Islam Azizi Medan dalam menjalankan tugas manajerialnya di MTs Islam Azizi Medan, di antaranya adalah:

1) Terbatasnya media pembelajaran

Media atau alat bantu pembelajaran, merupakan salah satu penunjang kegiatan belajar mengajar, dengan demikian keterbatasannya dapat menjadi hambatan untuk mencapai tujuan pendidikan. Secara umum alat bantu pembelajaran yang dapat digunakan masih sangat terbatas, seperti infokus sebagai teknologi pendidikan terkini seharusnya media tersebut banyak dimiliki oleh sekolah untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran, berdasarkan data yang penulis peroleh, bahwa MTs Islam Azizi Medan tidak memiliki infokus pada kelas digunakan dalam Kegiatan pembelajaran, hal ini tentunya belum memadai jika dibandingkan dengan jumlah guru dan ruang kelas yang ada, yang seharusnya untuk MTs Islam Azizi Medan menurut Penulis minimal memiliki 2 buah laptop dan 1 buah infokusnya, ini berarti dapat menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan perannya.

Alat bantu adalah salah satu faktor pendukung pelaksanaan pembelajaran, namun tidak semua materi pembelajaran membutuhkan alat bantu, hal ini tergantung

dari bahan ajar yang diberikan. Dalam proses pembelajaran di MTs Islam Azizi Medan, ada bahan ajar yang perlu dilengkapi dengan alat bantu, misalnya materi tentang IPA, materi ini memerlukan alat bantu yang mamadai, terutama infokus dan laptop, guna untuk menampilkan baerbagai persoalan yang berkaitran dengan alam, begitu pula halnya materi agama, ada bahan ajar khusus yang memerlukan media itu, misalnya materi tentang haji yang diajarkan pada hal ini memerlukan alat bantu berupa kaset vidio, laptop dan infokus. Begitu pula halnya dengan materi penyelenggaraan jenazah yang diajarkan prakteknya memerlukan alat bantu berupa kain kafan, boneka karet atau plastik, cerek, ember dan kapas pembalut.

Untuk efektifnya proses pembelajaran kaitannya dengan bahan yang disajikan seperti praktek haji dan umrah serta penyelenggaraan jenazah, alat bantu sangat dibutuhkan. Namun dalam prakteknya di lapangan berdasarkan data yang penulis peroleh, guru pada MTs Islam Azizi tidak menggunakan media tersebut. Dalam proses pembelajaran kaitannya dengan materi ajar yang memuat unsure praktek, alat bantu perlu digunakan, karena alat bantu tersebut dapat menentukan langkah pembelajaran. Bila materi penyelenggaraan jenazah yang diajarkan maka alat bantu yang disiapkan adalah perlengkapan penyelenggaraan jenazah seperti kain kafan, kapas, ember atau baskom, gayung dan boneka plastik, dan bila materi pembelajaran tentang haji, maka alat bantu yang harus disiapkan oleh guru agama adalah pakaian ihram, miniature ka'bah, kaset haji, laptop dan infokus.

Begitu pula halnya dengan materi IPA yang berbicara tentang rangka manusia, maka alat prakteknya adalah boneka rangka manusia ini dimaksudkan agar peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan kognitif, akan tetapi juga mampu

mengatahuinya secara mendalam. Oleh sebab itu materi pembelajaran yang memuat unsur praktek harus diajar tuntas oleh guru, seperti halnya dalam penyelenggaraan jenazah, mulai dari memandikan, mengafani, menyalatkan dan menguburkan harus dilakukan karena ini adalah menyangkut fikih aktual yang pada kenyataannya akan ditemui oleh peserta didik di dalam lingkungan masyarakat.

2) Sebahagian besar guru belum menguasai teknologi pendidikan

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Keunggulan peserta didik tidak mungkin dapat dicapai jika guru sebagai sumber aktivitas tidak profesional dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Sebagai pendidik, pembimbing, pengarah, guru harus belajar dari banyak hal termasuk dari pengalaman keberhasilan atau kegagalan baik diri sendiri maupun orang lain.

Kualifikasi pendidikan, ternyata bukanlah syarat mutlak bahwa guru tersebut sudah sempurna dalam melaksanakan tugasnya, karena pada kenyataannya di lapangan banyak guru yang berkualifikasi pendidikan yang berlatar belakang dari keguruan ternyata tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya karena tidak mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang membangkitkan gairah peserta didik dalam belajar. Berdasarkan hasil penelitian penulis di lapangan, maka ditemukan bahwa faktor penguasaan guru terhadap penggunaan teknologi pendidikan merupakan salah satu hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerialnya untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan.

### 3) Metode Pembelajaran yang Digunakan

Dalam kegiatan pembelajaran guru yang ada di MTs Isam Azizi Medan paling banyak menggunakan metode ceramah.

hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang peserta didik: “Dalam kegiatan pembelajaran guru menggunakan beberapa metode, seperti ceramah, diskusi dan tanya jawab. Tetapi dari sekian metode tersebut yang paling dominan digunakannya adalah metode ceramah sehingga terkadang membosankan dapat menimbulkan sikap seperti ngantuk, bercerita dalam kelas dan bahkan ada yang tidur”.<sup>75</sup>

Menggunakan metode variasi dalam mengajar adalah sangat baik, tetapi jika hal tersebut tidak ditunjang oleh kemampuan profesional maka tidak dapat memberi pengaruh yang signifikan bagi keberhasilan pembelajaran. Seperti halnya guru pada MTs Islam Azizi Medan, dalam wawancaranya dengan penulis bahwa dalam pembelajaran menggunakan metode variasi tetapi dalam kenyataan belum mampu membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Terlepas dari kualifikasi pendidikannya, faktor kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran sangat penting. Penggunaan metode ceramah dalam pembelajaran tidaklah keliru, jika melalui metode ceramah tersebut dapat membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Langkah mengajar ditentukan oleh banyak hal antara lain; oleh kemampuan guru, ada guru yang pandai berbicara maka sebaiknya ia banyak menggunakan metode ceramah, jika guru tersebut lihai menyanyi maka dapat menggunakan menyanyi tersebut sebagai cara mengajar langkah-langkahnya disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Ini berarti persoalan pembelajaran bukanlah semata-mata terletak dari pemilihan metodenya, tetapi yang terpenting di sini adalah bagaimana

---

<sup>75</sup>Dhini Kls VII, Annisa Pratiwi Kls VIII, dan Rendy Kls IX MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 5 Juli 2019.

kemampuan guru dalam mengaplikasikan penggunaan metode tersebut dalam pembelajaran. Salah satu faktor yang berkaitan dengan perencanaan pembelajaran adalah bagaimana guru memilih strategi dan metode pembelajaran yang tepat agar dapat memenuhi kebutuhan peserta didik yang berbeda tingkat kecerdasan dan karakter. Dalam konteks ini pendidik harus mengembangkan strategi pembelajaran yang menyenangkan, dalam arti bahwa semua peserta didik bagaimanapun karakter dan kecerdasannya mereka sama-sama terlibat dalam pembelajaran. Strategi pembelajaran yang monoton dan hanya satu arah akan dapat menjadi faktor penyebab kegagalan dalam pembelajaran yang bermuara pada gagalnya pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ibu Khoiroh mengungkapkan bahwa: “Faktor lingkungan, waktu, tempat dan kondisi, serta fasilitas yang ada dapat berpotensi jadi pendukung dan penghambat penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, memaparkan program-program yang direncanakan, ternyata membuahkan hasil untuk meningkatkan kinerja guru, namun juga harus memperhatikan hambatan atau kendala yang selalu ada dan dialami oleh setiap pemimpin, namun kendala atau hambatan itu bisa diatasi asal kepala sekolah dalam mengambil kebijakan selalu menerapkan sistem demokrasi dan musyawarah, serta komunikasi, begitu juga koordinasi yang baik”.<sup>76</sup>

Disamping faktor pendukung dan penghambat sebagaimana yang penulis kemukakan di atas faktor lingkungan, waktu, tempat dan kondisi serta fasilitas yang ada juga dapat berpotensi sebagai pendukung dan penghambat proses penerapan

---

<sup>76</sup> Khoiroh S.Pd, Wakil Kepala Sekolah MTs Islam Azizi Medan, Wawancara 28 Juni 2019.

manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Solusi dari hambatan-hambatan tersebut di atas yaitu:

a. Tersedianya media pembelajaran.

Dengan media pembelajaran yang lengkap di MTs Islam Azizi Medan akan membantu guru dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai

b. Pengadaan pelatihan atau pendidikan bagi guru-guru dan tenaga kependidikan.

Penguasaan teknologi pendidikan bagi guru MTs Islam Azizi Medan sebagian besar belum mengerti oleh karena itu di harapkan kepala MTs Islam Azizi Medan, memberikan arahan dan pelatihan secara khusus bagi guru dan tenaga kependidikan sehingga dalam pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

c. Penggunaan metode pembelajaran dengan baik.

Kemampuan seorang guru dalam mengelolah dan meramu pembelajaran sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu proses pembelajaran. Diharapkan Kepala MTs Islam Azizi Medan menekankan kepada guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dapat menggunakan beberapa metode pembelajaran demi peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai inovasi dalam pembelajaran yang paling tepat dan memberikan hasil yang maksimal.

## **C. Pembahasan**

### **1. Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut: penerapan manajerial kepala sekolah sebagai perencana di MTs Islam Azizi Medan diperoleh dengan hasil dengan membuat perencanaan yang matang tentang pembelajaran baik program tahunan, semester, evaluasi. Pengelolaan sumber daya manusia penyediaan sarana dan prasarana menciptakan iklim sekolah yang kondusif memberi nasehat kepada warga sekolah serta melaksanakan model pembelajaran yang baik berjalan dengan baik.

Manajerial kepala sekolah dalam hal pengawasan berjalan dengan baik. Untuk dapat mengetahui apakah kegiatan sudah dilaksanakan dan sejauhmana pelaksanaan maka kepala sekolah senantiasa melaksanakan pengawasan. Jalannya pengawasan di MTs Islam Azizi Medan sudah baik karena : (a) berlangsungnya pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung (b) setiap satu bulan sekali diadakan musyawarah. Agenda musyawarah berangkat dari pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap segala kegiatan yang dilakukan. Ketika terjadi penyimpangan atau hal-hal yang tidak sesuai dengan rancangan sebelumnya maka dengan musyawarah ini kepala sekolah dan seluruh warga sekolah berusaha mencari jalan keluar serta mengadakan perbaikan-perbaikan.

Kepala sekolah sebagai motivator sering memberikan motivasi baik berupa fisik maupun psikis. Kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan tidak pelit

memberi pengarahannya berupa pujian bila melihat bawahannya mengerjakan tugas dengan baik dan juga menyampaikan teguran secara terhormat untuk perbaikan. Sifat-sifat kepala sekolah juga cukup dikagumi dengan keikhlasan dan kesabarannya oleh guru-guru MTs Islam Azizi Medan hidup yang sederhana menjadi kepribadiannya, bersikap tawakal dan pengabdian yang penuh dedikasi. Dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dapat menjadi panutan bagi komponen sekolah. Menurut ketua komite, dalam menjalankan tugasnya dan peranannya sebagai kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan, senantiasa mengedepankan musyawarah dan konsultasi kepada ketua komite. Pembuatan keputusan dan proses penetapan kebijakan juga dilakukan berdasarkan masukan dari semua elemen sekolah. Pola komunikasi yang dikembangkan bercorak terbuka berlangsung timbal balik sesuai dengan norma yang disepakati secara bersama. Pembagian tugas mengajar dan lainnya ditetapkan berdasarkan forum rapat yang demokratis. Dalam hal pemberian motivasi kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan tidak enggan memberikan pujian dan terus mendorong prestasi para guru dan staff sesuai kemampuannya masing-masing.

## **2. Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Islam Azizi Medan**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepala sekolah sudah menjalankan perannya sebagai manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan. Peran kepala sekolah terkait mewakili sekolah dalam acara resmi dan tidak resmi, terkait mengarahkan dan memotivasi bawahannya, terkait



bernegosiasi dengan klien, terkait mengembangkan sekolah dengan inovatif dan kreatif, terkait mencari informasi didalam dan diluar sekolah, terkait cara kepala sekolah menyampaikan informasi kepada bawahannya, terkait kepala sekolah mengalokasikan sumber daya sesuai dengan keahlian dan terkait dengan kepala sekolah mengantisipasi hambatan yang dilalui sekolah.

Berdasarkan analisis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sudah tercapai, dapat dilihat dari hasil wawancara diatas, dan dilihat dari data sekolah tentang peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

### **3. Faktor pendukung dan penghambat manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai manajerial Kepala Sekolah, serta kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan, maka uraian berikut ini memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni:

#### **a. Faktor pendukung**

##### **1. Faktor guru**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa MTs Islam Azizi Medan sudah terpenuhinya target kebutuhan guru. Masalah guru merupakan faktor pendukung pertama dalam suatu institusi pendidikan karena dengan tidak terpenuhinya guru niscaya tujuana pendidikan tidak akan tercapai walaupun kepala sekolahnya mampu melakukan manajemen dengan baik.

## 2. Lingkungan Sekolah yang Kondusif

Lingkungan sekolah merupakan salah satu pendukung bagi kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif menunjukkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan baik dan menyenangkan.

## 3. Sarana dan Prasarana yang Memadai

Sarana dan prasarana sangat mempengaruhi dan mendukung dalam manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru MTs Islam Azizi Medan, dengan terpenuhinya persediaan kebutuhan sarana dan prasarana sehingga kegiatan pembelajaran dapat berlangsung dengan baik.

## 4. Dukungan dari warga sekolah

Secara umum sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa MTs Islam Azizi Medan dalam menjalankan perannya tidak berjalan sendiri, melainkan mendapat dari berbagai pihak diantaranya komite sekolah sebagai mitra sekolah untuk sama-sama membangun sekolah. Begitu pula guru dan tenaga administrasi yang ada di dalamnya merupakan aset utama membantu kepala sekolah dalam menjalankan programnya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapatlah diperoleh gambaran bahwa faktor pendukung kepala sekolah dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan kinerja guru adalah terpenuhinya kebutuhan guru, sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan sekolah yang kondusif, serta terjalinnya hubungan komunikasi yang sinergis antara komponen sekolah.

b. Faktor penghambat

Adapun yang menjadi faktor penghambat kepala MTs Islam Azizi Medan dalam menjalankan tugas manajerialnya di MTs Islam Azizi Medan, di antaranya adalah:

1) Terbatasnya media pembelajaran

Dalam suatu proses pembelajaran penggunaan media atau alat pembelajaran merupakan salah satu penunjang kegiatan pembelajaran di kelas, dengan keterbatasan media atau alat pembelajaran akan menjadi penghambat untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran.

2) Sebahagian besar guru belum menguasai teknologi pendidikan

Penguasaan teknologi pendidikan merupakan salah satu hambatan bagi sebahagian guru di MTs Islam Azizi Medan. Di era sekarang ini seorang guru dituntut untuk dapat menguasai teknologi pendidikan sehingga terpenuhinya guru niscaya tujuan pendidikan tidak akan tercapai walaupun kepala sekolahnya mampu melakukan manajerial dengan baik.

3) Metode Pembelajaran yang Digunakan

Proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru sebagai salah satu pemegang utama di dalam menggerakkan kemajuan dan perkembangan dunia pendidikan. Penggunaan metode pembelajaran merupakan salah satu faktor penghambat proses penerapan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru karena seorang guru yang

tidak menguasai metode pembelajaran niscaya tujuan pembelajaran yang akan dicapai tidak akan terlaksana dengan baik.

Dari beberapa faktor penghambat tersebut di atas, yang dapat menjadi solusi yaitu terpenuhinya media pembelajaran sehingga guru-guru di MTs Islam Azizi Medan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal, Kepala MTs Islam Azizi Medan hendaknya mengadakan pengarahan dan pelatihan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan tentang penggunaan dan penguasaan teknologi pendidikan, ditekankan kepada guru-guru agar dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi sehingga dapat membangkitkan semangat belajar peserta didik lebih meningkat dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Pada bab ini penulis dapat menyimpulkan pembahasan kedalam beberapa poin dibawah ini :

1. Manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan meliputi menyusun perencanaan kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana prasarana dengan baik, penciptaan budaya iklim kerja yang kondusif.
2. Bahwa kepala sekolah sudah melaksanakan peran manajerialnya yang mencakup: peran interpersonal yaitu kepala sekolah telah melakukan penyusunan rancangan kegiatan madrasah dengan memperhatikan pertimbangan komite sekolah dan di sahkan oleh dinass pendidikan/kota peran infomasional yaitu kepala sekolah telah mensosialisasikan visi, misi, tujuan sekolah dengan semua warga sekolah dan telah dipahami oleh semua warga sekolah, dan warga sekolah dapat menagkses laporan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, dan peran decisional yaitu kepala sekolah telah melakukan evaluasi pendaya gunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan pengeloaan sekolah dengan efektif dan efesien untuk meningkatkan kinerja guru, dan melaksanakan kegiatan sekolah dengan tahapan yang tepat.

3. Faktor pendukung dan penghambat manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai dan dukungan warga sekolah. Sedangkan penghambatnya media pembelajaran yang digunakan belum tepat. Solusinya adalah pengadaan media pembelajaran, perlu diadakan pengarahan serta pelatihan kepada guru dan tenaga kependidikan sehingga dapat menguasai teknologi pendidikan dan menerapkan metode pembelajaran dengan baik.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, maka penulis mengajukan beberapa saran di antaranya :

1. Kepala sekolah MTs Islam Azizi Medan hendaknya jangan merasa puas dengan keadaan sekolah saat ini, terus melakukan evaluasi untuk memajukan MTs Islam Azizi Medan.
2. Kepada seluruh warga sekolah harus ikut berpartisipasi, mengembangkan, mengawasi serta mengevaluasi peran-peran kepala sekolah agar kepala sekolah dapat menjalankan perannya dengan baik demi terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan.
3. Dan untuk guru-guru hendaknya meningkatkan dan mengembangkan dirinya demi tercapainya pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didik.

## Daftar Pustaka

- Aprianto, dkk. 2013, *Kepemimpinan Pendidikan*, Palembang:Rafah Press.
- Damin, Sundarwan. 2002, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionaisme Tenaga Kependidikan*, Bandung:Pustaka Setia.
- Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang:PT Karya Toha Petra.
- Ferdi, MSG. 2015, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*, Jurnal Nitro pdf Profesional, Vol.9, No.5.
- Hadijaya, Yusuf. 2012, *Administrasi Pendidikan*, Medan:Perdana Pubishing.
- Helmawati, 2014, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Manajeria Skill*, Jakarta:Rineka Cipta.
- Husaini, 2014, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta:Bumi Aksara.
- Juni Pariansa, Donni. 2014, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, Bandung:Alfabeta.
- Kompri, 2017, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, Jakarta:Kencana.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung:Refika Aditama.
- Menulang, M. 1988, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Mesiono, 2012, *Manajemen Organisasi*, Bandung:Ciptapustaka Media Perintis.
- Moleong, Lexy J. 2016, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung:Remaja.
- Pandi, abdu.2017, *Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Fktor yang Mempengaruhinya*, Jurnal IDAARAH.Vol.1, No.1.
- Purwanto, Ngalm. 2002, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Rumengan, Jemmy. 2013, *Metodelogi Penelitian*, Bandung:Ciptapustaka Medan Perintis.

- Rivai, Veitzal, Deddy Mulyadi, 2013, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta:PT.Raja Graffindo Persada.
- Sagala, Saiful. 2009, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung:Alfabeta.
- Salim, 2018, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung:Ciptapustaka Media.
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Jakarta:Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Supardi, 2013, *Kinerja Guru*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Terry, George R. 2009, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta:PT Bumi Aksara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang *Guru dan Dosen Pasal 10*.
- Wahyudi, 2012, *Keterampilan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung:Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung:Alfabeta.
- Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Jakarta:Rajawali.
- Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta : Rajawali Pers



## LAMPIRAN 1

### LEMABAR OBSERVASI

#### PADA MTS ISLAM AZIZI MEDAN

NO	SARANA DAN PRASARANA	BANYAKNYA	KETERANGAN
1	Ruang kepala sekolah	1 buah	
2	Ruang Tata Usaha	1 buah	
3	Ruang Guru	1 buah	
4	Ruang kelas	3 buah	
5	Ruang laboratorium	1 buah	
6	Ruang perpustakaan	1 buah	
7	W.C/K.M	2 buah	
8	Gudang	1 buah	
9	Rumah Penjaga Sekolah	1 buah	
10	Dapur	1 buah	
11	Mushollah	1 buah	

## LAMPIRAN 2

### PEDOMAN WAWANCARA

Nama : ummu hayani  
Nim : 37154110  
Konsentrasi : MTs Islam Azizi  
Judul skripsi : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan

---

#### Pertanyaan Untuk Kepala Sekolah

1. Apa upaya ibu dalam merencanakan program kegiatan sekolah ?
2. Apakah ibu menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan sekolah?
3. Apakah ibu mampu mengarahkan dan memimpin guru dan staf ?
4. Apakah ibu mampu memotivasi guru-guru ?
5. Apakah ibu selalu menghadiri undangan resmi atau pun tidak resmi ?
6. Apakah ibu selalu mencari informasi dari dalam dan luar sekolah ?
7. Apakah ibu mampu berbicara dengan diplomasi ?
8. Apakah ibu mampu mengembangkan sekolah dengan kreatif dan inovatif ?
9. Apakah ibu mampu mengantisipasi hal-hal yang dapat menghambat perkembangan sekolah ?
10. Apa faktor pendukung yang terpenting disekolah ?dan menurut ibu faktor tersebut sudah dapat dikatakan baik dalam mengembangkan sekolah ini?

Nama : ummu hayani  
Nim : 37154110  
Konsentrasi : MTs Islam Azizi  
Judul skripsi : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan

---

#### Pertanyaan Untuk Wakil Kepala Sekolah

6. Sejauhmana pentingnya disiplin dalam meningkatkan kinerja guru ?
7. Bagaimana kualitas guru di MTs Islam Azizi Medan selama kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang ?
8. Apakah kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap program sekolah?
9. Apakah kepala sekolah mampu memotivasi guru dan staf?
10. Apakah kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu dimusyawarahkan pada guru dan staf ?
11. Menurut ibu, apakah tugas dan peran kepala sekolah sudah dijalankan sesuai dengan yang diharapkan ?

Nama : ummu hayani  
Nim : 37154110  
Konsentrasi : MTs Islam Azizi  
Judul skripsi : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan  
Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan

---

Pertanyaan untuk Guru-Guru

1. Apakah ibu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP ?
2. Apakah ibu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP ?
3. Apa upaya kepala sekolah dalam merencanakan program kegiatan sekolah?
4. Apakah kepala sekolah selalu menghadiri undangan resmi atau pun tidak resmi ?
5. Apakah kepala sekolah mampu mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah ?
6. Apakah kepala sekolah selalu menghadiri undangan resmi atau pun tidak resmi ?

Nama : ummu hayani  
Nim : 37154110  
Konsentrasi : MTs Islam Azizi  
Judul skripsi : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan  
Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan

---

#### Pertanyaan Untuk Tata Usaha

1. Bagaimana keadaan MTs Islam Azizi Medan ?
2. Bagaimana keadaan Peserta didik MTs Islam Azizi Medan ?
3. Bagaimana keadaan sarana dan prasarana MTs Islam Azizi Medan?
4. Apa visi, misi, serta tujuan MTs Islam Azizi Medan ?
5. Apakah kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu dimusyawarahkan pada guru dan staf ?

Nama : ummu hayani  
Nim : 37154110  
Konsentrasi : MTs Islam Azizi  
Judul skripsi : Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islam Azizi Medan

---

#### Pertanyaan Untuk Ketua Komite Sekolah

1. Apakah sepala sekolah melibatkan komite sekolah dalam merumuskan program sekolah ?
2. Apakah kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kinerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan ?

## LAMPIRAN III

### DOKUMENTASI

PEMBIASAAN GURU				
No	Pembiasaan Guru		Respon Siswa	Kategori Karakter
	Sikap	Kata		
1.	Langkah tegap, ceria, optimis ketika memasuki kelas	Berdoa	Belum ada respon	1. Optimis 2. Tanggung jawab
2.	Mengetuk pintu kelas dengan santun	Mengucapkan salam	Salah satu siswa membuka pintu dan mempersilahkan guru masuk dengan wajah ceria.	1. Santun 2. Ramah
3.	Menyapa siswa tentang 1. Kondisi lahir bathin 2. Kondisi absen 3. Kesiapan belajar dengan santun ramah dan meyakinkan	1. Motivasi 2. Mendoakan 3. Mengayomi	Siswa merespon jawaban sesuai dengan yang ditunjuk guru dengan bahasa dan kata: 1. Bersyukur 2. Jujur 3. Terbuka 4. Berani	1. Santun 2. Ramah 3. Jujur 4. Berani 5. Terbuka 6. Syukur
4.	Mempersilahkan siswa untuk berdoa	Bahasa religi	Siswa yang ditunjuk membacakan doa yang dibuatnya sendiri, siswa lain mengikutinya	1. Keimanan 2. Optimis
5.	Menginstruksikan siswa membaca buku nonpelajaran selama 1 menit/kegiatan literasi	Memotivasi	Siswa membuka dan membaca buku nonpelajaran	
6.	Selama PBM sikap guru: 1. Bernalar dan bervisi 2. Disiplin, tegas dan santun 3. Memotivasi semangat dan mengayomi secara adil	1. Motivasi 2. Mendoakan 3. Mengayomi	Siswa merespon semangat, terbuka, berani, jujur, menghargai, santun, bervisi, dan bernalar.	Mengeksploitasi hampir semua indikator.
7.	Sikap guru yang antusias dan optimis saat mendengarkan reaksi dari siswa	1. Memuji 2. Memotivasi	Siswa merespon reaksi dengan jujur, berani dan bernalar, bervisi dan bertanggungjawab.	
8.	Penguatan dari guru dengan sikap: 1. Santun dan ramah 2. Bersyukur	Bahasa disiplin dan tegas	Siswa merespon dengan antusias dan terbuka	
9.	Guru menutup pelajaran dengan sikap: 1. Santun dan ramah 2. Bersyukur	1. Motivasi 2. Bersyukur 3. Mendoakan	Siswa merespon dengan antusias dan terbuka	
10.	Mempersilahkan siswa untuk menyanyikan satu lagu nasional	Memotivasi	Siswa yang ditunjuk memimpin lagu nasional didepan kelas	1. Semangat 2. Ceria
11.	Mempersilahkan siswa berdoa sebagai penutup pelajaran	Bahasa religi	Siswa yang ditunjuk membacakan doa yang dibuatnya saendiri, siswa lain mengikutinya	1. Keimanan 2. Optimis
12.	Langkah tegap, ceria, optimis meninggalkan ruang kelas	Berdoa		1. Optimis 2. Tanggung jawab

### JADWAL KERJA KEPALA SEKOLAH

#### TAHUN PELAJARAN 20... / 20...

SEKOLAH ...

KEGIATAN HARIAN		BULAN						
		JULI	AGH	SEP	OKT	NOV	DES	JAN
1. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
2. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
3. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
4. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
5. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
6. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
7. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
8. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
9. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
10. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
11. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
12. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
13. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
14. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
15. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
16. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
17. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
18. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
19. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
20. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
21. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
22. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
23. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
24. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
25. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
26. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
27. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
28. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
29. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
30. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
31. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
32. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
33. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
34. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
35. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
36. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
37. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
38. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
39. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
40. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
41. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
42. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
43. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
44. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
45. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
46. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
47. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
48. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
49. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
50. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
51. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
52. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
53. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
54. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
55. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
56. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
57. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
58. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
59. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
60. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
61. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
62. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
63. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
64. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
65. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
66. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
67. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
68. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
69. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
70. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
71. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
72. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
73. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
74. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
75. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
76. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
77. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
78. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
79. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
80. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
81. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
82. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
83. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
84. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
85. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
86. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
87. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
88. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
89. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
90. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
91. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
92. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
93. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
94. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
95. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
96. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
97. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
98. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
99. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								
100. MELAKUKAKAN KEGIATAN HARIAN								

### PROFILE SEKOLAH

#### IDENTITAS SEKOLAH

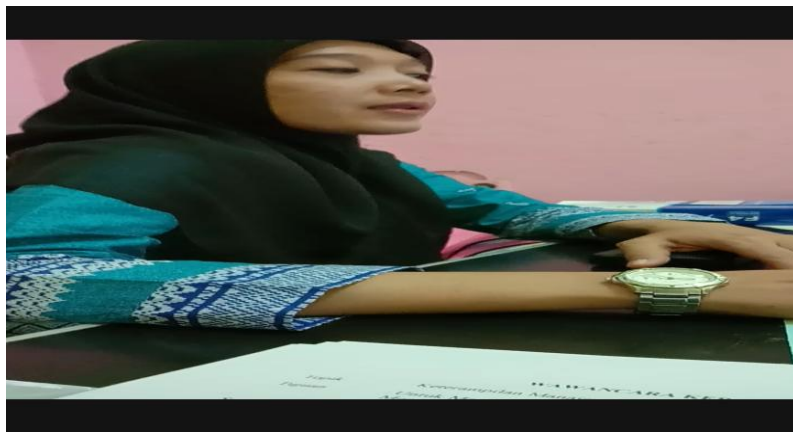
1. NAMA SEKOLAH	1. NAMA SEKOLAH	1. NAMA SEKOLAH
2. NOMOR STATISTIKA	2. NOMOR STATISTIKA	2. NOMOR STATISTIKA
3. PROFESI	3. PROFESI	3. PROFESI
4. OTONOMI BARRAN	4. OTONOMI BARRAN	4. OTONOMI BARRAN
5. KECAMATAN	5. KECAMATAN	5. KECAMATAN
6. DESA / KELURAHAN	6. DESA / KELURAHAN	6. DESA / KELURAHAN
7. JALAN DAN NOMOR	7. JALAN DAN NOMOR	7. JALAN DAN NOMOR
8. KODE POS	8. KODE POS	8. KODE POS
9. TELEFON	9. TELEFON	9. TELEFON
10. FACSIMILE / FAX	10. FACSIMILE / FAX	10. FACSIMILE / FAX
11. BARRAN	11. BARRAN	11. BARRAN
12. STATUS SEKOLAH	12. STATUS SEKOLAH	12. STATUS SEKOLAH
13. KELompok SEKOLAH	13. KELompok SEKOLAH	13. KELompok SEKOLAH
14. AKREDITASI	14. AKREDITASI	14. AKREDITASI
15. SURAT KEPUTUSAN / SK	15. SURAT KEPUTUSAN / SK	15. SURAT KEPUTUSAN / SK
16. PERHATIAN KE BIDANG TANGANI OLEH	16. PERHATIAN KE BIDANG TANGANI OLEH	16. PERHATIAN KE BIDANG TANGANI OLEH
17. TAHUN BERDIRI	17. TAHUN BERDIRI	17. TAHUN BERDIRI
18. TAHUN PENGERIAN	18. TAHUN PENGERIAN	18. TAHUN PENGERIAN
19. KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR	19. KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR	19. KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR
20. BANGUNAN SEKOLAH	20. BANGUNAN SEKOLAH	20. BANGUNAN SEKOLAH
21. LOKASI SEKOLAH	21. LOKASI SEKOLAH	21. LOKASI SEKOLAH
22. JARAK KE PUSAT KECAMATAN	22. JARAK KE PUSAT KECAMATAN	22. JARAK KE PUSAT KECAMATAN
23. JARAK KE PUSAT OTODA	23. JARAK KE PUSAT OTODA	23. JARAK KE PUSAT OTODA
24. TERLETAK PADA LINTASAN	24. TERLETAK PADA LINTASAN	24. TERLETAK PADA LINTASAN
25. PERJALANAN PERUBAHAN SEKOLAH	25. PERJALANAN PERUBAHAN SEKOLAH	25. PERJALANAN PERUBAHAN SEKOLAH
26. JUMLAH KEANGGOTAAN RAYON	26. JUMLAH KEANGGOTAAN RAYON	26. JUMLAH KEANGGOTAAN RAYON
27. ORGANISASI PENYELENGGARA	27. ORGANISASI PENYELENGGARA	27. ORGANISASI PENYELENGGARA
28. NPSN	28. NPSN	28. NPSN

KEPALA  
DITO  
SITI HAFSAH N97.5 Pd 1





**Wawancara Dengan Tata Usaha**



**Wawancara Dengan Kepala Sekolah**



**Wawancara Dengan Wakil Kepala Sekolah**



**Wawancara Dengan Guru**



**Wawancara Dengan Komite Sekolah**



**Wawancara Dengan Siswa**

## **LAMPIRAN IV**

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama lengkap penulis Ummu Hayani, lahir pada tanggal 29 Agustus 1995, Sei Apung, Tanjung Balai, Sumatera Utara. Putri ke enam dari enam bersaudara, atas pasangan Nasri Dalimunthe (Almarhum) dan ibu Haspah Penjaitan. Riwayat pendidikan, penulis mulai 7 tahun masuk Sekolah Dasar Negeri 1234634 Tanjung Balai dari tahun 2003-2008. Kemudian melanjutkan pendidikan di tingkat pertama SMP Negeri 3 Tanjung Balai pada tahun 2008-2011, terdorong hati penulis melanjutkan tingkat atas, SMK Negeri 3 Pariwisata Tanjung Balai adalah pilihan penulis dan selesai di tahun 2014, selanjutnya penulis bekerja di restaurant selama 1 tahun, kemudian penulis terdorong untuk melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) program strata satu (S1) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam di tahun 2015.