

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH
TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan dalam
Bidang Manajemen Pendidikan Tinggi**

Oleh :

**FAUZIANA LUBIS
NPM. 2020060053**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
SUMATERA UTARA
2022**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **FAUZIANA LUBIS**
Nomor Pokok Mahasiswa : **2020060053**
Program Studi : **Manajemen Pendidikan Tinggi**
Konsentrasi : **Magister Manajemen Pendidikan Tinggi**
Judul Tesis : **POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2
MEDAN**

Pengesahan Tesis
Medan, 13 April 2023
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Syaiful Bahri, M.AP

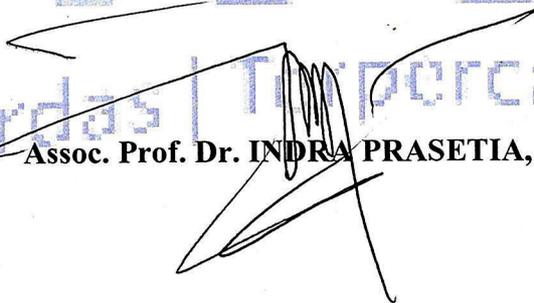

Dr. Amini, M.Pd

Direktur

Diketahui

Ketua Program Studi


Prof. Dr. TRIONO EDDY, S.H., M.Hum


Assoc. Prof. Dr. INDRA PRASETIA, S.Pd, M.Si, CIQnR

PENGESAHAN

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN**

FAUZIANA LUBIS

2020060053

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd)

Pada Hari Kamis, Tanggal 13 April 2023

Komisi Penguji

1. Prof. Dr. Akrim, M.Pd
Ketua

2. Dr. Sri Nurabdiah Pratiwi, M.Pd
Sekretaris

3. Dr. Muhammad Isman, M.Hum
Anggota

1.....

2.....

3.....



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN

**Fauziana Lubis
NPM. 2020060053**

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui pola kepemimpinan kepala sekolah, hubungan pola kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, dan peningkatan kinerja guru MTs Negeri 2 Medan melalui pola kepemimpinan kepala sekolah.. Objek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di MTs Negeri 2 Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dengan menggunakan reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa : 1) Pola kepemimpinan kepala sekolah di MTs Negeri 2 Medan adalah melalui pola pengawasan dan pola pembinaan dengan melakukan kunjungan kelas dengan waktu yang sangat periodik, kunjungan observasi, bimbingan akademik, dan bimbingan non akademik, serta pola pembinaan yang dilakukan dengan teknik kelompok seperti pertemuan atau rapat, diskusi kelompok, dan penataran/pelatihan; 2) Melalui pola kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari pola pengawasan dan pola pembinaan, kinerja guru MTs Negeri 2 Medan dalam pengelolaan kelas telah baik, dimana guru telah mampu menentukan strategi pembelajaran yang tepat, menggunakan metode yang menyenangkan bagi siswa, serta mampu mengelola pembelajaran di kelas seutuhnya, serta guru di MTs Negeri 2 Medan memiliki kemampuan konseptual yang baik, dimana guru telah mampu menyeimbangkan kondisi sekolah dengan kemampuannya sendiri untuk mencapai tujuan belajar yang sesungguhnya, serta memiliki empat kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional; 3) Pola kepemimpinan kepala sekolah melalui pola pengawasan dan pembinaan dapat meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan.

Kata Kunci : Pola Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kinerja Guru.

**SCHOOL PRINCIPLE LEADERSHIP PATTERNS IN
IMPROVING TEACHERS PERFORMANCE IN
MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI 2 MEDAN**

**Fauziana Lubis
NPM. 2020060053**

ABSTRACT

This research is a qualitative descriptive study that aims to determine the principal's leadership pattern, the relationship between the principal's leadership pattern and teacher performance, and improving teacher performance at MTs Negeri 2 Medan through the principal's leadership pattern. The objects in this study were the principal and teachers who teach at MTs Negeri 2 Medan. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Data analysis using data reduction, data presentation and conclusions. The results of the study show that: 1) The leadership pattern of the principal at MTs Negeri 2 Medan is through a pattern of supervision and a pattern of coaching by conducting class visits with very periodic time, observation visits, academic guidance, and non-academic guidance, as well as the pattern of coaching carried out with group techniques such as meetings or conferences, group discussions, and upgrading/training; 2) Through the principal's leadership pattern which consists of a pattern of supervision and a pattern of coaching, the performance of MTs Negeri 2 Medan teachers in class management has been good, where the teacher has been able to determine appropriate learning strategies, use methods that are fun for students, and are able to manage learning in the whole class, as well as teachers at MTs Negeri 2 Medan have good conceptual skills, where teachers have been able to balance school conditions with their own abilities to achieve real learning goals, and have four teacher competencies namely pedagogic, personality, social and professional; 3) The principal's leadership pattern through supervision and coaching can improve teacher performance at MTs Negeri 2 Medan.

Keywords: *Pattern of Leadership, Principal, Teacher Performance.*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbi ‘alamin atas rahmat Allah SWT yang telah memberikan kasih sayangnya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik. Tesis ini bertujuan untuk memenuhi syarat tugas akhir dalam menyelesaikan kuliah program studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi program pascasarjana Universitas Muhamadiyah Sumatera Utara. Tesis ini berjudul “POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 MEDAN.

Selama penyusunan tesis ini, penulis memperoleh begitu banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik bantuan moril maupun materil, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga bantuan dan dorongan semangat yang telah diberikan menjadi amal ibadah dan mendapat rahmat dan ridha-nya. Aamiin.

Penulis sangat berterima kasih kepada suami tercinta Muliadi Belwento yang telah memberikan dorongan, doa dan selalu memberikan semangat yang luar biasa sehingga akhir kuliah ini dapat terselesaikan dengan baik, dan juga pada almarhum ayah saya Hamzah Lubis dan Ibunda Saya Atisah yang telah mewariskan pendidikan ilmu yang sangat bermanfaat buat saya dan anak-anaknya.

Terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Prof. Dr. Triono Edy, M. Hum selaku Direktur Pasca Sarjana UMSU.
3. Bapak Dr. Indra Prasetya, S.Pd, M.Si, CIQnR selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan tinggi UMSU.
4. Bapak Dr. Syaiful Bahri M.AP selaku pembimbing thesis yang selalu memberikan motivasi dan masukan kepada penulis agar proposal ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dr. Amin. M.Pd selaku pembimbing II yang selalu memberikan motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis.

6. Ibu Pesta Berampu MA selaku Kepala Sekolah MTs Negeri 2 Medan
7. Kepada Bapak/ Ibu guru MTs Negeri 2 Medan yang telah banyak membantu selama pra penelitian.
8. Kepada seluruh Dosen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mebanu penulis selama perkuliahan ini.
9. Kepada seluruh rekan-rekan penulis selama menimba ilmu pada program ini.

Akhirnya penulis memohon ampun kepada Allah SWT semoga kita selalu dalam lindungannya dan selalu di beri rahmat serta hidayahnya . Aamiin Ya Rabbal Aalamiin.

Medan, Maret 2023

Penulis

Fauziana Lubis
2020060053

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.5.1. Manfaat Teoritik.....	8
1.5.2. Manfaat Praktis.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kerangka Teoritis	10
2.1.1 Kinerja Guru.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	10
2.1.1.2 Pengertian Kinerja Guru.....	12
2.1.1.3 Tujuan Kinerja Guru	14
2.1.1.4 Manfaat Kinerja Guru	14
2.1.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	15
2.1.1.6 Indikator Kinerja Guru	16
2.1.1.7 Penilaian Kinerja Guru.....	17

2.1.1.8	Indikator Penilaian Kinerja Guru	19
2.1.2	Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah	20
2.1.2.1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	22
2.1.2.1.1	Pengertian Kepala Sekolah	24
2.1.2.1.2	Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	28
2.1.2.1.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	30
2.1.3	Pola Pembinaan Kepala Sekolah/Madrasah	31
2.1.3.1	Pengertian Pembinaan	30
2.1.3.2	Tujuan Pembinaan	32
2.1.4	Pola Pengawasan Kepala Sekolah	20
2.1.4.1	Pengertian Pengawasan	34
2.1.4.2	Kepala Sekolah sebagai Supervisor atau Pengawas	36
2.1.4.3	Manfaat Pengawasan	41
2.1.4.4	Prosedur Pelaksanaan Pengawasan	44
2.2	Kajian Penelitian yang Relevan	52
2.3	Kerangka Konseptual	53
BAB III METODE PENELITIAN		59
3.1	Pendekatan Penelitian	59
3.2	Subjek dan Objek Penelitian	60
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	61
3.4	Sumber Data	62
3.5	Teknik Pengumpulan Data	62
3.6	Teknik Analisis Data	64
3.7	Pengecekan Keabsahan Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Deskripsi Hasil Penelitian	69
4.1.1	Sejarah MTs Negeri 2 Medan	69

4.1.2	Visi,Misi dan Tujuan	73
4.1.3	Struktur Organisasi	75
4.1.4	Keadaan Guru	76
4.1.5	Keadaan Siswa.....	76
4.2	Temuan Penelitian.....	76
4.2.1	Pola Kinerja Kepala Sekolah	76
4.2.1.1	Pola Pengawasan	77
4.2.1.2	Pola dan Teknik Kelompok.	86
4.2.2	Analisis Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Medan.....	95
4.3	Pembahasan	99
4.3.1	Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan	99
4.3.2	Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru MTs Negeri 2 Medan.....	100
4.3.3	Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Negeri 2 Medan.....	100
BAB V SIMPULAN, IMPLIKAS DAN SARAN.....		102
5.1	Simpulan.....	102
5.2	Implikasi.....	103
5.3	Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA		106

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
3.1.	Jadwal Penelitian	61
3.2.	Fokus 1 Pola Pembinaan dan Pengawasan	65
3.3.	Fokus 2 Analisis Kinerja Guru.....	65
4.1.	Daftar Guru MTs Negeri 2 Medan.....	71
4.2.	Data Guru di MTs Negeri 2 Medan	76
4.3.	Jumlah Peserta Didik	76

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
4.1.	Struktur Organisasi	75

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Dokumentasi	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Lembaga pendidikan adalah lembaga organisasi yang menghasilkan generasi penerus atau Bahasa lain disebut dengan anak didik. Anak didik adalah bahan yang akan diolah menjadi sebuah produk pendidikan yang berkualitas dan dapat menghasilkan produk-produk yang lain pula. Segala produk dihasilkan dari manusia melalui proses pendidikan. Oleh sebab itu semakin baik dedikasi suatu lembaga pendidikan.

Untuk menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas tentunya ada banyak hal yang wajib diperhatikan, antara lain manajemen dan sistem yang digunakan pada saat proses aktifitas lembaga berlangsung. Dalam hal ini manajemen lembaga pendidikan itu setidaknya meliputi, guru, sarana dan prasarana, media maupun kepemimpinan, pembinaan dan pengawasan. Berkaitan dengan masalah yang ingin digali dalam penelitian adalah pembinaan dan pengawasan sekolah dalam lembaga pendidikan.

Guru adalah ujung tombaknya lembaga pendidikan di Indonesia kualitasnya menjadi salah satu totalitas yang wajib didedikasikan kepada pendidik dan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu kinerja menjadi sangat penting bagi keberlangsungan proses pembelajaran disekolah . Kinerja seorang guru dalam menjalankan tugasnya mengajar sangat diharapkan. Kinerja guru cukup hanya dimotivasi, tetapi difasilitasi dan diawasi perkembangannya. Disinilah mengapa penelitian ini dirasa sangat penting untuk dilaksanakan, dimana diharapkan

dengan pola pengawasan dan bimbingan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan. Berbicara tentang kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, maka pemerintah juga turut mengatur tentang kinerja dalam Undang-Undang yang berbunyi “ guru adalah seorang pendidik yang profesional serta memiliki fungsi dan tugas utama mendidik, mengajar serta membimbing, melatih, menilai, mengarahkan serta mengevaluasi peserta didik usia dini pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah (Tim Penyusun UU, 2006;2)

Kinerja guru sering menjadi tumpuan dalam mencapai harapan kualitas lulusan lembaga pendidikan. Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya. Hal ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran yang akan berimplikasi pada kualitas hasil pendidikan setelah menyelesaikan sekolah. Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan di lembaga pendidikan sekolah (Suharsaputra, 2013: 166). Merujuk pada penjelasan-penjelasan tersebut, maka tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui beberapa faktor, salah satunya adalah faktor pola kepemimpinan kepala sekolah melalui tugas-tugas pengawasan dan pembinaan terhadap guru.

Pengawasan adalah sistem yang sangat penting dan menjadi tolak ukur dalam terus mengembangkan lembaga untuk terus relevan dan berkualitas. Pengawasan menjadi sangat penting karena tanpa pengawasan yang baik pula. Meskipun lembaga pendidikan bukan perusahaan tetapi lembaga pendidikan membutuhkan perhatian dan perlakuan layaknya perusahaan juga. Membutuhkan kepemimpinan, biaya, rancangan program bahkan membutuhkan pengawasan yang berkelanjutan.

Namun pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah tentunya memiliki perbedaan substansi yang cukup signifikan. Hanya saja secara profesionalitas pengawasan yang dilakukan hampir sama dengan yang dilakukan di perusahaan-perusahaan. Pengawasan dan pembinaan kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan tidak saja pada pengawasan untuk proses dan aktifitas semata, tetapi meliputi segala hal yang berkaitan dengan internal dan eksternal lembaga pendidikan itu sendiri. Bahkan pola pengawasan yang dilakukan juga mempengaruhi kinerja para guru dan lembaga tersebut.

Dedikasi pengawas merupakan jabatan tertinggi dengan menampilkan tingkah laku dan tindakan yang sangat proposional sehingga memiliki dampak positif bagi seluruh bawahannya. Begitu sebaliknya jika pengawasan dilakukan dengan tidak mengedepankan profesionalitas dan proposionalnya tentunya akan berdampak juga pada bawahan kepada produk yang dihasilkan.

Fenomena yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, pola kepemimpinan kepala sekolah juga sangat mempengaruhi kinerja guru di sekolah

ini. Hal ini sangat menarik untuk dibahas menimbang pengawasan adalah tolak ukur untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan di masa yang akan datang. Namun pada kenyataannya pelaksanaan supervise atau pengawasan dan pembinaan yang dilakukan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan tidak selalu berjalan lancar sebagaimana mestinya, karena ada banyak hambatan yang dihadapi.

Keadaan tersebut diatas tentu patut diperhatikan menimbang pengawasan dan supervisi atau pengawasan itu hal yang sangat penting dilakukan disekolah ini. Sebagaimana hasil obeservasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan ini bahwa kinerja guru belum pada angka yang maksimal. Rendahnya kinerja guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan ini berpengaruh pada hasil pembelajaran peserta didik di kelas. Tidak konsistensi dan pola pengawasan yang kurang terbuka menjadikan supervise tidak menghasilkan tujuan yang diharapkan. Hal ini yang menjadi dasar penting dan perlunya penelitian ini dilaksanakan, sebagai informasi dan solusi untuk dapat membantu menyelesaikan permasalahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Tidak berjalannya pelaksanaan pengawasan dan supervise yang dilaksanakan di sekolah ini menuju salah satu hal penting yang akan dibahas dalam penelitian ini. Selain faktor manajemen dan sistem, landasan supervisi disekolah ini juga belum menapaki pada landasan yang jelas dan konkrit. Salah satu contoh kondisi tersebut misalnya pada saat proses pengawasan yang dilakukan kepala sekolah maka guru bisa mengajar dengan tata tertib namun ketika kepala sekolah beranjak dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan

maka guru tersebut tidak lagi bisa melaksanakan ketertiban. Hal ini terus menerus terjadi, terlebih apalagi pihak yayasan melakukan pengawasandan pemeriksaan maka semua guru berpura-pura mendengarkan dan turut mengikuti himbauan namun setelah itu kondisi kembali seperti semula, tidak melakukan tanggung jawab sebagai pendidik dan tenaga kependidikan (contoh konkrit). Oleh sebab dengan saling mencurigai antara guru dan kepala sekolah. Semua pelaku atau oknum menganggap dirinya sajalah yang paling benar. Tentunya kondisi ini menjadi sumber awal menurunnya kualitas pendidikan disekolah ini.

Rendahnya mutu pembinaan dan pengawasan kepala sekolah juga menjadi faktor yang mengakibatkan rendahnya kinerja guru. Motivasi guru untuk meningkatkan kinerja sangat rendah, sehingga perlu dilakukan pembinaan dan pengawasan. Namun pada kenyataan kepala sekolah tidak mengetahui sistematika pengawasan dan pembinaan yang benar. Sehingga ketika ada permasalahan maka permasalahan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan baik. Hanya sebatas teguran saja tanpa tindak lanjut yang jelas. Seperti, ditemukannya guru yang selalu terlambat mengajar yang menyebabkan murid-murid sangat rebut didalam kelas dan mengganggu kelas yang lain yang sedang belajar. Keterlambatan ini menjadikan kinerja guru tersebut tentunya menjadi sangat buruk (kondisi yang terjadi). Tindakan pihak kepala sekolah terhadap ini hanya sebatas teguran tanpa follow up sehingga tidak ada rasa takut dan jera bagi guru yang melanggar peraturan sekolah.

Kemudian dengan paparan diatas peneliti juga ingin menyampaikan bahwa beberapa alasan mengapa penelitian itu harus dilakuakakan Madrasah Tsanawiyah

Negeri 2 Medan adalah: Pertama. Sekolah ini memiliki guru yang telah memiliki kualifikasi S1 (Strata Satu) namun belum semua yang memiliki kualifikasi standart guru professional. Kedua, hampir semua guru yang belum maksimal dalam mengelola kelas dan manajemen kelas dengan baik. Ketiga, perkembangan pendidikan yang terus meningkat dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan juga semakin berkembang oleh sebab itu guru harus mampu mengimbangi dan mengembangkan profesi dan kecakapannya. Dan keempat kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan memiliki peran dan peluang yang besar dalam meningkatkan potensi sekolah ini menjadi lembaga pendidikan yang diakui masyarakat tentunya dengan meningkatkan kinerja gurunya.

Selain ini pengawasan yang dilakukan juga tidak dilakukan secara kontinu sehingga mengakibatkan semua program yang baik juga tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Terlebih hasil pengawasan dan supervise cenderung sebatas dijadikan pekerjaan saja namun belum mencapai pada hakikat supervise atau pengawasan. Oleh sebab itu penelitian dengan judul Pola Pembinaan dan pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 sangatlah penting.

1.2. Fokus Penelitian

Sebagaimana yang telah dipaparkan diatas bahwa pengawasan dan pembinaan adalah dua hal yang sejalan dan saling mempengaruhi. Dalam sebuah lembaga pendidikan dua hal ini dikenal dengan supervisi. Supervisi ini dilakukan oleh pimpinan atau yang menjabat sebagai kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan. Dalam penelitian ini permasalahan dan pembahasan difokuskan pada

bagaimana pola pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga dengan pola pembinaan dan pengawasan tersebut dapat meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Pembahasan fokus pada pola pembinaan dan pengawasan yang digunakan di dalam sekolah, yaitu pola pembinaan dan pengawasan secara individu dan kelompok, lalu dianalisis pada formulasi triangulasi data agar menemukan hasil penelitian yang akurat. Dalam proses penelitian ini seluruh aspek yang berpengaruh terhadap pelaksanaan supervise ini akan dibahas dan dianalisis dengan mendalam. Pembahasan dalam penelitian ini nanti akan dijadikan dasar apakah pola pembinaan telah berjalan sebagaimana mestinya dan berdampak pada peningkatan kinerja guru-guru dalam menjalankan tugasnya dibandingkan dengan sebelum adanya pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah.

1.3. Rumusan masalah

Rumusan masalah adalah pokok permasalahan yang menjadi pembahasan dalam penelitian agar lebih diidentifikasi dan dianalisis. Berdasarkan pemaparan pada latar belakang dan fokus penelitian, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pola kepemimpinan kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan ?
2. Bagaimana pola kepemimpinan kepala Madrasah dengan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan?
3. Bagaimana pola kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pola kepemimpinan di MTs Negeri 2 Medan.
2. Mengetahui pola kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan.
3. Mengetahui pola kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan?

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritik

1. Sebagai bahan referensi untuk peneliti yang akan melakukan pengkajian akan pentingnya pembinaan dan pengawasan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
2. Sebagai kajian baru dan informasi yang dapat menambah pengetahuan dan khazanah terutama dalam manajemen pendidikan.

1.5.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini dapat dimanfaatkan dan digunakan rujukan akan pentingnya pembinaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka untuk meningkatkan dan menstimulasi kinerja guru dalam mencapai tujuan pembelajaran.

2. Bagi Guru

Dapat dijadikan perbandingan dan bahan masukan apakah aktifitas dan proses pembelajaran yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang diharapkan.

3. Bagi Dinas Pendidikan

Dapat dijadikan masukan serta pertimbangan dalam melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Kinerja Guru

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang, atau dengan kata lain kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrument pengumpul data tentang kinerja seseorang. Unjuk kerja tersebut berkaitan dengan tugas apa yang diemban oleh seseorang yang merupakan tanggung jawab profesionalnya (Hamzah, 2012:63). Sedangkan Wibowo (2007:1) menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Wirawan (2009:5) menyebutkan kinerja merupakan singkatan kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sementara Moehariono (2012:95) mengartikan kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Sedangkan M. Maruf Abdullah (2014:331) mendefinisikan kinerja dilihat dari asal katanya kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja.

Selanjutnya, Minner (dalam Kokiroba dkk, 2021) menjelaskan “kinerja sebagai harapan terhadap seseorang untuk dapat berfungsi dan berperilaku sesuai tugas yang dibebankan kepadanya sehingga kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung kepada kinerja tiap anggotanya”.

Mangkunegara (dalam Santoso dkk, 2018) menjelaskan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pabundu Tika (dalam Shofwani dan Hariyadi, 2019:54), mendefinisikan “kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Pegawai atau karyawan yang mempunyai kinerja tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, mengurangi resiko kerusakan, meminimalisir ketidakhadiran dan perpindahan karyawan. Hal ini berarti “yang diharapkan bukan saja produktivitas kerja dapat ditingkatkan, tetapi biaya yang dikeluarkan juga menjadi sedikit” (Nitisemito, dalam Shofwani dan Hariyadi, 2019:54).

Colquitt, et al. (dalam Herayanti, 2021:19) mendefinisikan kinerja sebagai “seperangkat nilai perilaku yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur dari bagaimana perilaku tugas dan perilaku moral”. Dalam hal ini, perilaku tugas merupakan tingkah laku guru yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber daya dalam kebajikan, pelayanan atau produksi institusi yang meliputi tugas rutin dan pembaharuan, sedangkan perilaku moral merupakan aktivitas dalam bentuk kesukarelaan dan

karyawan, baik ada imbalan ataupun tidak ada imbalan, tetap berkontribusi pada institusi untuk memperbaiki kualitas secara keseluruhan pada tempat kerja.

2.1.1.2. Pengertian Kinerja Guru

Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi (UU No. 20 Tahun 2003). Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Guru sebagai pelaksana pendidikan nasional merupakan faktor kunci keberhasilan pendidikan di Indonesia. Terbitnya Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka semakin kuatlah alasan pemerintah dalam melibatkan masyarakat dan pemerintah daerah dalam pengelolaan lembaga pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Keterlibatan masyarakat dan pemerintah daerah tersebut mencakup beberapa aspek dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, termasuk berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. Sementara Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah

prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Pada dasarnya kinerja guru merupakan gambaran dari penguasaan dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan fungsinya sebagai guru. Berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang guru, Lindsay dan Petrick (dalam Saiful, 2022:26) mendefinisikan kinerja guru sebagai pengembangan yang secara berkelanjutan terhadap tugas pribadi dilakukan dalam sehari-hari serta terkait dengan aktivitas tanggung jawab dalam pelaksanaannya. Sementara Whitmore (dalam Saiful, 2022:26) mengatakan bahwa kinerja guru adalah tugas dan fungsi yang dituntut bagi setiap guru, dilaksanakan secara optimal dan ditujukan untuk terwujudnya tujuan yang ditetapkan.

Beberapa pandangan tersebut kemudian dipertegas kembali dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas-tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Senada dengan pernyataan-pernyataan tersebut, Burhanudin (dalam Sri hastuti, 2021:56) mengemukakan bahwa kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru.

2.1.1.3. Tujuan Kinerja Guru

Menurut Rivai (2010:311), tujuan kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
9. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
10. Sebagai alat untuk tingkatan kerja.

2.1.1.4. Manfaat Kinerja Guru

Menurut Rivai (2013:315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.

4. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

2.1.1.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Tidak dapat dipungkiri bahwa tidak semua guru bisa mempertahankan kinerja tinggi dalam diri mereka. Hal ini sangat wajar karena terkadang guru merasa lelah atau bosan dengan tugas yang dilakukan sehari-hari yang akan mempengaruhi kinerjanya. Dewasa ini, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja guru, mulai dari supervisi pengajaran, tingkat pendidikan guru, iklim yang kurang kondusif, program pengajaran, sarana dan prasarana yang ada di sekolah, mental guru, dan beberapa faktor lainnya yang berhubungan dengan lingkungan sekolah atau pendidikan.

Mangkunegara (dalam Ahmad, 2017:135-136) mendeskripsikan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah (1) faktor kemampuan, terdiri dari potensi (IQ) dan keterampilan (skill), seorang guru yang memiliki kemampuan dan skill yang memadai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan; (2) faktor motivasi yakni dorongan untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya, Ahmad (2017:138-140) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

1. Faktor Intern, meliputi kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, keyakinan (efikasi diri), bakat, kemampuan dan minat, kesehatan, dan kepribadian
2. Faktor Ekstern, meliputi lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi, serta sarana dan prasarana.

2.1.1.6. Indikator Kinerja Guru

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Sinambela (2018), yaitu :

1. Kuantitas, yakni jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang guru dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang ditetapkan oleh sekolah/madrasah.
2. Kualitas, yakni kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang guru dalam waktu tertentu berdasarkan standar kerja sekolah/madrasah.. Tingkat ketelitian guru dalam melaksanakan pekerjaannya serta kesesuaian pelaksanaan pekerjaan. Tingkat ketelitian pekerjaan itu untuk mengetahui seberapa besar frekuensi guru dalam melakukan kesalahan dan tingkat kesalahan seperti yang sekolah/madrasah lakukan.
3. Disiplin, yakni ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang guru dan pencapaian target berdasarkan standar kerja waktu sekolah/madrasah.

Berdasarkan beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai

pembelian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.1.7. Penilaian Kinerja Guru

Ma'ruf Abdullah (2013:201-202) membagi penilaian kinerja menjadi dua, penilaian kinerja yang dilakukan secara formatif dan sumatif.

1. Penilaian formatif, yakni penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja dalam waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan maka koreksi akan segera dilakukan. Misalnya seorang petugas pemasaran. Perusahaan Asuransi Jiwa diberi tanggung jawab dalam 1 tahun kerja untuk dapat memasarkan 5 polis asuransi jiwa. Ketika dilakukan evaluasi formatif ternyata ia baru bisa memasarkan 4 polis asuransi. Berarti terjadi ketimpangan 1 polis karena belum sesuai dengan target yang sudah disepakati. Terhadap ketimpangan tersebut manajer perlu melakukan tindakan koreksi. Misalnya melalui supervise untuk menemukan kompetensi karyawan, maka perlu dicari solusi yang lebih tepat, misalnya perlu diberikan pelatihan, dimagangkan dicabang yang lebih maju, dan seterusnya.
2. Penilaian sumatif, yakni penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian. Dalam penilaian ini manajer penilaian membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan

ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan,

Adapun tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi (Mangkunegara, 2006:10).

Sementara fungsi penilaian kinerja guru adalah:

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut.

Penilaian terhadap guru dilakukan oleh Kepala Sekolah atau Guru Pembina yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah. Penilaian terhadap guru dilakukan oleh Kepala Sekolah atau Guru Pembina yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah. Syarat penilai:

- a) Menduduki jabatan/pangkat paling rendah sama dengan jabatan/pangkat guru/kepala sekolah yang dinilai.
- b) Memiliki sertifikat pendidik.
- c) Memiliki latar belakang yang sesuai dengan menguasai bidang kajian guru/kepala sekolah yang akan dinilai.

- d) Memiliki komitmen yang tinggi untuk berpartisipasi aktif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
- e) Memiliki integritas diri, jujur, adil dan terbuka.
- f) Memahami penilaian kinerja Guru dan dinyatakan memiliki.
- g) Keahlian serta mampu untuk menilai kinerja guru/kepala sekolah.

2.1.1.8. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Berikut ini ada beberapa aktifitas yang dapat dijadikan indicator penilaian dalam aktifitas pembelajaran dikelas yaitu :

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Sebagaimana yang diketahui bahwa tahap perencanaan program kegiatan pembelajaran ini adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan guru dalam menguasai bahan ajar. Tahap ini harus dapat dilihat dari cara dalam melakukan penyusunan program kegiatan pembelajaran, serta mampu mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) maupun silabus.

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Proses ini adalah proses yang menjadi rangkaian kegiatan pembelajaran dikelas dalam menyelenggarakan, pengelolaan penggunaan media dan sumber metode pembelajaran dikelas.

3. Evaluasi/Penilaian pembelajaran

Untuk penilaian hasil belajar sendiri adalah penilaian dari sebuah kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui ketercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang telah dilakukan. Dan pada

tahap ini guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan, cara penyusunan alat, pengolahan serta penggunaan hasil evaluasi. (Tuti Rachmawati dan daryanto, 2013:121-124)

Dengan demikian berdasarkan pendapat serta uraian teori diatas maka dapat diketahui penilaian kinerja guru merupakan kegiatan yang sangat penting dan sangat perlu untuk dilaksanakan oleh kepala sekolah ataupun supervisor. Hal ini disebabkan agar kepala sekolah dapat mengetahui seberapa tingkatan dan kemampuan guru tersebut dalam melakukan tugas mengajarnya serta kelengkapan administrasinya. Dan tidak sampai disitu saja penilaian juga dapat bermanfaat bagi diri guru itu sendiri sebagai dasar dan motif pengembangan dan meningkatkan kinerja mengajar lebih baik lagi.

2.1.2. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata Anglo Saxon yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Menurut Gardner (Usman 2013:307) “pemimpin-peminpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, memengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya. Menjadi contoh berbeda dengan memberi contoh”.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan untuk mencapai tujuan organisasi. Wahjosumidjo (2011:17) menyatakan “Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran,

kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh”.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Mulyasa (2013:17) mengemukakan bahwa “kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel”. Kepala sekolah yang baik adalah yang berkualitas. Kualitas yang dimaksud bukan diklaim oleh seorang pemimpin atau oleh mereka yang akan dipromosikan atau mempromosikan diri duduk pada posisi itu, melainkan kualitas atas dasar pengakuan bawahan atau masyarakat.

Kepala sekolah/madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepemimpinan yang unggul dibangun dari nilai-nilai (*values*). Maxwell (Karwati dan Priansa 2013:177) bahwa “orang harus percaya dulu kepada pemimpin, baru visinya. Kepercayaan merupakan landasan dari kepemimpinan. Ini berarti bahwa visi, misi, maupun tujuan sekolah akan berhasil jika guru, staf, dan pegawai lainnya percaya terhadap kepemimpinan kepala sekolah”.

Tugas pokok kepala sekolah terdiri dari pencipta komunitas pembelajar, *leader*, *manager*, dan *supervisor*. Tugas kepala sekolah sebagai *leader*

merefleksikan tugasnya sebagai inovator, dan motivator. Sedangkan tugas kepala sekolah sebagai *manager* merepresentasikan tugas kepala sekolah sebagai *administrator*, karena kegiatan catat-mencatat merupakan salah satu fungsi *manager* yaitu *reporting*. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah melaksanakan supervisi, yaitu kegiatan profesional dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah dan komponennya secara keseluruhan.

McEwan (Supardi 2013:46) menyarankan “setiap kepala sekolah yang ingin menjadikan kepemimpinan pengajarannya lebih efektif, perlu memahami dan melaksanakan peran-peran kepemimpinan pengajaran”. Kepala sekolah bertugas menghimpun kekuatan, mengelola sarana prasarana yang ada, menegakkan disiplin, merangsang semua personil persekolahan untuk mencapai keberhasilan dan akhirnya ia menjadi simbol keberhasilan sekolah yang dipimpinya. Peranan yang harus diemban oleh seorang kepala sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (Harun 2009:29), yaitu “sebagai (a) educator, (b) manager, (c) administrator, (d) supervisor, (e) leader, (f) inovator, dan (g) motivator. Ketujuh tugas kepala sekolah tersebut di atas sangat populer dengan akronim EMASLIM”. Berdasarkan Kepmendiknas Nomor 162 Tahun 2003, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa “tugas kepala sekolah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, dan climate creator. Tugas-tugas tersebut sering disingkat dengan EMASLEC”.

2.1.2.1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut pola kepemimpinan atau disebut juga sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Secara umum, Karwati dan Priansa (2013:178-179) mengemukakan “tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling luas dikenal adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan laissez faire”.

Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya visi, misi, tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Karwati dan Priansa (2013:179) menyatakan “empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan oleh kepala sekolah, yaitu gaya kepemimpinan perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif”.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Hersey dan Blanchard (Wahyudi 2012:123) mengemukakan bahwa: Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan “kematangan” bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Gaya kepemimpinan pendidikan adalah cara seseorang pemimpin lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbing guru agar mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan.

2.1.2.1.1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah sebagaimana yang diketahui oleh masyarakat yaitu seorang pemangku jabatan atau orang yang diberikan tanggung jawab atas kinerjanya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah juga memiliki tugas pokok yang tidak bisa dilewatkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. (Ngalim Purwanto 2006:201)

Pendapat Purwanto diatas menyatakan bahwa kepala sekolah adalah tokoh, sosok yang diberikan tanggung jawab fungsional sebagai seorang kepala sekolah. Hal ini memang sering terjadi kepala sekolah biasanya diangkat oleh seorang guru yang memiliki kompetensi dan profesionalitas kinerja untuk diberikan tugas sebagai kepala sekolah. Namun yang perlu dipahami dalam pernyataan diatas bahwa kepala sekolah adalah seorang yang diberikan kepadanya jabatan fungsional sebagai kepala sekolah.

Pakar lain juga menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan fungsional seseorang yang diberikan tugas untuk membangun sekolah yang menyelenggarakan aktifitas pengajaran dan pembelajaran. (Wahjosumidjo,2005:81)

Masih dengan pengertian kepala sekolah pernyataan diatas memiliki pengertian kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pembelajaran di sekolah. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepala sekolah tidak saja hanya pimpinan yang hanya memerintah bawahannya namun mampu sebagai pelaksana yang mendukung dan terlibat akan terselenggaranya pembelajaran. Dengan demikian kepala sekolah

juga dituntut harus memahami proses pembelajaran secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat didimpulkan bahwa kepala sekolah adalah suatu pimpinan lembaga pendidikan yang memiliki tanggung jawab dalam menjalankan proses pembelajaran di sekolah. Ada beberapa fungsi kepala sekolah yang memimpin sebuah lembaga pendidikan yaitu : Educator, Supervisor, Manajer, Innovator, Leader, serta Motivator. (E. Mulyasa, 2005:98)

Dalam teori kepemimpinan dan berdasarkan beberapa pengertian tentang kepala sekolah bahwa segala tugas dan tupoksi kepala sekolah diatur kedalam prinsip-prinsip kepemimpinan kepala sekolah. Prinsip-prinsip tersebut mengandung unsur-unsur yang dikenal dengan istilah POAC. Istilah ini adalah singkatan yang mencerminkan kepada arti yang sangat teoritik dan etik yang disematkan kedalam diri seorang kepala sekolah. Dan untuk memahami prinsip tersebut berikut ini pemaparannya.

1. Kepala Sekolah sebagai Pendidik (Educator)

Dalam hal ini dapat dipahami bahwa seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan dan mengembangkan potensi dan kecerdasan serta pengetahuan, guru, murid dan seluruh civitas di lingkungan sekolah yang dipimpinya.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam hal ini kepala sekolah berfungsi sebagai POAC yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). (Abdullah Munir 2008:16). Sebagaimana yang

dipaparkan oleh salah satu pakar Munir bahwa kepala sekolah harus memiliki fungsi yang melingkupi kepada *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Adapun istilah yang disingkat dengan POAC adalah kombinasi dan tupoksi kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi mulai dari merencanakan dan mengorganisasikan. Dan tidak sampai disitu kepala sekolah juga harus berfungsi sebagai pelaksana dan kepala sekolah juga berfungsi sebagai pengawas, evaluator dan memonitoringnya atau dalam Bahasa universal dikenal dengan manajer.

3. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam fungsi ini memiliki arti bahwa kepala sekolah harus dapat mendayagunakan atau mampu mengembangkan seluruh civitas atau anggota lembaga sekolah secara koperatif (E. Mulyasa,2007 :103-104). Atau kepala harus mampu dan menguasai *technical skill, human skill, dan conceptual skill*. Pendapat Mulyasa diatas jika peneliti menganalisa kembali bahwa pendapat beliau sangat benar dan tepat. Lembaga pendidikan tidak saja sebuah organisator yang bisa berjalan sendiri layaknya perusahaan yang sudah tersistem. Tetapi kepala sekolah sebagai pemimpin harus berfungsi sebagai pengendali atau administrator sangat menunjang kesuksesan sekolah dalam mencapai tujuan pembelajaran adalah efektifitas administrator.

4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Dalam hal sederhana supervisor adalah orang yang melakukan supervisi, atau penilai terhadap sebuah pekerjaan. Namun supervisor lebih berorientasi kepada memperbaiki. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki

kemampuan inservice training dan upgrading yaitu memberikan atau mencari solusi dari permasalahan yang timbul dan melakukan penataran dan pelatihan.

5. Kepala Sekolah sebagai Leader

Untuk fungsi leader kepala sekolah diharapkan memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan yang layak diteladani kepribadiannya. Sehingga dapat dijadikan contoh bagi masyarakat sekolah yang dipimpinnya. Minimal kepala sekolah memiliki kepribadian yang bertanggung jawab, percaya diri, jujur, siap menerima resiko, tidak sombong, dan memiliki jiwa tenang dan emosi yang stabil.

6. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Inovator dalam artian mampu menginspirasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan menjadi lebih baik. Selain itu innovator lebih mengedepankan sikap yang selalu menunjukkan terobosan-terobosan baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang dicita-citakan.

7. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Berikutnya kepala sekolah yang dituntut dapat berfungsi menjadi motivator, penggerak, penyemangat yang positif bagi guru dan siswa. Manusia harus dapat bekerja dengan memiliki dasar yang kuat dan positif, hal ini agar seluruh kinerja dapat tercapai. Jika tidak maka seseorang bekerja apa adanya. Disinilah fungsi kepala sekolah dalam memberikan dorongan dan motivasi bagi guru dan siswa agar mau bersama-sama melaksanakan

aktifitas dan kegiatan pembelajaran yang saling besinergi untuk mencapai tujuan pembelajaran yang dicita-citakan.

2.1.2.1.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Secara umum, terdapat tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling luas dikenal (Winardi dalam Amrin, 2020:14), yakni :

1) Gaya kepemimpinan otokratis

Dalam gaya kepemimpinan ini, kepala sekolah merupakan sumber utama kebijakan sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah merupakan segala-galanya. Guru, staf dan pegawai lainnya dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah kepala sekolah. Oleh karena itu, guru, staf dan pegawai lainnya hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat bagi kepala sekolah. Posisi tersebut tidak memungkinkan kepala sekolah serta guru, staf dan pegawai lainnya terlibat dalam soal keorganisasian sekolah. Gaya kepemimpinan otokratis memandang bahwa segala sesuatunya ditentukan oleh kepala sekolah sehingga keberhasilan sekolah terletak pada kepala sekolah.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Dalam gaya kepemimpinan ini disajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staf dan pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab. Kepala sekolah memandang guru, staf dan pegawai lainnya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan

mengevaluasi, serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf dan pegawai lainnya. Landasan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah anggapan bahwa dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kepala sekolah cenderung menerima saran, pendapat dan masukan dari bawahannya.

3) Gaya kepemimpinan kendali bebas

Gaya kepemimpinan kendali bebas atau sering disebut dengan *laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan dimana kepala sekolah sebagai pemimpin yang memberi kekuasaan pada bawahan untuk mengembangkan sarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri tanpa ada pengarahan dari kepala sekolah. Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf dan pegawai lainnya. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada guru, staf dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya. Dengan kata lain, kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin. Kepala sekolah hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat dengan hanya memberi kesempatan untuk bertanya bagi bawahan yang memerlukan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, maka penulis menyimpulkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah sebagai tolak ukur peningkatan mutu pendidikan dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan ini berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan meliputi proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi

dan mengarahkan orang-orang didalam organisasi/lembaga pendidikan terutama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, walaupun masih banyak lagi jenis-jenis gaya kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan pernyataan Mulayasa (dalam Lovedly, 2020:181) yang menyatakan bahwa “kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor”.

2.1.2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin pada suatu sekolah harus mengusahakan dengan maksimal agar keefektifan perilaku kepemimpinannya dapat terwujud. Pemimpin yang efektif, dapat menjalankan organisasi sekolah dengan baik, pola komunikasi dapat berlangsung dengan lancar, memiliki metode dan prosedur yang jelas, dan seluruh personalia sekolah dapat diorganisasikan dengan baik untuk menjalankan tugasnya masing-masing dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

Menurut Reitz (Fattah, 2009:98-99), faktor- faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi: (1) Kepribadian, (2) Pengharapan dan perilaku atasan, (3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, (4) Kebutuhan tugas, (5) Iklim dan kebijakan organisasi, (6) Harapan dan perilaku rekanan. Perilaku pemimpin itu secara garis besar dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sifat-sifat yang dimiliki pemimpin, perilaku atau fungsi pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya, dan situasi internal dan eksternal lembaga yang bersangkutan.

2.1.3. Pola Pembinaan Kepala Sekolah

2.1.3.1. Pengertian Pembinaan

Sebagai seorang kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam membina guru dan bawahannya agar mencapai tingkat profesionalitas yang mencukupi. Dalam pasal 32 ayat (1) Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 memuat tentang yaitu pembinaan dan pengembangan profesi adalah meliputi kompetensi yaitu kepribadian, pedagogic, sosial, serta kompetensi professional. Kemampuan atau kompetensi diatas adalah hal mutlak dimiliki oleh guru dalam menjalankan tugasnya mengajar dan mendidik, oleh sebab itu pembinaan dan pengembangan guru sejatinya bertujuan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, Pengawas dan Pembina lainnya (Ali Imron,2005:9)

Kepimpinan kepala sekolah memiliki perbedaan yang sangat signifikan dan prinsipil. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan diatas bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang sangat besar atas keberlangsungan dedikasi dan kinerjanya di sekolah. Oleh sebab itu ada tupoksi yang tidak bisa dihindarkan yaitu melakukan pembinaan dan pengembangan profesional guru disekolah yang dipimpinnya.

Sedangkan berdasarkan etimologisnya pembinaan guru merupakan bantuan atau rangkaian usaha yang dilakukan pihak sekolah atau pemilik sekolah serta pengawas profesional dalam menyelenggarakan peningkatan kompetensi profesional guru (Depdikbud 1984:1986)

Pendapat diatas seiring dengan yang tercantum dalam Depdikbud bahwa kepal atau pemilik sekolah berkewajiban membina guru atau memberikan bantuan

akademik maupun non akademik agar mampu mencapai kompetensi yang diinginkan. Hal ini bertujuan agar terciptanya sinergi antara kepala sekolah guru dalam mencapai tujuan sekolah dan pendidikan.

Masih membahas tentang pengertian pembinaan beberapa pakar juga turut memberikan asumsinya salah satunya adalah pembinaan. Pembinaan adalah merupakan rangkaian upaya pengendalian profesional guru agar dapat melaksanakan kegiatan sesuai standart serta lebih efektif dan efesien dalam mencapai tujuan pembelajaran (Enco Mulyasa, 2002 : 21).

Jika dipahami pembinaan atau yang sering disebut dengan supervisi adalah merupakan upaya pembinaan yang dilakukan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dan skill maupun kompetensinya agar dapat menunjang pekerjaanya dlam mengajar. Sebagai seorang kepala sekolah tentunya memiliki kecakapan dan kemampuan dalam memanagerial seuruh guru dan staff serta peserta didiknya kedalam suatu satuan aktifitas yang alamiah dan berorientasi akademik. Oleh sebab itu kepala sekolah memiliki gaya, dan ciri tertentu dalam memimpin suatu lembaga pendidikan. Untuk bisa mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan tentunya kepala sekolah juga menguasai strtegi dan pola-pola dalam memimpin dan mengawasi seluruh bawahannya.

2.1.3.2. Tujuan Pembinaan

Sebagaimana pengertian diatas bahwa pembinaan guru adalah serangkaian layanan dan bantuan peningkatan profesional yang diberikan kepada guru. Selain itu pembinaan juga memiliki tujuan yaitu “ usaha peningkatan kemampuan

profesional guru untuk meningkatkan hasil pembelajaran dengan memberikan beragam layanan profesi guru (Ali Imron, 2005:12)

Pendapat Imron diatas berkaitan dengan pembinaan guru adalah atas tujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam menjalankan tugasnya mengajar dikelas. Aktifitas ini dimaksudkan dengan kinerja. Pembinaan juga tidak saja hanya sebatas arahan tetapi pemberian kesempatan, melakukan pengawasan juga bagian dari pembinaan atau guru.

Dengan terpenuhinya layanan profesi tentu saja guru akan lebih mudah melaksanakan tugas mengajarnya. Begitu juga menurut Djajadisastra mengatakan bahwa pembinaan guru adalah untuk memperbaiki tujuan pembelajaran, memperbaiki bahan ajar, memperbaiki metode pembelajaran, memberikan penilaian, hasil pembelajaran serta memperbaiki sikap guru akan tugasnya serta membantu kesulitan siswa dalam belajar (Djajadisastra dalam Ali Imron, 2005:12) Untuk selanjutnya pembinaan yang dipaparkan pakar Imron dan Djajadisastra mengarah kepada pengembangan yang lebih lanjut. Dimana pembinaan sudah sangat mengerucut yaitu pada hal-hal yang penting seperti memperbaiki metode pembelajaran, bahan ajar, sikap dan pengevaluasian.

Jika dipahami dari tujuan khususnya pembinaan profesi guru ini bertujuan untuk meningkatkan supervise dan pemantauan, penataran, kemampuan profesi, meningkatkan peran serta guru maupun kepala sekolah serta pengawas sekolah dalam pelaksanaan penilaian maupun perencanaan pendidikan.

2.1.4. Pola Pengawasan Kepala Sekolah

2.1.4.1. Pengertian Pengawasan

Manajemen belumlah sempurna jika tidak dibarengi dengan pengawasan. Pengawasan masih menjadi salah satu aspek penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi sekolah. Dengan adanya pengawasan tentunya setiap aktifitas yang berlangsung menjadi lebih disiplin dan terjaga kualitasnya. Pengawasan adalah suatu sistem manajemen yang diterapkan dalam rangka untuk menilai atau meninjau kembali perencanaan, standart yang telah ditentukan dan dijalankan (Robert J. Mockler dalam Handoko. 2003:360).

Pembinaan kepla sekolah yang dimaksudkan oleh pakar diatas tersebut menjelaskan dan menegaskan bahwa pembinaan juga sampai pada aspek pengawas dan penilaian atau pemantauan. Hal ini didasari bahwa setiap aktifitas belajar dan mengajar disekolah yang efektif harus terus mengalami perbaikan. Sehingga pengawasan adalah salah satu pembinaan yang sangat penting dan menjadi tugas pokok kepala sekolah terhadap guru.

Tanggung jawab untuk melaksanakan pengawasan dalam lembaga pendidikan adalah oleh kepala sekolah. Pengawasan sering disebut dengan istilah supervise, atau seseorang yang melakukannya disebut dengan supervisor. Jika dijelaskan maka pengawasan atau supervise adalah sebuah aktifitas pengawasan atau yang meliputinya yang dilakuakn oleh pimpinan dalam rangka bertujuan untuk menjaga stabilitas kualitas produk yang dihasilkan lembaga tersebut (Suharsimi Arikunto,2008 : 13).

Jika para pakar menjelaskan tentang pengawasan sebagai bentuk pembinaan kepala sekolah untuk para guru. Menurut Suharsimi lebih teoritis dimana tugas kepala sekolah untuk bisa menjalankan fungsi disebut dengan istilah supervise. Dimana sang kepala sekolah disebut supervisor. Hal ini sangat tepat untuk dipahami dan dimengerti bahwa memang kepala sekolah memiliki peran yang sangat tidak terbatas dalam lingkup lembaga pendidikan.

Aktifitas supervise atau pengawasan ini memiliki fungsi sebagai tolak ukur untuk mengetahui efektifitas profesionalitas kinerja pegawai dengan menggunakan metode atau alat tertentu untuk pencapaian tujuan tertentu. Penting dan urgennya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau kepala sekolah dalam organisasi pendidikan memiliki tujuan atau hasil pengawasan adalah adanya dilakukan perbaikan (Syariful Sagala, 2009:59).

Artinya pengawasan tidak semata hanya karena aktifitas pimpinan terhadap pegawainya tetapi pengawasan dilakukan sebagai aktualisasi tanggung jawab terhadap hasil prodeuk lembaga yang dipimpinnya.

Jika demikian pengawasan atau supervise biasanya tidak saja hanya sekedar melihat atau mengawasi tetapi mengumpulkan segala fakta dan data yang muncul dari aktifitas pendidikan antara guru, konselor, kepala sekolah, petugas sekolah dan seluruh oknum yang ada didalam institusi atau lembaga tersebut (Saiful Sagala, 2009:60).

Dengan demikian pendapat Sagala lebih cenderung menyimpulkan tentang aktifitas supervise atau pembinaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah. Dan tidak hanya itu saja beliau juga lebih mengembangkan pengertian

dari lingkup menjadi lebih luas dimana objek pembinaan tidak saja kepada guru namun kepada seluruh civitas sekolah.

Masih dalam defines yang tidak jauh beda tentang tentang pengertian supervise atau pengawasan yaitu suatu kegiatan atau pengawasan atau pemantauan terhadap aktifitas kegiatan organisasi pendidikan agar rencana organisasi berjalan sesuai target dan planning yang telah ditentukan (Nizar Ali, 2009:96).

2.1.4.2. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor atau Pengawas

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa kepala sekolah dalam kapasitasnya untuk mengevaluasi kinerja para guru kepala sekolah disebut dengan supervisor. Nizar Ali seorang pakar manajemen pendidikan diatas menyebutkan bahwa pengawasan dan pemantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi aktifitas kegiatan organisasi dalam arti organisasi sekolah. Dari pendapat beliau dapat disimpulkan bahwa aktifitas pengawasan serta pemantauan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah harus dapat menyentuh seluruh aspek civitas sekolah yang dipimpinnya. Hal ini sangat sesuai dengan harapan pendidikan nasional dimana terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif serta efektif sehingga dapat tercapainya tujuan pembelajaran yang sesungguhnya.

Supervisor adalah salah satu tanggung jawab kepala sekolah dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh civitas akademika di lingkungan sekolah seperti guru ataupun seluruh karyawan yang ada. Supervisor disematkan kepada kepala sekolah yang secara profesional mengetahui dengan baik aspek dan prosedur pengawasan yang dilaksanakan dilembaga yang dipimpinnya. Oleh

sebab itu untuk menjadi kepala sekolah tentunya harus memiliki sejumlah pengetahuan dan beberapa kriteria kepemimpinan yang wajib dipahami. Hal ini disebabkan berkaitan dengan aspek yang akan diawasi oleh kepala sekolah tidak terfokus kepada salah satu aspek saja tetapi saling berkaitan mulai dari guru, karyawan, peserta didik, dan sistem manajemen yang berlaku di dalam lembaga pendidikan tersebut.

Untuk dapat menjalankan fungsinya agar dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal kepala sekolah harus dapat menggunakan hasil pelaksanaan pengawasannya untuk dijadikan dasar pertimbangan untuk melakukan perubahan yang konsisten dalam kepentingan meningkatkan kualitas dan kuantitas lembaga pendidikan tersebut. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengawasan atau seorang supervisor melakukan tugasnya tidak semata-mata untuk menilai pelaku atau para bawahannya untuk tujuan baik atau tidak baik tetapi juga harus mampu menilai pada objektivitas tugas dan kapasitas masing-masing karyawan maupun guru yang dipimpinnya.

Sehingga apapun hasil pengawasan yang dilakukan kepala sekolah tidak saja dijadikan alasan untuk menjatuhkan posisi para karyawan atau guru tetapi menjadi dasar untuk menentukan teknik, strategi dan upaya dalam meningkatkan kekurangan dan memotivasi jika adanya penghambat terhadap kinerja seluruh civitas akademi lembaga tersebut. Bahkan kepala yang penuh kreatifitas dapat menjadikan hasil pengawasannya menjadi satu dasar akan munculnya satu program dan ide lain agar menjadi satu program yang lebih baik. Hal ini sangat

penting karena lahirnya perencanaan yang baik dimulai dari baik dalam menilai dan menganalisa pengamatan dilapangan.

Berikut ini ada beberapa poin atau tahapan yang harus dipahami oleh kepala sekolah yang akan melakukan pengawasan atau (*supervisor*).

1. Dapat melakukan penyusunan planning serta kebijakan.
2. Mampu mengikutsertakan atau melibatkan para akademika seperti staff, guru disekolah yang dipimpinnya.
3. Dapat mendorong dan memotivasi seluruh bawahannya yang menghadapi kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
4. Lebih mengedepankan memberikan contoh yang baik.
5. Jeli dan bijak dalam mengambil keputusan tidak selalu mengedepankan kepentingan pribadi tetapi cenderung pada mufakat.
6. Mampu menilai dan menentukan program yang sesuai dengan kapasitas sehingga sesuai dan mudah dilaksanakan oleh bawahannya.
7. Dapat menginspirasi dengan memotivasi kreativitas bawahannya dalam tujuan untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan bersama.
8. Mampu melakukan atau membina kelompok maupun personal para guru.
9. Berkemampuan dalam memberikan dukungan moril dan materil untuk kepentingan kemajuan dan tujuan seluruh karyawan dan guru.

Dari poin-poin diatas dapat dipahami untuk menjadi kepala tidaklah mudah harus memiliki kecakapan yang mumpuni dalam segala hal yang dibutuhkan dalam lingkungan sekolah. Kepala sekolah tidak saja dituntut sebagai pemimpin tetapi harus mampu menjadi mesin pengerak organisasi sekolah menjadi sistem

yang sistematis. Kepala sekolah juga harus dapat menyerap semua ide pada guru serta mampu menerapkan semua ide menjadi satu kesepakatan dalam merealisasikannya (Herabudin, 2009 : 210-213).

Jika melihat sosok supervisor yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah maka tidak saja semata sebagai oknum yang bertugas mengawasi para guru atau civitas. Namun menurut Herabudin bahwa kepala sekolah tidak saja hanya memiliki tujuan untuk menilai kinerja namun harus memiliki tujuan luas dimana mampu menyerap apapun yang terlihat dan ditemukan untuk dijadikan dasar pengembangan kearah yang lebih serius dan lebih baik lagi.

Butir-butir diatas merupakan implementasi peran-peran akademik kepala sekolah dalam membina dan pembinaan terhadap guru. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hersey Paul dan Kenneth yaitu kepala sekolah memiliki beberapa peran yaitu producing, implementing, innovating, dan integrating (Hersey Paul dan Kenneth, 1982:7-8). Adapun penjelasannya yaitu :

Pada butir pertama, keempat dan keenam masuk dalam kategori implementing memiliki pengertian kemampuan membuat perencanaan dan merancang dan menerapkan konsep, teori maupun hukum. Artinya kepala sekolah wajib memiliki kemampuan untuk merencanakan program untuk mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.

Butir kedua, ketiga dan ketujuh serta kedelapan, kesembilan mampu mengikutsertakan atau melibatkan para akademika seperti staff, guru di sekolah yang dipimpinnya pada point ini juga jelas terangkum dalam teori (Hersey Paul dan Kenneth, 1982;7-8) disebutkan peran kepala sekolah adalah integrating artinya

sama dan sejalan dengan butir bahwa kepala sekolah harus mampu mensinergikan semua anggota, staff serta bawahan menjadi kekuatan yang sistematis.

Butir kelima jeli dan bijak dalam mengambil keputusan tidak selalu mengedepankan kepentingan pribadi tetapi cenderung pada mufakat sesuai dengan teori peran kepala sekolah sebagai innovating. Atau jika diklasifikasikan menjadi berikut ini.

1. Producing

- a. Mampu melakukan atau membina kelompok maupun personal para guru (butir 8)
- b. Dapat menginspirasi dengan memotivasi kreatifitas bawahannya dalam tujuan untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan bersama (butir 7)

2. Implementing

- a. Dapat melakukan penyusunan planning serta kebijakan (butir 1)
- b. Dapat mendorong dan memotivasi seluruh bawahannya yang menghadapi kesulitan dan hambatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (butir 3)
- c. Jeli dan bijak dalam mengambil keputusan tidak selalu mengedepankan kepentingan pribadi tetapi cenderung pada mufakat (butir 5)
- d. Mampu menilai dan menentukan program yang sesuai dengan kapasitas sehingga sesuai dan mudah dilaksanakan oleh bawahannya (butir 6)

3. Innovating

- a. Berkemampuan dalam memberikan dukungan moril dan materil untuk kepentingan kemajuan dan tujuan seluruh karyawan dan guru (butir 9).
- b. Lebih mengedepankan memberikan contoh yang baik. (butir 4)
- c. Integrating
- d. Mampu mengikutsertakan atau melibatkan para akademika seperti staff, guru di sekolah yang dipimpinnya (butir 2).

Dengan demikian butir kemampuan kepala sekolah diatas sesuai dengan apa yang disampaikan dalam teori manajemen dan peranan sekolah dalam akedemik. Kemampuan diatas merupakan kemampuan profesionalitas kepala sekoalah yang dapat dijadikan wawasan kepala sekolah dan meningkatkan kinerja guru disekolah.

2.1.4.3. Manfaat Pengawasan

Sebagaimana yang diketahui bahwa lembaga pendidikan adalah organisasi yang pelaksanaannya sangat membutuhkan perubahan setiap waktu oleh sebab itu pengawasan dilaksanakan dalam rangka untuk memantau jalannya program maupun kinerja agar sesuai dengan tujuan, pedoman agar tidak menyimpang (Suharsimi Arikunto, 2008:13).

Tidak sedikit para guru didalam lembaga pendidikan merasa takut jika kepala sekolah turut melaksanakan tugasnya sebagai supervisor. Hal ini disebabkan karena ketakutan guru untuk dinilai dan diawasi pekerjaanya. Oleh sebab itu pendapat Arikunto ini dapat dijadikan dasar untuk kepala sekolah agar menumbuhkan rasa beban atau ketakutan, sehingga pengawasan tidak akan berjalan lebih maksimal.

Sedangkan Muljani A, Nurhadi dinyatakan bahwa pengawasan adalah merupakan kontrol dengan tujuan untuk dapat melakukan pengukuran terhadap efektifitas kinerja yang telah dilakukan atau dilaksanakan serta efisiensi dari penggunaan komponen, baik komponen yang berhubungan dengan pendidikan maupun komponen lain. Atau dengan penjelasan yang lebih sederhana lagi yaitu pengawasan dilakukan dalam rangka untuk mengetahui teknik, metode maupun strategi yang pas dan cocok untuk diterapkan dalam mencapai tujuan dengan tingkat resiko atau hambatan yang berarti dalam melaksanakan planning yang telah ditetapkan (Suharsimi Arikunto, 2008:13).

Selain itu pengawasan dan supervise yang lazim dilakukan oleh tiap-tiap kepala sekolah harus dapat dipahami sebagai teknik sortirsebuah produk yng berkualitas. Sehingga tidak berkaitan dengan hubungan privacy dan personal. Oleh sebab itu pendapat diatas sangat penting bagi setiap guru untuk dapat memahami bahwa pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah adalah semata-mata untuk mengetahui dan mengevaluasi apakah penggunaan metode, strategi serta teknik pembelajaran sudah efektif, atau mengalami kendala.

Masih dalam konteks yang sama berkaitan dengan pengawasan menurut Sondang P. Siagian yaitu :

- a. Ditetapkannya sebuah kebijakan serta strategi sesuai kesepakatan dan jiwa serta semangat organisasi.
- b. Efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

- c. Seluruh aktifitas yang dilaksanakan dalam lingkungan sekolah harus berorientasi kepada tujuan dan kemajuan bersama dan tidak diharapkannya adanya kepentingan pribadi.
- d. Penyerataan pemanfaatan sarana bagi seluruh civitas atau yang tergabung dalam organisasi sebagai prasarana kerja.
- e. Adanya standarisasi mutu kinerja.
- f. Semua pihak di organisasi wajib mematuhi produksi (Nizar Ali, 2009:96-97).

Semua universal pembinaan dan pengawasan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru namun secara spesifik pembinaan dan pengawasan kepala sangatlah penting dan sangat penting dalam lembaga pendidikan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Nizar Ali diatas sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh (Danim dan Suparno, 2009:13) yaitu kepala sekolah memiliki fungsi organik manajemen, dengan fungsi substantif. Fungsi organik manajemen yaitu sebagai perencana, pelaksana, pengorganisasi, penegndali dan pengawas, pelaporan serta serta mengevaluasi. Sedangkan fungsi substantif yaitu kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan bertanggung jawab atas proses akademik, kehumasan, pelayanan khusus, fasilitas atau sarana dan keuangan. Kedua fungsi tersebut sesuai dengan urgen pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Jika dipahami maka urgen pengawasan diatas merupakan fungsi substanstif. Fungsi diatas akan dikendalikan oleh fungsi kepala sekolah sebagai fungsi organik manajemen. Artinya pengawasan kepala sekolah tidak saja berfungsi berperan sebagai atasan yang mengawasi tetapi turut sebagai pelaku yang dapat

memberikan solusi kepada bawahan untuk bisa melaksanakan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kedua fungsi pengawasan tersebut diatas harus dapat berjalan dan bersinergisitas dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas lembaga pendidikan sekolah. Fungsi organic manajemen akan menjadidasar dan roda penegndali dan melaksanakan fungsi substantive kepala sekolah.

2.1.4.4. Prosedur Pelaksanaan Pengawasan

Besarnya tujuan dilaksanakannya pengawasan yang dilakukan oleh supervisor membuat siapapun yang akan melakukan pengawasan setidaknya memperhatikan beberapa langkah dan cara dibawah ini yaitu :

- a. Pengawasan harus dilakukan secara terbuka.
- b. Pelaksanaan pengawasan juga harus dilakukan terhadap keseluruhan bawahan.
- c. Bersifat objektif dan tanpa didasari rasa iri, cemburu, dan sentiment pribadi.
- d. Pengamatan dilakukan dengan menggunakan seluruh kecakapan indera supervisor tidak hanya menggunakan indra mata saja.
- e. Pengawasan juga dilakuakn pada setiap waktu dan tempat.
- f. Memiliki catatan pengalaman dan pengumpulan data yang ditentukan dilapanhan dalam rangka menghindari adanya subjektivitas.
- g. Melakuakn *follow up* jika ditemukan penyimpangan atau problem dilapanhan (Suharsimi Arikunto, 2008:13).

Pengawasan yang dilakukan sekolah merupakan pengawasan formal yang berjalan fleksibel. Dikatakan fleksibel namun pelaksanaan pengawasan kepala sekolah harus dilakukan berdasarkan prosedur pelaksanaan pengawasan. Hal ini disebabkan agar pengawasan tidak merugikan salah satu pihak dan dapat dilihat progresnya. Justru berbeda pengawasan yang apa adanya dengan pengawasan yang dilakukan dengan sangat baik, sesuai planning dan sistematika. Karena hasil pengawasan yang sangat bermanfaat bagi kepentingan semua pihak makanya perlu adanya prosedur pelaksanaannya.

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah harus secara terbuka artinya pengawasan memang diketahui oleh para civitas waktu, tempat dan ketentuannya. Hal ini sangat penting untuk menghindari adanya hidden agenda dalam strukturisasi organisasi sekolah. Pelaksanaan pengawasan juga harus dilakukan terhadap keseluruhan bawahan.

Bersifat objektif dan tanpa didasari rasa iri, cemburu dan sentiment pribadi. Dalam hal ini profesionalitas kepala sekolah selaku pengawas sangat di tuntut. Karena semua esensi yang diawasi harus sama dan wajib dinilai secara objektif perilaku dan kepribadian yang tidak mencerminkan profesionalitas seperti ini akan mengakibatkan adanya hasil pengawasan.

Pengamatan dilakukan dengan menggunakan seluruh kecakapan indera supervisor tidak hanya menggunakan indera mata saja. dalam poin itu telah banyak dikembangkan sebelumnya diatas. Dimana segala sesuatu yang terlibat dalam penilaian atau yang diawasi harus melalui proses pengamatan seluruh indera. Hal ini yang tidak semua orang bisa melakukannya, adanya respect, wawasan yang

luas sangat dibutuhkan agar dapat menangkap setiap perilaku yang diawasi dan diamati.

Pengawasan juga dilakukan pada setiap waktu dan tempat, tentu saja akan hal ini dilakukan setiap saat. Hal ini disebabkan karena sekolah adalah lembaga pendidikan yang menghasilkan perilaku dan ilmu penerapan. Sehingga kapan saja pelanggaran ditemukan maka harus langsung mendapatkan penanganan pula. Selain itu pengawasan harus memiliki catatan pengamatan dan pengumpulan data yang ditemukan dilapangan dalam rangka menghindari adanya subjektivitas. Prosedur ini menjadi prosedur wajib yang dilakukan. Setiap hasil pengawasan nantinya tidak saja berfungsi untuk menilai tetapi menjadi dasar proses pembinaan. Oleh sebab itu hasil pengawasan harus dapat dilaporkan dengan baik, jelas dan mudah dimengerti oleh bawahan agar bisa dipahami.

Dan yang terakhir adalah melakukan follow up jika ditemukan penyimpangan atau problem dilapangan. Apapun hasil pengawasan dilapangan maka wajib dilaporkan. Tidak saja sebagai laporan tetapi sebagai follow up. Maksud dari kinerja Guru disini adalah bidang yang disebut Kompetensi. Musfah (2015:27) menjelaskan Kompetensi dalam Bahasa Indonesia merupakan sarapan dari Bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan . Kompetensi adalah kemampuan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi yang mewujudkan sesuai dengan tugas yang diberikan kepada seseorang. Kompetensi juga terkait dimana standar seseorang memiliki kompeten dalam bidangnya. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan hasil nyata

kerja yang sesuai standar (ukuran) yang ditetapkan dan/atau diakui oleh lembaganya/pemerintah. Musfah (2015:27) hakikat kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktek. Dari hal ini maka suatu kompetensi dapat diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan.

Dalam buku yang ditulis oleh Mulyasa (2013: 38) dari seorang tokoh bernama Gordon terdapat enam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat. Pengetahuan yaitu suatu kemampuan dalam aspek kognitif, contohnya guru mengetahui kebutuhan belajar dari siswanya. Pemahaman yaitu kedalaman aspek kognitif dan efektif dimana seorang guru mengetahui pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa. Kemampuan yaitu dapat melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada guru dengan disiplin tersebut. Misalkan lembaga bernuansa islam atau umum tentunya supervise juga mengalami perbedaan cara dan metode supervisinya.

Aspek psikologi dan model kepemimpinan menjadi faktor yang juga dapat mempengaruhi pelaksanaan supervise dalam sebuah lembaga pendidikan. Faktor psikologis seseorang sangat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Faktor psikologis tentunya akan membawa dampak besar pada proses supervise. Salah satu misalnya adalah ada kepala sekolah yang tempramen, tegas, lemah dan pendiam. Karakter tersebut tentunya akan memberikan rasa yang berbeda. Nah disinilah kemampuan kepala sekolah yang akan melaksanakan supervise untuk

mengelola emosi dan psikologisnya agar memberikan rasa nyaman dan tidak menciptakan suasana yang menekan dan ketakutan.

Perbedaan jenis kepribadian yang menjadi anggota atau kelompok yang dipimpin juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi supervise. Ya sebagai kepala sekolah tentunya memahami dengan benar kondisi psikis, dan fisik seluruh staff bawahannya. Kemampuan memahami ini juga jelas dipaparkan bahwa supervise tidak semata hanya berkaitan proses pembelajaran. Tentunya bagaimana kondisi lingkungan lembaga organisasi yang dipimpin sangat menentukan bagaimana cara yang tepat untuk merespon dalam aktifitas kerja.

Kekuatan yang turut memberikan dukungan dibalik seorang pimpinan juga sangat mempengaruhi pola kepemimpinannya serta mempengaruhi tingkah lakunya dalam bertindak. Setiap pimpinan pasti memiliki banyak kelebihan yang berbeda dari orang lain. Salah satunya adalah pimpinan akan terlihat lebih bijaksana, tenang dan memiliki pengetahuan yang lebih baik dan luas. Pola kepemimpinan guru dalam melakukan tugas dan kewajibannya untuk berdasarkan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Guru dituntut untuk menguasai semua kompetensi guru agar dapat menjadi panutan bagi siswa. Mushaf (2015:29) membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu bidang kognitif, sikap, dan perilaku yang ketiganya ini tidak dapat berdiri sendiri karena saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan kompetensi guru adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang harus dimiliki oleh guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya secara profesional.

Secara rinci, ada 5 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu:

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skill*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan.

Soft skill atau kecakapan seorang pemimpin atau kepala sekolah adalah faktor urgen yang menjadi sangat penting dalam menopang keberhasilan pelaksanaan supervise dan pengawasan. Kecakapan seorang kepala sekolah sangat membantu dan membantu untuk menyelesaikan persoalan dan memperbaiki kekurangan yang muncul dan ditemukan (Ngalim Purwanto, 2007:118).

Dalam penjelasan terdahulu diatas telah diketahui bahwa supervise atau pengawasan sangatlah penting untuk kepentingan keberlangsungan suatu aktifitas organisasi. Lingkungan organisasi yang kerap berubah juga menjadi faktor yang cukup penting diperhatikan. Namun perubahan tersebut akan dapat dijangkau melalui proses pengawasan yang dilakukan oleh supervisor, sehingga perubahan dapat dengan tepat disikapi.

Melakukan peningkatan terhadap kompleksitas organisasi sudah menjadi hal yang lumrah bahwa semakin besar sebuah organisasi maka semakin tinggi sistem pengawasan yang dilakukan. Hal tersebut dilakukan untuk menjamin bahwa setiap prodeuk memiliki kualitas yang terjaga dan konsisten.

Kesalahan-kesalahan dengan adanya pengawasan tentunya kesalahan dan problem yang ada akan sedini mungkin dapat dideteksi sebelum menjadi kesalahan besar dan fatal. Berikutnya delegasi wewenang, tugas dan tanggung jawab pengawasan dan supervisi adalah manager atau pimpinan. Jika tugas itu didelegasikan kepada staff atau wakilnya maka tetap tanggung jawab pada manager dan pimpinan tersebut. Dalam PP Nomor 19 tahun 2005 Pasal 57 diterangkan dan dituangkan tentang supervise yaitu supervise meliputi supervisi akademik dan manajerial yang dilakukan secara konsistensi dan teratur oleh kepala satuan pendidikan. Pemilik atau pengawas satuan pendidikan. Jelas bahwa supervisi adalah aktifitas yang harus dilakukan dalam sebuah lembaga pendidikan. Selain fungsi akademik supervise juga berfungsi sebagai manajerial dalam sebuah organisasi kelembagaan.

Sebagaimana yang disampaikan diatas bahwa supervise penting bagi perubahan lingkungan organisasi. Hal ini sangat sesuai dengan fungsi supervisi manajerial dimana dengan adanya supervise maka lingkungan organisasi berkembang kearah yang lebih baik. Tentu sangatlah tidak baik apabila lingkungan organisasi pendidikan hanya berada pada situasi itu-itu saja tanpa melihat perubahan dan perkembangan zaman yang berlaku pada waktu tertentu. Misalkan dengan adanya supervisi yang telah berlangsung sebelumnya dengan

demikian tentunya perubahan tersebut akan merubah lingkungan organisasi pendidikan. Mulai dari perangkat, model, metode dan pengajaran juga pasti akan mengalami perubahan.

Sangat penting untuk melakukan peningkatan terhadap kompleksitas organisasi. Dalam hal ini supervise menjadi salah satu hal yang wajib dilakukan. Karena supervisi adalah cara efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan tentunya memiliki tanggung jawab untuk selalu menghasilkan out come yang bermanfaat dan dapat dirasakan oleh stake holder dan masyarakat. Tentunya supervisi ini tergolong pada supervisi akademik yang menyokong keberlangsungan aktifitas organisasi pendidikan.

Berfungsi sebagai mendeteksi lebih dini kesalahan-kesalahan dalam organisasi pendidikan. Tentu saja lembaga pendidikan juga pasti menemukan problem atau kesalahan yang dapat berakibat fatal apabila tidak dideteksi secepat mungkin. Adanya supervisi maka kesalahan terkecil pun akan lebih ditemukan dan lebih mudah menyelesaikan adanya problem dalam organisasi pendidikan.

Delegasi wewenang adalah poin penting dalam organisasi pendidikan segala kewenangan sangat mempengaruhi oleh sebab itu segala kewenangan diatur sedemikian rupa berdasarkan status akademik suatu oknum. Supervisi seyogianya dilakukan oleh kepala sekolah maka fungsi ini dapat didelegasikan kepada oknum yang berkompeten. Oleh sebab itu perangkat kepala sekolah juga harus dipilih berdasarkan kemampuan akademik yang mumpuni sehingga dapat mengcover tugas supervisi kepala sekolah.

2.2. Kajian Penelitian yang Relevan

Ada beberapa kajian terdahulu dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Dedi Hendri Fitria Tahun 2009 dengan judul tentang “ Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Pelaksanaan Program Pengembangan Diri di MTs Nurul Islam Bukit Kemuning Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar” dengan hasil penelitian persentasi pengawasan kepala sekolah dapat dikatakan belum maksimal dan optimal.
2. Anisha Putri Andrian “Pembinaan Profesional Oleh Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Depo Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta 2015). Hasil penelitiannya adalah jenis pembinaan yang dilakukan oleh supervisor dalam kategori dengan persentase 71,7 %, sedangkan melalui teknik pembinaan individu dalam kategori baik dan persentase 71,6 % dan yang jenis kelompok sebesar 77,2 %
3. Edi Supriono “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta, 2014, dengan hasil penelitian bahwa hasil pelaksanaan pengawasan atau supervise kepala sekolah yang mencakup persiapan mengajar penggunaan metode dan instrument dan hasil evaluasinya menunjukkan tingkatan baik.

Penelitian diatas sangat relevan dengan penelitian ini namun perbedaannya adalah bahwa penelitian ini berorientasi pada pola-pola yang dapat meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

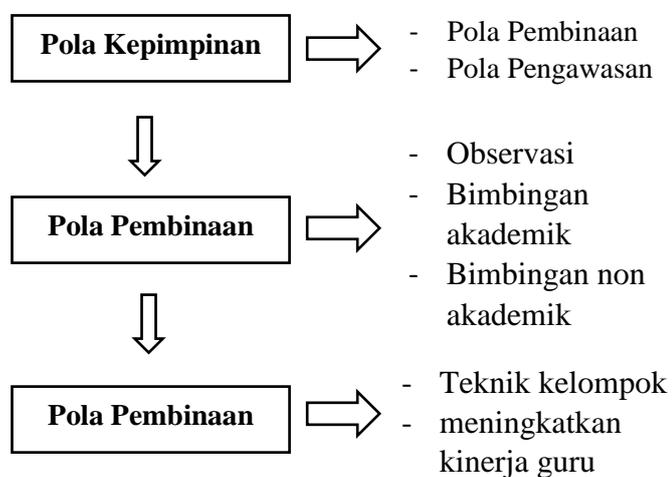
Dalam penelitian ini akan dibahas beberapa pola yang akan diterapkan dalam membimbing dan mengawasi proses aktifitas di sekolah ini.

2.3. Kerangka Konseptual

Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, guru adalah salah satu roda utama dalam lembaga pendidikan, artinya bahwa faktor yang paling utama untuk menciptakan proses pembelajaran yang kondusif adalah guru. Hal ini disebabkan karena guru adalah mesin yang menggerakkan terlaksana proses pembelajaran. Ada banyak proses pembelajaran dapat terlaksana meski tidak memiliki kepala sekolah dan ruangan sekolah. Tetapi tidak sebaliknya sekolah tidak akan melangsungkan pembelajaran tanpa adanya guru, meskipun memiliki murid.

Oleh sebab itu guru adalah faktor terpenting dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan disekolah. Namun antara guru dan lembaga pendidikan merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan saling membutuhkan. Berikut in adalah kerangka konseptual penelitian tentang pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.

Kerangka Konseptual



Guru dalam mengajar harus berorientasi pada kinerja. Karena kinerja adalah salah satu bukti dan hal yang dapat dilihat dan dinilai, tanpa adanya kinerja seseorang sulit untuk dinyatakan sebagai seorang pekerja. Oleh sebab itu ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru yaitu:

1. Kepribadian dan Dedikasi

Keperibadian menurut beberapa pakar adalah sebuah abstrak sulit ditejemahkan namun dapat dilihat dan dirasakan. Kepribadian dapat dilihat dirasakan dari sikap, perbuatan, ucapan, penampilan, bahkan cirinya juga akan terlihat itulah kepribadian (Djamarah:102).

Begitu kompleksnya kepribadian sehingga menjadi salah satu faktor yang akan mempengaruhi kinerjanya. Oleh sebab itu sulit bagi seorang guru yang tidak memiliki kepribadian sukses dalam menjalankan tugasnya. Justru kepribadian lah yang menjadikan seorang guru jadi sangat dihargai.

2. Pengembangan Profesi

Profesi adalah merupakan suatu tindakan atau kegiatan yang menunjukkan atau menampakkan suatu keahlian dibidangnya atau jabatan yang dimilikinya serta adanya tanggung jawab kode etik dalam menjalankan tugasnya (Saefuddin Saud,2009:3). Profesi adalah keahlian dalam bidang tertentu. Guru adalah seorang dengan keahlian dan berprofesi sebagai seorang tenaga pendidik, yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pembelajaran di dalam kelas dengan sistematis. Guru juga wajib mengembangkan keilmuannya sesuai dengan profesinya, hal ini bertujuan agar guru mampu merelevansikan keilmuannya

dengan kebutuhan manusia dimasa yang akan datang. Jadi guru wajib untuk terus belajar, dilatih dan mendapatkan pelatihan dan pelajaran yang signifikan untuk menunjang karir dan profesinya. Jika tidak dipenuhi maka guru akan kesulitan untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Kemampuan Mengajar

Kemampuan mengajar seorang guru dalam menjalankan tugasnya harus merujuk pada ketentuan undang-undang RI yang menjelaskan tentang guru dan dosen yang berisikan tentang kompetensi guru yaitu pedagogik, sosial, kepribadian, kemampuan interpersonal (UU Nomor 19, 2005 : 4)

Pedagogik adalah kemampuan ilmu mendidik. Seorang guru pasti terlatih dalam mendidik anak-anak dikelas. Sedangkan sosial guru dituntut untuk melakukan hubungan sosial dengan siapapun hal ini bertujuan agar guru memiliki wawasan yang seluas-luasnya. Sedangkan kepribadian guru memang harus memiliki kepribadian yang baik dan dapat menjunjung tinggi etik keprofesionalannya. Dan yang terakhir adalah interpersonal dimana guru harus ahli dalam membangun komunikasi kepada teman sejawat, kepala sekolah, siswa serta seluruh masyarakat yang terkait dalam lingkungan sekolah maupun diluar.

4. Kedisiplinan

Sudah tidak diragukan lagi kinerja akan lebih baik dicapai apabila seseorang melaksanakan pekerjaan dengan disiplin. Kedisiplinan adalah hal yang melekat dalam jiwa seorang pendidik. Karena dengan kedisiplinanlah tujuan pembelajaran akan tercapai dan sukses. Tanpa rasa kedisiplinan seorang guru tidak akan bisa

melaksanakan tugasnya dengan baik. Kedisiplinan menjadi amal kondusif, aman, tenang dan dapat menstimulasi orang-orang untuk belajar dan patuh (Suharsimi Arikunto, 2003:99).

Kedisiplinan walaupun bukan merupakan faktor khusus namun kedisiplinan adalah aspek biasanya melekat dalam diri seorang guru. Tingginya nilai-nilai yang diajarkan seorang guru terhadap peserta didik, menjadi hal yang mustahil apabila guru tidak menjadi pribadi yang disiplin. Pendapat Suharsimi di atas sangatlah tepat untuk dipahami karena seyogianya kedisiplinan adalah salah satu upaya guru untuk mengembangkan potensi dan kompetensinya.

5. Kesejahteraan

Meskipun guru adalah seorang tenaga pendidik, namun guru juga manusia yang membutuhkan kebutuhan hidup dalam menjalankan kehidupannya di bumi. Oleh sebab itu tujuan kesejahteraan adalah hal yang paling dibutuhkan oleh seorang guru. Kesejahteraan menggambarkan pada posisi dan keadaan akan terpenuhinya semua kebutuhan psikologis dan psikis seseorang.

Oleh sebab itu tiap-tiap guru harus dijamin kesejahteraan oleh pemerintah dan lembaga pendidikan yang menaunginya, agar kinerjanya dalam mengajar dapat lebih baik dan maksimal. Begitu sebaiknya jika guru tidak sejahtera tentu kinerjanya tidak bisa maksimal karena adanya kebutuhan lain yang belum terpenuhi.

6. Peran Dan Tugas Guru

Tugas dan peran guru dalam menjalankan tugasnya sangatlah kompleks dan saling berintegrasi. Maka perlu dan pentingnya bagi guru untuk tidak lupa terhadap tugas dan perannya disekolah. Berikut ini beberapa penjelasan tentang dan perannya disekolah. Berikut ini beberapa penjelasan tentang tugas dan peran guru disekolah adalah peran. Guru dalam proses pembelajaran. Peran guru dalam administrasi, peran Guru secara pribadi dan peran guru secara psikologis.

- a. Berperan dalam proses pembelajaran adalah berperan sebagai pemapar atau yang mendemonstrasikan sebuah materi. Atau dalam Bahasa khususnya mengajarkan materi langsung kepada peserta didik. Selain itu guru juga beroperan dalam mengelola atau pengelolaan kelas yang ditanggung jawabin untuk dikelolah. Dan guru juga berperan sebagai orang yang memfasilitasi terselenggaranya pembelajaran. Dan guru juga lah yang berperan sebagai evaluator proses belajar peserta didik.
- b. Peran guru sebagai administrasi yaitu guru berperan sebagai orang yang langsung berinisiatif terhadap sebuah kegiatan, ahli dan pakar dibidang pengetahuannya sehingga setiap murid terpenuhi kebutuhan belajarnya. Selain itu peran ini juga berupa sebagai pelaksana administrasi pendidikan, dan sebagai penegak peraturan dan kedisiplinan.
- c. Peran Guru secara pribadi yaitu guru juga harus bisa mengambil alih tugas orang tuapada saat disekolah, tidak hanya itu guru juga harus mengesankan rasa aman dan dapat dijadikan teladan dan contoh bagi peserta didik.

- d. Peran Guru secara psikologis yaitu guru yang memang memiliki peran sebagai pakar psikologis anak. Sehingga hal yang wajar jika guru memahami karakter dan kondisi psikologis peserta didik. Dan selain guru juga memiliki daya Tarik psikologis yang tinggi sehingga guru sangat mempengaruhi proses belajar peserta didik.

Itulah faktor dan tugas serta peran guru dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik. Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa guru memiliki fungsi dan tanggung jawab yang besar. Semakin tinggi pelaksanaan tanggung jawab maka semakin tinggi kinerja guru yang akan dicapainya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Pengertian deskriptif kualitatif adalah upaya mendeskripsikan fenomena sosial tampak secara mendalam dan terinci (singarimbun dan Effendi : 1989)

Berdasarkan dalam pengertian deskriptif kualitatif yang lain adalah sebuah penelitian yang memiliki tujuan untuk menggambarkan, sifat, gejala, atau frekuensi suatu individu atau kelompok tertentu dan hubungan antara gejala-gejala yang timbul pada masyarakat (koentjaraningrat : 1986).

Begitu juga dengan apa yang dipaparkan oleh pendapat Koentjaraningrat bahwa penelitian kualitatif adalah upaya peneliti untuk memaparkan dan menjelaskan suatu bahasan dalam suatu penelitian atau bahasan kedalam bentuk tulisan yang tajam, jelas, mendalam dan dapat dicerna.

Dan menurut ahli yang lain menyatakan deskriptif kualitatif ini adalah jenis penelitian yang tidak menggunakan hipotesis atau jenis non hipotesis (Suharsimi Arikunto : 1996)

Pada penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan umumnya berbentuk kata-kata, gambar-gambar, dan kebanyakan bukan angka-angka. Walaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang dimaksud meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, foto-foto, dokumen pribadi, nota dan catatan lainnya. Termasuk di dalamnya deskripsi mengenai situasi.

Deskripsi atau narasi tertulis sangat penting dalam pendekatan kualitatif, baik dalam pencatatan data maupun untuk penyebaran hasil penelitian. Karena mengandalkan hasil wawancara pada MTs Negeri 2 Medan dokumentasi pada arsip-arsip berupa laporan hasil wawancara dan dokumentasi lain yang terkait dengan permasalahan ini.

Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis dari hasil wawancara serta data berdasarkan hasil dari dokumentasi yang dapat memberikan gambaran yang jelas atas objek yang diteliti, untuk kemudian di proses dan dianalisis untuk kemudian menarik kesimpulan.

3.2. Subjek dan Objek Penelitian

Objek penelitian adalah orang yang dijadikan sebagai sumber data atau sumber informasi oleh peneliti untuk riset yang dilakukannya. Dalam penelitian sosial, subjek penelitian adalah manusia. Yang dimaksud dengan subjek dalam penelitian ini adalah seseorang yang menjadi sumber utama dalam penelitian. Dan yang menjadi dasar dalam menetapkan subjek dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan metode purposive sampling sehingga subjek adalah seseorang yang telah teruji akan menjadi sumber yang tepat dalam penelitian ini. Dengan menggunakan purposive maka penentuan subjek penelitian akan memberikan data yang tepat dan valid sebagaimana yang dibutuhkan dalam penelitian (Suratno dan Arsyad : 1999). Dengan demikian maka yang menjadi objek penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di MTs Negeri 2 Medan.

3.4. Sumber Data

Subjek dalam penelitian ini adalah beberapa informasi yang dipercaya dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dengan akurat yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah I bidang Akademik, Wakil Kepala Sekolah II bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah III Bidang Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Sekolah bidang IV bidang Humas, dan Tata usaha serta sampel yang digunakan adalah Guru-guru MTs Negeri 2 Medan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Tahap berikutnya adalah metode pengumpulan data yang merupakan cara untuk memperoleh tujuan. Cara pertama ini digunakan setelah peneliti memperhitungkan kemajuan yang ditinjau dari tujuan serta situasi penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

Data primer adalah data hasil wawancara kepala pihak Kepala Madrasah dan Fungsiaris MTs Negeri 2 Medan mengenai srategi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan pihak lain. Peneliti tinggal memanfaatkan data tersebut menurut kebutuhannya. Data sekunder penelitian ini bersumber dari dokumen-dokumen bagian Tata Usaha MTs Negeri 2 Medan.

Sedangkan untuk mengelola data yang baik dan akurat maka dipergunakan beberapa metode, yaitu :

1. Pengamatan (*Observation*)

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Metode ini digunakan sebagai langkah awal dengan melihat secara langsung objek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Data tersebut antara lain berupa data tentang kondisi terfokus pada gambaran sumber daya manusia, kinerja guru dan penerapan sumber daya manusia.

2. Wawancara (*Interview*)

Teknik ini dilakukan dengan memperoleh data dan informasi langsung dari responden mengenai permasalahan yang dikaji melalui wawancara. Metode wawancara ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Interview ini dilakukan mendalam tapi bersifat luwes, susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat di ubah pada saat wawancara, di sesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara mengenai strategi manajemen sumber daya manusia, keunggulan kompetitif, dan kompensasi salam meningkatkan kinerja guru pada MTs Negeri 2 Medan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Jadi, dokumen merupakan bahan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Dokumen yang di gunakan dalam penelitian ini adalah informasi yang di simpan atau di dokumentasikan

seperti dokumen, soft file, data otentik dan arsip lainnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang dapat di gunakan sebagai pelengkap dari data yang di peroleh dalam kegiatan wawancara dan observasi.

4. Studi Pustaka

Yaitu pengumpulan data yang di lakukan dalam mempelajari buku-buku refrensi, laporan-laporan, majalah, jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan masalah yang di teliti.

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk dapat menggambarkan dan menjelaskan informasi dan data yang ditemukan di lapangan pada penelitian ini, maka seluruh data yang terkumpul harus dilakukan proses analisis data dengan teknik tertentu pula. Teknik ini disebabkan karena jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang tidak menggunakan hipotesis.

Agar hasil analisis mencapai pada tingkat keabsahan tertentu maka dapat dilakukan triangulasi data. Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

Proses triangulasi data ini terdiri dari metode, penyidik, pemanfaatan sumber dan aspek teori (Denzim Moleong : 2004). Dan sedangkan untuk penelitian ini triangulasi menggunakan teknik pemanfaatan penggunaan sumber. Teknik pemanfaatan menggunakan sumber ini dilakukan dengan cara membandingkan derajat kepercayaan dengan data dan informasi yang berbeda. Dengan demikian teknik triangulasi ini akan melalui proses pengecekan melalui sumber data, memberikan atau mengajukan beberapa pertanyaan, serta menggantikannya dengan kajian teori penelitian, dengan formulasi wawancara sebagai berikut.

Tabel 3.2. Fokus 1 Pola Pembinaan dan Pengawasan

Fokus	Informasi	Deskriptif Hasil Wawancara
Pola dan Teknik Perseorangan	Kepala Sekolah	Memaparkan tentang pola pembinaan dengan kunjungan kelas, kunjungan observasi, bimbingan akademik, bimbingan non akademik.
Pola dan Teknik Kelompok	Kepala Sekolah	Memaparkan tentang pola pembinaan dengan pola pertemuan atau rapat, diskusi kelompok, penataran/pelatihan.

Tabel 3.2. Fokus 2 Analisis Kinerja Guru

Fokus	Informan	Deskriptif Hasil wawancara
Pengelolaan Kelas Pembelajaran	Guru	Hasil wawancara akan memaparkan tentang kinerja guru dalam menggunakan metode mengajar dan kemampuan dalam mengelola kelas dalam proses pembelajaran.
Kemampuan Konseptual	Guru	Memaparkan tentang kemampuan konseptual yaitu kemampuan guru

		dalam menjalankan tugas mengajar namun dengan kondisi dan fasilitas yang ada.
Kemampuan Interpersonal	Guru	Memaparkan tentang kemampuan interpersonal yaitu sifat dan sikap mampu bekerjasama dengan satu sama lain agar tercapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.

3.7. Pengecekan Keabsahan Data

Menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong, ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability).

1. Kredibilitas

Peneliti yang berperan sebagai instrument utama dalam penelitian kualitatif banyak berperan dalam menentukan dan menjustifikasi data, sumber data, kesimpulan dan hal-hal penting lain yang memungkinkannya berprasangka atau membias. Kredibilitas data digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan dilapangan. Untuk pencapaian kredibilitas tersebut peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: kenyataan dilapangan. Untuk pencapaian kredibilitas tersebut peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Ketekunan pengamatan: peneliti mengadakan pengamatan atau observasi terus menerus terhadap proses pengembangan SDM, keunggulan

kompetitif, dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja MTs Negeri 2 Medan guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

- b. Triangulasi : teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber diluar data tersebut sebagai bahan pertimbangan. Peneliti membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak obyek peneliti, yaitu kepala sekolah, fungsionaris, dan guru-guru.

1. Transferabilitas

Peneliti melaporkan hasil penelitian secara rinci yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

2. Dependabilitas

Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, agar temuan penelitian dapat bertahan (*dependable*) dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

3. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil penelitian, terutama yang bersangkutan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian,

mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.

Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas itu diharapkan hasil penelitian memenuhi standar penelitian kualitatif, yaitu *truth value*, *applicability*, *consistency*, dan *neutrality*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah MTs Negeri 2 Medan

Sejarah berdirinya MTs N 2 Medan, keadaan guru dan siswa, serta keadaan sarana dan fasilitas. Semua yang diungkapkan mengenai hal-hal tersebut adalah hasil perolehan data dengan wawancara dan pengkajian terhadap dokumentasi yang ada di MTsN 2 Medan. MTSN 2 Medan pada awal berdirinya merupakan Madrasah Tsanawiyah Negeri Medan. Ketika terjadi perubahan tuntutan kebutuhan terhadap kualitas SDM guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam dengan mensyaratkan lulusan Diploma III, maka PGAN 6 tahun dilikuidasi oleh pemerintah terhitung Tahun Pelajaran 1979- 1980. Diawal Tahun Pembelajaran 1980 - 1981 siswa MTs Negeri Medan merupakan siswa peralihan dari PGAN Medan Kelas I s/d III dan proses KBM di Jl. Pancing (sekarang Jl. Williem Iskandar), Selanjutnya Pada Tahun 1983 MT's Negeri Medan memiliki lokasi Kegiatan Belajar Mengajar yang baru di Jl. Pertahanan Desa Amplas Kec. Patumbak. Meskipun demikian proses KBM di MTs Negeri Medan II. Pancing (sekarang J. Williem Iskandar) tetap berlangsung.

Pada tahun 1984 dibangun ruang Kelas Jauh di Jalan peratun No. 3 Komplek Medan Estate Medan. Pada tahun 1996 dari upaya, usaha dan perjuangan para tokoh dan senior para pendidik MTSN Medan tersebut maka Kelas Jauh MTsN Medan yang berada di Jl. Peratun No. 3 Komplek Medan Estate dijadikan MTsN 2 Medan. Pada awal berdirinya MTSN 2 Medan sebagai pusat

sumber belajar hanya terdiri dari 8 (delapan) kelas berkat upaya dan usaha serta kerja keras dari Madrasah dan stake holder yang ada maka sekarang ruang belajar sudah mencapai 38 ruang dan disusul dengan ruang Lab. Komputer, Lab. IPA, Perpustakaan dan ruang-ruang lainnya.

Sejak tahun 1996 s/d sekarang MTsN 2 Medan telah dipimpin oleh beberapa kepada Madrasah:

1. (Alm) Drs. Marahalim Srg (Tahun 1996 s/d 1997)
2. (Alm) Drs. F. Farid Ilyas (Tahun 1997 s/d Desember 2002)
3. Dra. Hj. Nani Ayum (Januari 2003 s/d Desember 2006)
4. Dra. Nursalimi, M.Ag (Desember 2006 s/d 2016)
5. Drs. H. Musianto, MA (Maret 2016 s/d April 2018)
6. Drs. Salman Munthe, M.Si (April 2018 s/d April 2020)
7. Dra. Pesta Berampu M.A (April 2020 s/d Sekarang)

Untuk mengetahui profil Mts Negeri 2 medan dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Nama Sekolah : Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan
2. Alamat Sekolah : Jalan Peratun No.3 Medan
3. Kelurahan/Desa : Sidorejo Hilir
4. Kecamatan : Kec. Medan Tembung
5. Kabupaten/Kota : Kota Medan
6. Provinsi : Sumatera Utara
7. Kode Pos : 20371
8. Telephone/HP/Fax : +6261-6627356
9. Status Srkolah : Negeri
10. Akreditasi Sekolah : A
11. Luas Lahan : 7.360 m²

Tabel 4.1.
Daftar Guru MTs Negeri 2 Medan

No	Nama Guru	NIP	Mata Pelajaran	Status	Golongan
1	Dra. Pesta Berampu, MA	196708081997032003	Kepala Madrasah	PNS	Pembina, IV/a
2	Ahmad Darwis Siregar, S.Pd	196012101983021003	Guru PJKS	PNS	Pembina, TK.I IV/b
3	Dra. Nita Ariani, M.S	196506011988032002	Guru B. Inggris	PNS	Pembina, TK.I IV/b
4	Jusliana, S.Pd	196707221992032002	Guru IPA	PNS	Pembina, TK.I IV/b
5	Hamnah Hasibuan, S.Ag	196110291991032002	Guru B. Arab	PNS	Pembina, TK.I IV/b
6	Drs. A. Mu'in	196411091999031001	Guru Fiqih	PNS	Pembina, TK.I IV/b
7	Dra. Hj. Paridawati	196205041987032003	Guru Matematika	PNS	Pembina, IV/a
8	Dra. Nurjani, M.P.Fis	196310081987032002	Guru IPA	PNS	Pembina, IV/a
9	Dra. Hotnida Sari, M.Ag	196604051986032003	Guru Akidah Akhlak	PNS	Pembina, IV/a
10	Saiful Adrian, M.Pd	196611231987031002	Guru PJKS	PNS	Pembina, IV/a
11	Dra. Fujiati, M.A	196602061992032004	Guru IPS	PNS	Pembina, IV/a
12	Dra. Hj. Salbiah, M.A	196601041992032004	Guru SKI	PNS	Pembina, IV/a
13	Melda Revita Srg, M.A	196603191991032001	Guru IPS	PNS	Pembina, IV/a
14	Masdelina, S.Pd.I	196308031992032001	Guru IPA	PNS	Pembina, IV/a
15	Naibah, S.Pd.I	196207181992032001	Guru Akidah Akhlak	PNS	Pembina, IV/a
16	Dra. Mastini	196707151994032008	Guru B. Indonesia	PNS	Pembina, IV/a
17	Tuti, S.Pd.I	196406061991032003	Guru PKN	PNS	Pembina, IV/a
18	Ajmi, S.Ag	197003011993032001	Guru SBK	PNS	Pembina, IV/a
19	Dra. Hj. Elyani	196910091995032001	Guru B. Indonesia	PNS	Pembina, IV/a
20	Drs. H. Zulkifly	196106161995031001	Guru SBK	PNS	Pembina, IV/a
21	Dra. Hj. Ermi Suhartyni, M.A	196709091996032002	Guru IPS	PNS	Pembina, IV/a
22	Dra. Masdoharni Hsb, M.M	196707071997032001	Guru IPA	PNS	Pembina, IV/a
23	Zuarniwati, S.Ag	197010091997032001	Guru B. Inggris	PNS	Pembina, IV/a
24	Rahmi Wardah, S.Ag	197104081997032002	Guru B. Inggris	PNS	Pembina, IV/a
25	Anda, S.Ag, M.Pd	197204081997032001	Guru Matematika	PNS	Pembina, IV/a
26	Supriana, S.Ag	197006091998032002	Guru Matematika	PNS	Pembina, IV/a
27	Nuraini Erlinda, M.Pd	197303231997032002	Guru IPS	PNS	Pembina, IV/a
28	Hanizar Sary, M.Pd	196603261997032001	Guru Matematika	PNS	Pembina, IV/a
29	Drs. H. Musianto, MA	196612311999031015	Guru IPA	PNS	Pembina, IV/a
30	H. Bukhari, S.Ag	197107271999031004	Guru Matematika	PNS	Pembina, IV/a
31	Khadariah, S.Ag	197002181999052001	Guru SKI	PNS	Pembina, IV/a
32	Erliani, S.Ag	197112142000032001	Guru Akidah Akhlak	PNS	Pembina, IV/a
33	Hj. Erlina Sari, S.Ag	196503042003122001	Guru BK	PNS	Pembina, IV/a
34	Naharman, S.Ag	197307062002121003	Guru Q. Hadits	PNS	Pembina, IV/a
35	Syamsurizal, M.E.I	197712052006041010	Guru Fiqih	PNS	Pembina, IV/a
36	Asyraf, S.Pd	197907142005011006	Guru PJKS	PNS	Pembina, IV/a
37	Fauziana Lubis, S.Pd	197009022005012004	Guru B. Indonesia	PNS	Pembina, IV/a
38	Siti Maburrah, S.Pd	197302062005012009	Guru IPS	PNS	Pembina, IV/a

39	Syaripa Hasibuan, S.Pd	197312112005012003	Guru B. Indonesia	PNS	Pembina, IV/a
40	NurismainiahSiregar, S.Pd	197810232005012007	Guru Prakarya	PNS	Pembina, IV/a
41	Irma Safiah Lubis, S.Pd	198001222005012007	Guru B. Indonesia	PNS	Pembina, IV/a
42	Elvi Yosna Lubis, S.Pd	198005212005012003	Guru B. Inggris	PNS	Pembina, IV/a
43	Yudiati, S.Pd	197405312006042004	Guru SBK	PNS	Pembina, IV/a
44	Khalidah, S.Pd, M.Hum	197712072006042011	Guru B. Inggris	PNS	Pembina, IV/a
45	Halimatussa'diah, M.Pd	197909232005012007	Guru IPA	PNS	Pembina, IV/a
46	Mardiyah Rambe, S.S	197103212005012004	Guru B. Inggris	PNS	Pembina, IV/a
47	Hafnizar Lubis, S.Pd	196906082006042005	Guru PJKS	PNS	Pembina, IV/a
48	Nurhidayati Nasution, S.Pd	197809232005012003	Guru Matematika	PNS	Pembina, IV/a
49	Dra. Minarni Hrp, M.A	196909062007012038	Guru Fiqih	PNS	Pembina, IV/a
50	Lusy Fatri Yanti, S.E	197803062007102001	Guru IPS	PNS	Penata Tk. I, III/d
51	Nurjihhan, S. Pd	197610282005012003	Guru PKN	PNS	Penata Tk. I, III/d
52	Nikmah, S.Ag	196803012007012046	Guru SKI	PNS	Penata Tk. I, III/d
53	Ratna Sari, S.Ag	197003072007012031	Guru SKI	PNS	Penata Tk. I, III/d
54	Surianto, S.Ag	197507292007101001	Guru Q. Hadits	PNS	Penata Tk. I, III/d
55	Novida Hairuni, S.Pd	198311102009012009	Guru Prakarya	PNS	Penata Tk. I, III/d
56	Asmawati Siregar, S.Pd	197606172009012003	Guru IPS	PNS	Penata Tk. I, III/d
57	Ishak Hasibuan, S.Pd.I	197611052011011004	Guru B. Arab	PNS	Penata, III/c
58	Rina Sefriani Nasution, S. Pd	198509292011012024	Guru Matematika	PNS	Penata, III/c
59	Sehat Matua Ritonga, S. PdI	198707112019031010	Guru Matematika	PNS	Penata Muda /III/a
60	Ristika Novi, S. Pd	198610262019032008	Guru BK TIK	PNS	Penata Muda /III/a
61	Intan Kurnia, S. Pd	199401062019032017	Guru PKN	PNS	Penata Muda /III/a
62	Kurniati, S. Pd	198803192019032012	Guru B. Indonesia	PNS	Penata Muda /III/a
63	Vini Yovina, S. Pd	199305062019032028	Guru PKN	PNS	Penata Muda /III/a
64	Zaitun Aida, S. PdI	199107232019032022	Guru B. Arab	PNS	Penata Muda /III/a
65	Ratih Swastika Zulmi, S. PdI	198807082019032016	Guru Matematika	PNS	Penata Muda /III/a
66	Oriza Fani, S. Kom	199303022019032021	Guru BK TIK	PNS	Penata Muda /III/a
67	Fakhridayani Harahap, S. Pd	198509082019032005	Guru IPA	PNS	Penata Muda /III/a
68	Tri Adinata, S. Pd	199009252019031012	Guru SBK	PNS	Penata Muda /III/a
69	Bram Ferdian, S.Pd	198903272019031014	Guru PJKS	PNS	Penata Muda /III/a
70	Mukhtar Riza Akbar, S.Pd	199204052019031019	Guru PJKS	PNS	Penata Muda /III/a
71	Kasiono, S.Pd	-	Guru BK TIK	Non PNS	-
72	Diah Indah Mayanti, S.PdI	-	Guru BK TIK	Non PNS	-
73	Erwinsyah Nst, ST	-	Guru Prakarya	Non PNS	-
74	Arsad Siregar, S.PdI	-	Guru B. Arab	Non PNS	-
75	Tri Wahyuni, S.Pd	-	Guru IPS	Non PNS	-
76	Rosalinda Pasaribu, S.Pd	-	Guru Matematika	Non PNS	-
77	Nurhidayatul Akmal Mairo.S.PdI	-	Guru B. Inggris	Non PNS	-
78	Dedi Doly Siregar, S.PdI	-	Guru B. Inggris	Non PNS	-
79	Sri Sabrina, S.Pd	-	Guru B. Indonesia	Non PNS	-

80	Citra Maisyarah, S.Pd	-	Guru PKN	Non PNS	-
81	Zulfikar Affandy Siregar, S.Pd	-	Guru BK	Non PNS	-
82	Syaadatul Munawarah, S.Pd	-	Guru BK	Non PNS	-
83	Muhammad Syafrial, SE	-	Guru BK	Non PNS	-
84	Muhammad Yusuf, M.Pd	-	Guru PKN	Non PNS	-
85	Nur Hajjah, S.Pd	-	Guru B. Indonesia	Non PNS	-
86	Muhammad Iqbal Ali, S.Pd	-	Guru B. Arab	Non PNS	-
87	Nazharatun Najmi, S.Pd	-	Guru B. Indonesia	Non PNS	-
88	Dewi Novita Sari, S.Pd	-	Guru IPA	Non PNS	-
89	Bambang Hadi S, SP	197001082014111002	Guru BK TIK	PNS	Penata Muda Tk. I, III/b
90	Sarwedi	196912122014111003	Guru Prakarya	PNS	Penata Muda /III/a
91	Muhammad, SH.I	197711102014111004	Guru BK TIK	PNS	Penata Muda Tk. I, III/b

4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan

1. Visi

“Mewujudkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan yang populis, Islami, Berkualitas, dan Berwawasan Lingkungan”

2. Misi

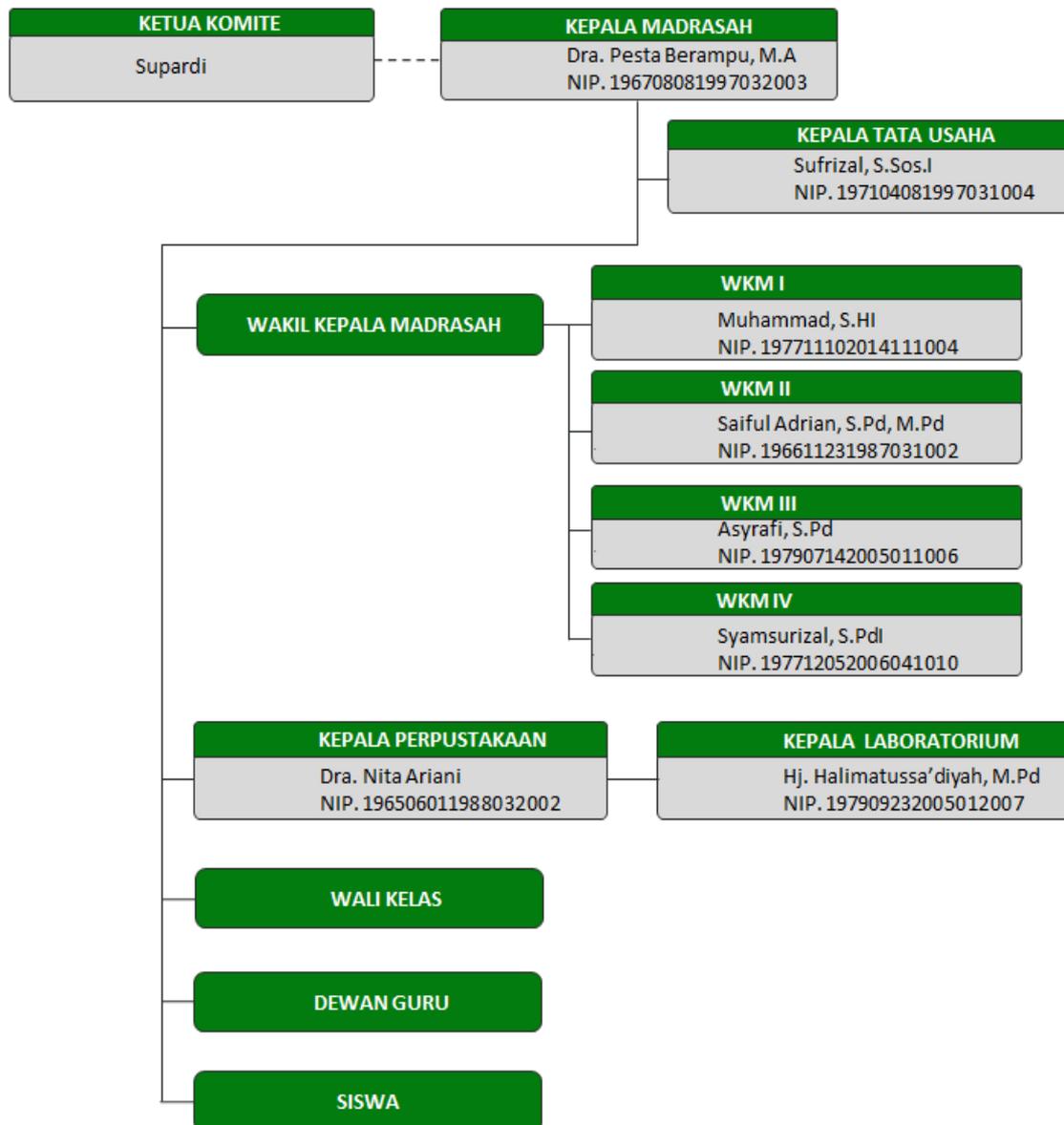
- a) Mewujudkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan yang populis, Islami Berkualitas, dan Berwawasan Lingkungan
- b) Menerapkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi secara islami
- c) Melengkapi sarana dan prasarana pendidikan, rapi dan pendidikan yang sesuai dengan standar BSNP
- d) Menerapkan prinsip-prinsip keimanan, ketaqwaan dan akhlakul karimah dalam kehidupan sehari-hari
- e) Mewujudkan lingkungan bestari bersih, sehat, rapi dan indah yang kondusif serta memiliki tekad mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup secara berkesinambungan.

3. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan dan mengembangkan serta membiasakan sikap dan perilaku yang sesuai dengan akhlakul karimah dalam koridor keimanan dan ketaqwaan
- b) Mengembangkan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi IPTEK
- c) Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu berkompetisi pada jenjang pendidikan lanjutan, baik yang di kelola Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional
- d) Meningkatkan dan mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan bakat dan minatnya
- e) Mewujudkan suasana lingkungan pendidikan yang sehat, kondusif dan Islami
- f) Memiliki Sarana dan prasarana berdasarkan Standar Nasional Prasarana
- g) Meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif
- h) Meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif
- i) Memiliki Tim dan Pengkaderan untuk dipersiapkan sebagai peserta berbagai lomba dan kompetisi mata pelajaran termasuk Olimpiade Matematika dan Fisika yang diharapkan mampu menjadi juara tingkat Propinsi dan Nasional
- j) Mengembangkan berbagai wadah program penghayatan dan pengamalan agama antara lain: manasik haji, sholat jenazah mengurus jenazah, tahtim, tahlil, bintal untuk guru dan pegawai, tahfidz Al-qur'an, Mubaliqh cilik, pembinaan qori dan qoriah.

4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

4.1.4. Keadaan Guru

Untuk guru sendiri dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.2 Data guru di MTs Nnegeri 2 Medan

Daftar PTK				
No	Uraian	Guru	Tendik	PTK
1	Laki-Laki	29	11	40
2	Perempuan	65	7	72
Total		94	18	112

Dapat diurutkan bahwa jumlah Guru di MTs Negeri 2 Medan berjumlah 99 orang dimana terdiri laki-laki 29 orang, perempuan 65 orang dan untuk Tendik sebanyak 18 orang.

4.1.5. Keadaan Siswa

Data dijelaskan dalam tabel ini sebagai berikut:

Tabel 4.3 Tabel Jumlah Peserta Didik

Data Rombongan Belajar				
No	Uraian	Detail	Jumlah	Total
1	Kelas VII	Laki-laki	167	384
		Perempuan	217	
2	Kelas VIII	Laki-laki	161	408
		Perempuan	247	
3	Kelas IX	Laki-laki	175	394
		Perempuan	219	

4.2. Temuan Penelitian

4.2.1. Pola Kinerja Kepala Sekolah

Temuan penelitian ini akan memaparkan tentang Pola kinerja Kepala Sekolah yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan. Pola kinerja Kepala Sekolah sebagai seorang supervisor di setiap sekolah tentunya berbeda-beda. Tergantung dengan situasi, kondisi dan respon yang dibutuhkan. Namun kinerja

Kepala Sekolah dilakukan sesuai aturan dan sistem yang telah ditetapkan dalam undang-undang pendidikan di Negara Indonesia. Berikut ini temuan pola kinerja kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Medan.

4.2.1.1. Pola Pengawasan

Sebagaimana yang diketahui bahwa pola ini adalah salah satu teknik supervisi yang dilakukan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan dan pembinaan di sekolah. Salah satunya adalah dengan teknik *classroom visitation* (kunjungan kelas) dan (observation visit). Hal ini bertujuan untuk mendapatkan beberapa hal yang menjadi penghambat atau kajian untuk perkembangan kearah yang lebih baik. Untuk menemukan fakta dan data ini berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu :

1. Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*)

“Cara termudah dalam menilai kinerja guru di sekolah ini adalah dengan melakukan kunjungan kedalam kelas langsung untuk mengetahui secara keseluruhan keadaan dan kondisi kelas”.

Selain itu dikesempatan yang sama kepala madrasah menjelaskan bahwa tindakannya memiliki tujuan khusus terhadap sekolah yang dipimpinnya. Berikut pernyataan beliau:

“Kunjungan kekelas yang dilakukan bertujuan untuk menilai dan melihat langsung bagaimana persiapan dan kemampuan guru dalam menguasai kelas saat proses pembelajaran. Sebagaimana yang diketahui bahwa pola ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung tentang kinerja dan performa para guru dalam menjalankan tugasnya mengajar dikelas. Kunjungan ini juga tidak saja hanya semata untuk melihat bagaimana kinerja guru namun untuk mengantisipasi akan adanya hambatan. Dengan demikian maka

kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengawas dan memberikan masukan solusi bagi guru-guru yang menghadapi hambatan di kelas saat mengajar”.

Selanjutnya sikap ini juga akan dianalisis dampaknya terhadap guru yang bersangkutan yang mendapatkan kunjungan saat sedang melaksanakan tugas mengajar di kelas. Hal ini untuk mengetahui apakah tindakan kepala sekolah dalam melakukan kunjungan memberikan dampak yang baik.

“Kepala madrasah memang secara rutin melakukan kunjungan di kelas-kelas dan melihat langsung tentang bagaimana situasi guru-guru daam mengajar di kelas masing-masing.

Agar lebih berimbang antara fakta dan informasi yang didapat peneliti dilapangan, wawancara juga dilakukan dengan guru-guru yang berbeda. Berikut ini hasil wawancaranya.

“Memang benar kepala madrasah sering melakukan kunjungan ke kelas untuk dapat mengecek dan mengawasi langsung guru-guru yang mengajar di kelas.”

Dengan guru yang lain tetapi dengan tema wawancara yang sama juga menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah dalam rangka bertujuan untuk menilai kinerja guru mengajar di kelas, dilakukan langsung dengan melakukan kunjungan di kelas masing-masing”

Dengan demikian maka dapat dinyatakan kepala madrasah melakukan pola-pola pengawasan dengan melakukan kunjungan ke dalam kelas dan melihat dan mengamati proses belajar anak-anak. Dan berkaitan dengan waktu kunjungan ditemukan fakta dilapangan sebagaimana wawancara berikut:

“Kepala Madrasah tidak menentukan waktu dan hari serta tanggal kedatangannya di kelas. Kapan saja waktunya jika memang ingin

berkunjung Kepala Madrasah dapat langsung melakukan kunjungan ke kelas.

Wawancara berikutnya seorang guru mengatakan bahwa:

“Kepala Madrasah dalam rangka melakukan kunjungan dikelas memiliki tujuan untuk mengawasi atau memonitoring. Sehingga hasil pengamatan bukan untuk menilai pribadi guru saja tetapi untuk diberikan masukan dan solusi agar para guru menjadi lebih baik dalam mengajar”.

Kunjungan kepala sekolah ke kelas yang dilakukan di sekolah ini adalah dengan tujuan melakukan monitoring tersebut . selain itu monitoring ini dapat dijadikan motivasi agar kinerja mengajar guru harus stabil tidak pada saat Kepala Madrasah melakukan kunjungan saja. Karena para guru tidak bisa tahu kapan Kepala Madrasah berkunjung dikelas. Pernyataan ini juga dijabarkan dalam wawancara berikut:

“Guru harus selalu siap kapan saja dalam menunjukkan kinerja yang baik dalam mengajar. Karena Kepala Madrasah datang tanpa diketahui oleh guru yang bersangkutan. Sehingga harus siap selalu”

Pada kesempatan yang sama guru yang lain juga mengatakan bahwa:

Mau tidak mau kondisi ini memang harus dijalani, tapi bagi guru monitoring ini sangat membantu karena dengan adanya kunjungan Kepala Madrasah yang ditentukan kurang dalam mengajar mendapatkan perhatian agar menjadi lebih baik”.

Dari wawancara yang dilakukan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa salah satu pola pengawasan dan pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan adalah dengan melakukan kunjungan kelas dengan waktu yang sangat periodik.

2. Kunjungan Observasi (*Observation Visit*)

Pola ini atau yang disebut dengan *observation visit* atau kunjungan observasi ini adalah suatu teknik dan pola pengawasan dengan cara mengamati atau mengobservasi penggunaan metode pembelajaran yang digunakan guru dalam mengajar. Cara ini lebih mengarah pada pengamatan atau mengobservasi tentang keefektifan kinerja guru dalam mengajar. Untuk melaksanakan point ini Kepala Madrasah dapat mengunjuk guru yang dianggap lebih mampu dalam menilai substansi ini. Tidak hanya sampai pada point observasi saja, namun dilanjutkan dengan ruang diskusi sehingga guru dapat mengetahui dan memahami bagaimana kemampuannya dalam mengajar.

Adapun fakta dan dat yang ditemukan berkaitan dengan hal ini dapat dilihat dan dianalisis dari wawancara yang dilakukan disekolah ini yaitu:

“Di Madrasah MTs Negeri 2 Medan ada program dimana guru yang senior yang memiliki kecakapan yang lebih baik akan melakukan observasi terhadap guru-guru yang mendemonstrasikan suatu metode pembelajaran tertentu.”

Masih dengan pembahasan yang sama peneliti melakukan wawancara dengan guru yang lainnya.

“Untuk membangun solidaritas dan jalinan hubungan sejawat disekolah maka proses pembelajaran yang unik dimana guru yang dianggap lebih bisa akan menilai dan mengobservasi guru lainnya yang membutuhkan nilai untuk perbaikan kerja.”

Untuk hal ini peneliti juga turut mewawancarai Kepala Madrasah. Adapun pernyataan tersebut berkaitan dengan hal ini adalah sebagai berikut:

“Kondisi saling belajar dan membelajarkan tidak saja dilakukan antara guru dan murid, tetapi antara guru dengan guru lainnya. Semua mendapat giliran masing-masing, termasuk juga dinilai dengan para guru lainnya”.

Dari wawancara tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kunjungan kelas yang dilakukan Kepala Madrasah memberikan program lanjutan yang dapat memberikan dampak yang lebih baik lagi bagi sekolah ini yaitu dilakukannya proses observation visit (kunjungan observasi) sehingga ketika Kepala Madrasah melakukan kunjungan kelas para guru tidak merasa diintimidasi tetapi justru menjadi motivasi kinerja yang positif. Berikut ini hasil wawancara selanjutnya yang dapat memperkuat akan dilaksanakannya aktifitas ini.

“Selain melakukan kunjungan kelas kepala madrasah juga memberikan ide dan masukan untuk melakukan observasi visit sebagai tindak lanjut, supaya apa yang dilakukan dapat menjadi sebuah kinerja yang bisa dinilai”.

Pada kesempatan yang sama peneliti juga melanjutkan wawancara dengan guru yang lainnya dan berikut paparannya:

“Agar tidak minder ketika Kepala Madrasah melakukan kunjungan dikelas, maka para guru juga melakukan observation visit sehingga guru benar-benar siap dan matang serta terus belajar dalam menjalankan tugas mengajar.”

Dan guru lain berpendapat yang sama

“Terkadang guru bukan tidak bisa mengajar yang baik, tetapi terkadang malas belajar, motivasi kurang dan kurang percaya diri, untuk menghindari hal itu disini dilakukan observasi visit sehingga guru tidak lagi canggung, malu atau malas dalam melakukan hal yang lebih baik.”

Adanya observasi visit guru tidak perlu malu, atau terbebani karena teknik ini memberikan kemudahan dan kesempatan bagi semua guru untuk memilih,

menentukan dan mencoba metode pembelajaran mana yang cocok, sesuai dan memudahkan mengajar dikelas.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah melakukan teknik pengawasan dengan melakukan *observasi visit* aktifitas ini bertujuan agar semua guru tidak merasa dimatai-matai, atau dicari-cari kesalahannya. Tetapi guru dibantu untuk berkembang dan meningkatkan kinerja mengajarnya dikelas. Dari adanya data dan fakta ini didapatkan hasil rekapitulasi para informan sangat tinggi seperti yang ada dipaparkan dalam bentuk tabel pada bab ini yang menyatakan dilakukannya *observasi visit* (kunjungan observasi).

3. Bimbingan Akademik

Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala Madrasah berkaitan dengan pemberian bimbingan akademik kepada guru-guru di MTs Negeri 2 Medan . meski pada kesempatan yang berbeda-beda berikut ini rangkaian pernyataan pemberian bimbingan akademik yang dilakukan Kepala Madrasah kepada para guru.

“Bimbingan akademik adalah aktifitas yang tidak pernah dilakukan. Membuat jadwal rutin agar semua guru mendapatkan bimbingan akademik yang cukup. Salah satunya menyampaikan perubahan peraturan, serta informasi yang berkembang yang berkaitan dengan sekolah, dan program semesteran”.

Pemberian bimbingan akademik terhadap guru selalu menjadi program yang rutin dilakukan disekolah. Berupa arahan, himbauan maupun cara tertentu.

“Bimbingan akademik yang diberikan kepada para guru, tidak saja disampaikan hanya pada rapat tertentu tetapi dalam seminggu sekali

bimbingan ini tetap dilakukan sehingga para guru memang benar-benar merasa diperhatikan.”

Untuk dapat menilai lebih jauh lagi tentang bagaimana pelaksanaan dan kebenaran tentang bimbingan akademik yang dilakukan kepala sekolah, peneliti juga melakukan wawancara dengan guru-guru.

“Bimbingan akademik disekolah ini salah satunya pada saat awal semesteran, satuan pelajaran, kurikulum bahkan penggunaan buku ajar juga diberikan arahan sampai semua terpenuhi dan guru dapat mengajar dengan efektif.”

“Untuk dapat memenuhi kebutuhan pendidikan terus mengalami perubahan oleh sebab itu bimbingan akademik kerap dilakukan diawal pembelajaran misalnya tentang kurikulum, dan hal-hal penting lainnya yang dapat meningkatkan kinerja semester yang akan datang”.

“Layaknya murid guru juga mendapatkan bimbingan akademik yang cukup, ajrena diawal-awal masuk tahun ajaran bimbingan ini sangat penting. Dan kondisi ini merupakan wujud eksistensi lembaga pendidikan yang sangat patuh terhadap aturan.”

“Bimbingan akadamik yang dilakukan disekolah adalah hal yang paling ditunggu-tiunggu oleh guru disini. Karena arahan dan informasi ini sangat penting untuk kelanjutan dan arah pembelajaran yang harus dibawakan oleh guru”.

Dari hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa bimbingan akademik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah :

1. Merencanakan dan menyusun program semesteran
2. Membuat program satuan pelajaran

3. Mendiskusikan serta mengorganisasikan aktifitas dan pengelolaan kelas
4. Menentukan, menyiapkan bahan, sumber belajar yang akan digunakan dalam semester kedepan
5. Mendiskusikan dan menentukan aktifitas murid selama semester kedepan yang akan dilalui misalnya ekstrakurikuler.
6. Merencanakan evaluasi-evaluasi pengajaran.

Aktifitas-aktifitas yang tergolong dalam bimbingan akademik akan dilakukan kepala madrasah terhadap guru-guru di MTs Negeri 2 Medan mendapatkan hasil nilai rekapitulasi yang cukup signifikan dari informan koresponden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah telah melaksanakan bimbingan akademik kepada guru-guru.

4. Bimbingan Non akademik

Bimbingan non akademik adalah bimbingan yang dilakukan supervisor atau Kepala Madrasah dalam menanggulangi dan meyikapi munculnya masalah tentang pelanggaran peraturan, keperibadian yang terjadi pada diri siswa. Salah satunya dengan mengaktifkan dan menyediakan layanan konseling yang telah ditata oleh sekolah tersebut. Sedangkan bimbingan non akademik juga menjadi lahirnya ketegasan dan peraturan yang dibuat oleh konselor dalam menanggapi permasalahan tersebut. Berikut ini adalah pernyataan kepala sekolah dalam pembahasan pemberian non akademik kepada para guru di MTs negeri 2 Medan.

"Setiap momen, guru pasti akan menemukan banyak hambatan dalam melaksanakan tugasnya misalnya ada anak yang sering terlambat, anak yang

tidak mau belajar. Kasus-kasus seperti ini akan diberikan bimbingan akademik misalnya melibatkan bantuan guru lain seperti guru BK, atau kaur kesiswaan”.

“Dalam memberikan bimbingan non akademik yang dilakukan juga terkadang adalah dengan terjun langsung turut menyelesaikan masalah atau memberikan solusi kepada guru yang bersangkutan”.

"Bimbingan akademik yang dilakukan kepada guru bertujuan agar guru tegas dalam menyikapi permasalahan dan hambatan pada proses belajar di dalam kelas. Misalnya adanya arahan dari kepala madrasah untuk menghukum siswa yang terlambat”.

Sedangkan menurut para guru-guru perihal pemberian bimbingan non akademik di madrasah ini adalah sebagaimana yang dipaparkan dibawah ini:

"Bimbingan non akademik yang diberikan kepala madrasah sangat penting karena jika tidak ada maka tidak akan mempunyai pedoman dan dasar dalam menghadapi permasalahan yang terjadi saat proses pembelajaran."

Masih tentang pemberian bimbingan akademik guru ini juga menyatakan bahwa:

"Tidak semua masalah bisa diselesaikan oleh guru, sangat butuh bimbingan dan bantuan kepala Madrasah dalam hal ini. Terutama hal yang memang sangat serius, guru sangat membutuhkan kepala Madrasah untuk turun tangan langsung.

Meski diruangan terpisah peneliti juga mewawancarai guru yang lain untuk dimintai pernyataanya dalam hal pemberian bimbingan non akademik yang dilakukan kepala Madrasah.

“Bagi Kepala Madrasah kalau tidak ada bimbingan non akademik dari kepala madrasah sangat susah bagi guru karena masalah disekolah sangat banyak sementara guru juga harus mampu menghadapinya.”

Dan yang terakhir pernyataan guru berkaitan bimbingan akademik yaitu :

“Bimbingan non akademik yang diberikan kepala madrasah selalu diberikan bahkan meskipun hanya satu yang menghadapi kesulitan tetapi solusi dan bimbingan non akademik dipaparkan kesemua guru agar semua guru juga mendapatkan bimbingan yang sama”.

Berdasarkan informasi dan keterangan yang berhasil dikumpulkan peneliti menyimpulkan bahwa bimbingan non akademik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan adalah memberikan solusi kepada guru untuk menyelesaikan kesulitan dikelas, maupun terhadap murid, permasalahan underestimated pada murid, malas belajar dan mand sekolah, serta anak-anak yang bermasalah dikelas Dengan demikian hasil rekapitulasi dari koresponden berkaitan dengan bimbingan non akademik adalah sebesar 81.25%.

4.2.1.2. Pola Pembinaan Teknik Kelompok.

Pada penjelasan diatas dapat diketahui Kepala madrasah melakukan pembinaan dan pengawasan dengan teknik perseorangan. Selain itu pola dan teknik Kepala Madrasah dalam melaksanakan pengawasan dan pembinaan adalah dengan pola dan teknik kelompok. Sebagaimana istilah ini dikenal dengan suatu teknik mengidentifikasi personalisasi guru dalam sebuah kelompok atau tim. Untuk melaksanakan tugas ini kepala madrasah dapat melakukan pengawasan dan

pembinaan pada saat moment diskusi (group discusion), rapat (meeting), maupun penataran/pelatihan (inservice training).

a) Pertemuan atau Rapat (*Meeting*)

Rapat adalah salah satu rutinitas dan aktifitas yang kerap dilaksanakan dalam madrasah. Rapat juga terbagi kedalam bentuk yang berbeda. Ada rapat yang khusus dan wajib dilakukan, ada juga rapat yang sifatnya tidak bisa diatur bisa kapan saja tergantung kebutuhan. Dan yang berikutnya rapat mendadak yang biasa dilakukan apabila ada masalah atau sesuatu yang penting dan bersifat tiba-tiba dan mendadak.

Rapat yang dilaksanakan di MTs Negeri 2 Medan ini juga sebagai bentuk pemberian fasilitas ruang dan waktu bagi guru untuk mengutarakan segala apresiasi, unek-aneK, pendapat untuk selanjutnya ditemukan sebah kesepakatan yang dapat diterima oleh para peserta capat Untuk lebih jelas berikut ini paparan data yang ditemukan di madrasah berkaitan dengan pertemuan atau rapat yang dilakukan dan dipimpin kepala madrasah.

"Rapat selalu dijadikan ajang performa skill, Kemampuan dan bagian dari kinerja, karena sebagaimana kompetensi guru adalah kompetensi sosial dimana guru harus mampu berkomunikasi dengan teman sejawat maupun yang lainnya"

Itulah hasil kutipan wawancara peneliti dengan kepala sekolah. Rapat dilaksanakan di madrasah tidak saja hanya untuk menyampaikan informasi atau agenda khusus tetapi dijadikan "Rapat tidak saja dilaksanakan untuk tujuan mendengarkan saja. tetapi ajang untuk mendengarkan bagaimana tanggapan dan

respon para guru. Oleh sebab itu hampir seluruhnya setiap guru dibebaskan untuk menyampaikan pendapatnya"

"Pada saat membahas sebuah masalah, program dan sesuatu hal yang berkaitan dengan kepentingan sekolah, pasti ada kesempatan bagi guru yang mau memberikan pendapat dan aspirasinya dan tidak pernah di batasi".

Sebagai ruang untuk mengembangkan potensi. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa semua guru memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapatnya pada saat rapat dan pertemuan. Kualitas guru akan tampak pada saat rapat. Dan yang belum berkualitas rapat juga dapat dimanfaatkan untuk terus belajar. Agar lebih mendalam berikut ini peneliti juga berhasil menyimpulkan informasi dan hasil wawancara dengan guru-guru di MTs Negeri 2 Medan.

"Pada saat rapat guru bebas menyampaikan pendapat, dan segala permasalahan, Kepala madrasah sangat terbuka dalam menerima dan mendengar aspirasi dan pendapat guru pada saat rapat.

"Awalnya para guru sulit untuk menerima dalam menyampaikan pendapat namun perlahan kepala madrasah terus memotivasi dan mendorong agar setiap guru wajib ikut serta aktif dalam forum rapat. Sekarang disetiap rapat para guru turut memberikan sumbangsih pendapat".

"Dalam rapat yang penting diterapkan dimadrasah ini adalah jajak pendapat yang menghasilkan hasil yang bisa diterima dan disepakati jadi tidak ada yang diam hanya menerima maupun yang hanya mau didengar, semua turut serta dalam rapat."

“Pada saat rapat biasanya itu diawali dengan arahan dan bimbingan Kepala Madrasah, penyampaian tujuan rapat diselenggarakan, lalu setelah itu diskusi dilakukan masing-masing dan turut ikut memberikan pendapat berkaitan permasalahan yang dibahas.”

Dari hasil wawancara yang telah dikumpulkan dan dipaparkan diatas maka dengan demikian rapat yang dilakukan kepala sekolah tidak bersifat hanya satu arah saja. Tetapi rapat dilakukan dengan sangat terbuka dan fleksibel. Setiap guru memiliki hak dan tanggung jawab dalam berpartisipasi dalam mencapai kesepakatan rapat yang diinginkan. Dari paparan diatas peneliti mendapatkan hasil rekapitulasi yang cukup tinggi, Hasil ini juga menggambarkan bahwa rapat yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah. berkaitan dengan rapat program kerja, pengembangan kurikulum. ekstra kurikuler, dan membahas permasalahan-permasalahan yang berkembang saat itu.

b) Mengadakan Diskusi Kelompok (Group discussion)

Salah satu ciri lembaga pendidikan yang baik adalah terjadinya aktifitas akademik yang signifikan. Oleh sebab itu Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan melaksanakan forum-forum diskusi internal di dalam sekolah. Group diskusi yang menghasilkan hal positif. Program diskusi ini sangat penting dan bertujuan untuk membahas proses pembelajarn dan proses pengembanganya.

"Salah satu kebutuhan guru harus mengetahui perkembangan dunia pendidikan, apabila hanya mengandalkan dari sekolah tentunya masih kurang, oleh sebab itu disarankan akan membentuk diskusi kelompok untuk membahas salah satu contoh kelompok guru Bahasa Indonesia atau mapel pelajaran yang sama "

“Kebutuhan guru mata pelajaran untuk tahun ajaran yang baru pasti berubah-ubah oleh sebab itu Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menentukan sendiri karakteristik sistem pembelajarannya, bahkan dengan guru dari sekolah lainnya juga diberi kesempatan dan di minta pengarahannya.

"Diskusi kelompok yang dibentuk sifatnya fleksibel tidak saja hanya pengelompokan tertentu, sesama guru disini juga berkelompok mendiskusikan pembelajaran disekolah meskipun berbeda kelompok namun tetap berdiskusi sehingga terwujud saling memenuhi satu sama lain".

Terciptanya forum diskusi baik dalam kelompok mata pelajaran, Kelompok antara guru juga terjalin disini. Saling mencurahkan kesulitan masing-masing dan memberikan masukan agar pembelajaran dapat tercapai. Sistem ini sangat baik jika dijalankan dengan maksimal dan menyeluruh. Namun untuk membuktikan perjalanan aktifitas diskusi ini maka berikut telah dilaksanakan wawancara dengan guru-guru MTs Negeri 2 Medan.

"Saat ajaran baru tiba tentunya masing-masing guru juga mendapat tanggung jawab kelas yang berbeda, agar guru memahami karakteristik anak-anak dikelas guru membentuk forum diskusi saling memberikan masukan dan bertanya sehingga guru semakin memahami.

"Sebagai guru juga mengalami hambatan misalnya ada materi pelajaran yang berbeda, salah satu cara menyikapinya adalah dengan meminta bantuan kepada guru yang lain yang lebih memahami. Dan selain itu konsultasi metode pembelajaran juga dilakukan”.

Keterbatasan diskusi forum kelompok ini dilakukan hanya disekolah dan dengan guru-guru di MTs Negeri 2 Medan. Namun diskusi juga melibatkan

kepala Madrasah. Arahan dan nasehat kepala Madrasah menjadi solusi yang sangat membantu dalam menyelesaikan permasalahan selama diskusi antara guru-guru tersebut. Dengan demikian berdasarkan wawancara diatas maka dapat diketahui dari rekapitulasi responden yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa membentuk diskusi kelompok telah dilaksanakan di Madrasah oleh kepala Madrasah. Diskusi yang dilakukan seputar dengan hal-hal yang berkembang dan wajib diketahui oleh para guru dalam dunia pendidikan.

c) Penataran/Pelatihan

Pelatihan dan penataran adalah salah satu program yang biasanya pelaksanaannya langsung ditanggungjawab dari pusat dan wilayah daerah tertentu. Kepala Madrasah dalam hal ini hanya sebagai oknum yang wajib memonitoring dan mendorong agar hasil pelatihan dapat ditindaklanjuti.. Hal ini penting menimbang ada banyak hasil pelatihan yangg realisasinya tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini kepala Madrasah menyatakan dalam wawancara yang berbunyi:

"Setiap ada pelatihan dan penataran yang dilakukan Pusat maupun tidak sekolah selalu mengirimkan minimal beberapa guru yang mewakili. Terlebih pembelajaran disekolah."

"Pelatihan hanya diikuti oleh beberapa guru saja. Guru yang bersangkutan pasti memberikan pengetahuanya untuk dibagikan kepada guru lain yang tidak mengikuti penataran apalagi materi penataran seputar untuk peningkatkan profesional guru"

“Pengembangan wawasan guru dalam mengajar selalu memastikan dan mengunjukkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan, seminar yang dapat menambah pengetahuan guru.”

Untuk mendukung pernyataan kepala Madrasah, peneliti juga turut mewawancarai guru. Tentang apakah pelatihan dan penataran serta bagaimana pelaksanaannya selama ini. Untuk mendukung pernyataan kepala Madrasah, peneliti juga turut mewawancarai guru. Tentang apakah pelatihan dan penataran serta bagaimana pelaksanaannya selama ini. Berikut ini paparannya:

“Pelatihan dan penataran wajib diikuti disekolah minimal utusan. Tetapi jika pelatihan diadakan didaerah semua guru diwajibkan mengikutinya. Dan biasanya langsung disuruh mempraktekkanya langsung.”

“Sebagai guru pasti senang jika ada pelatihan. Karena dapat menambah wawasan, pengetahuan serta koneksi. Oleh sebab itu jika kepala sekolah menyarankan maupun menghimbau untuk mengikuti pelatihan maka segera guru menjalankannya.”

Dalam penataran dan pelatihan bagi guru akan meningkatkan kualitas, mengembangkan potensi dan yang paling utama menambah wawasan.

Pelatihan dan penataran yang diadakan disekitar wilayah daerah, sebagai guru yang mengajukan diri agar diijinkan untuk mengikutinya. Dan kepala Madrasah biasanya sangat mendukung sekali.

Dari penjabaran diatas jelas kepala sekolah melakukan motivasi dan mendorong para guru untuk melakukan pengembangan kompetensi profesi keguruan melalui penataran maupun pelatihan Kepala Madrasah selalu

memfasilitasi setiap guru yang ingin mengikuti pelatihan dan penataran. Dan berdasarkan hasil wawancara diatas didapatkan rekapitulasi sebesar 81,25%

Paparan diatas menggambarkan bahwa pola pembinaan dan pengawasan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan cukup signifikan kesimpulan ini didapat dari analisis terhadap apa yang ditemukan dilapangan serta hasil rekapitulasi dari responden. Dengan demikian adapun hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan pengawasan dan bimbingan kepada guru di MTs Negeri 2 Medan. Bimbingan dan pengawasan dilakukan dengan cara perorangan juga kelompok. Dan adapun strategi yang digunakan oleh kepala sekolah adalah:

1. *Listening* (Mendengar)

Strategi ini adalah sebuah sikap yang mau mendengarkan apa saja yang disampaikan oleh guru mulai dari keluhan, saran, hambatan yang datang dari para guru-guru MTs Negeri 2 Medan.

2. *Clarifying* (mengklarifikasi)

Dalam menentukan sikap dan tindak lanjut kepala sekolah tidak hanya menerima informasi namun kepala Madrasah. melakukan pengklarifikasian terhadap guru yang bersangkutan agar fokus terhadap info yang diterima.

3. *Encouraging* (mendorong)

Sebagai kepala sekolah yang berperan dan bertugas sebagai supervisor kepala Madrasah selalu mengedepankan asas saling mendukung untuk kebaikan tidak menggunakan asas harus dituruti saja. Tetapi lebih kepada

komunikasi efektif. Sehingga kepala Madrasah mengutamakan memotivasi daripada sekedar mengguru.

4. *Presenting* (mempresentasikan)

Seluruh guru dibiasakan dan terbiasa untuk selalu mempersentasikan semua pengetahuan terlebih setelah mendapatkan pelatihan guru diminta untuk mempersentasikan dengan guru yang lain.

5. *Problem solving* (Memecahkan Masalah)

Semua permasalahan yang dihadapi tidak semata-mata hanya menjadi catatan saja. Kepala sekolah senantiasa memecahkan permasalahan bersama-sama agar tetap menemukan solusi yang tepat.

6. *Negotiating* (negosiasi)

Dalam menentukan sebuah program dan peraturan disekolah, selalu mengutamakan atas kesepakatan dan mengedepankan kepentingan bersama oleh sebab itu saling bermusyawarah dan bernegosiasi.

7. *Demonstrating* (Mendemonstrasikan)

Salah satu cara termudah dalam menerapkan suatu program kepala menerapkan sistem mendemonstrasikan langsung atau memberikan contoh yang dapat ditiru dan dilakukan oleh para guru.

8. *Directing* (mengarahkan)

Pengarahan adalah hal yang selalu dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan semua sistem disekolah. Kesan memerintah menjadi sangat menyenangkan karena sifatnya mengarahkan.

4.2.2. Analisis Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Medan

Persentase dan tingkat kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan merupakan indikasi akan keberhasilan bimbingan dan pengawasan kepala madrasah. Oleh sebab itu penilaian terhadap kinerja guru menjadi salah satu tolak ukur terhadap kinerja kepala sekolah dalam memimpin lembaga tersebut. Kinerja guru merupakan tujuan dan aplikasi visi dan misi kepala madrasah.

Untuk mengetahui apakah kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan telah baik maka setidaknya ada beberapa unsur yang harus dinilai kualitas dan kapasitasnya adapun hal itu ialah: kemampuan pengelolaan kelas (teknis), kemampuan interpersonal dan konseptual.

a) Pengelolaan Kelas Pembelajaran Teknis

Sebagaimana yang telah dipaparkandalam bab terdahulu, serta hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa kemampuan teknis guru disekolah mencakup kemampuan guru dalam menggunakan metode, strategi, media pembelajaran serta mampu mengaplikasikan keilmuannya kedalam proses ajar. Hal ini dibuktikan dengan penilaian kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam mengajar telah mengaplikasikan kemampuan profesi dan pengetahuannya ke dalam proses pembelajaran, dengan hasil wawancara sebagai berikut:

"Penilaian kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam mengajar adalah seluruh kemampuan profesi dalam mengaplikasikan pengetahuannya ke dalam proses pembelajaran yang universal. Kinerja guru sangat kompleks, mulai dari kemampuannya mengelola kelas, mengatur sistem dan waktu, kemampuannya berkomunikasi inter dan intra personal. Yang paling mudah dalam menilai kinerja guru mengajar adalah dengan menilai kemampuan

guru dalam menentukan strategi dan menggunakan metode pembelajaran dalam menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan bagi anak"

Jika melihat pernyataan kepala madrasah MTs Negeri 2 Medan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang baik adalah apabila guru telah mampu menentukan strategi, menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan bagi anak atau peserta didik. Untuk lebih jauh berikut hasil wawancara peneliti terhadap guru-guru di MTs Negeri 2 Medan

"Di MTs Negeri 2 Medan setiap rapat dan disetiap waktu Kepala Madrasah terus memotivasi dan mendorong dan membina agar para guru menggunakan metode dalam mengajar agar tidak menumbuhkan aspek kejenuhan pada peserta didik. Awalnya para guru sulit untuk menerima notice dari Kepala Madrasah agar setiap guru mengajar dengan menggunakan metode. Namun karena hal ini adalah bagian dari sistem kalau tidak menggunakan metode yang khusus guru merasa ada yang kurang dalam mengajar. Kemampuan menggunakan metode pembelajaran adalah salah satu bukti tingkatan kemampuan profesional guru. Hal tersebut di ini menjadi hal yang wajib, sehingga menggunakan metode pembelajaran adalah bagian dari penilaian kinerja seorang guru Kepala Madrasah memang selalu menekankan wajib mengajar dengan menggunakan metode, oleh karena itu diawal pembelajaran guru akan dimintai pertanggung jawaban tentang persiapannya dalam mengajar."

Hasil wawancara diatas merupakan hasil pernyataan yang dilakukan pada saat observasi dilapangan jawaban dari keempat guru yang berbeda, cukup menggambarkan bahwa kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan telah sesuai dengan substansi yang diberikan dan diterapkan oleh Kepala Madrasah. Selain itu

rekapitulasi juga menunjukkan 93.75% yang menyatakan menggunakan metode mengajar dan kemampuan dalam mengelola kelas dalam proses pembelajaran.

b) Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual memiliki makna tentang pengetahuan keseluruhan dari seorang guru. Keseluruhan yang dimaksud adalah kompilasi dari kemampuan pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional guru kedalam proses pembelajaran. Dalam hal ini Kepala Madrasah menyatakan pendapatnya adalah sebagai berikut:

"Guru tugasnya kompleks, tinggipun ilmunya tapi tidak bisa menggunakan asas kondisional, tentunya tidak maksimal juga dalam mengajar. Karena disekolah ini memiliki kekurangan yang bisa ditutupi dengan kompetensi guru dalam pembelajaran. Sekolah tidak saja membutuhkan guru yang pintar tetapi guru yang mampu menerima kekurangan dijadikan pembelajaran yang menyenangkan dan mampu mencapai tujuan visi dan misi sekolah, ini tidaklah mudah, oleh karena itu hanya guru yang memiliki kemampuan konseptual yang sangat dibutuhkan. Di MTs Negeri 2 Medan ini sebagaimana yang diketahui keadaan masih minim namun proses pembelajaran tetap bisa berlangsung sesuai tujuan dan perencanaannya, oleh sebab itu guru yang memiliki kemampuan konseptual yang maksimal yang dibutuhkan di sekolah ini.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah diatas dapat diketahui ada yang sedikit berbeda yang menjadi strategi Kepala Madrasah dalam memimpin sekolah ini, yaitu guru tidak saja hanya dinilai dari kemampuannya mengajar namun kemampuan guru dalam menyeimbangkan kondisi sekolah dengan kemampuannya sendiri untuk mencapai tujuan belajar yang sesungguhnya. Untuk

selanjutnya yang akan dipaparkan adalah hasil wawancara dengan guru, sebagai berikut:

"Di sekolah MTs Negeri 2 Medan guru adalah orang-orang yang siap memajukan sekolah dengan kompetensi. Siap menerima kondisi dan mampu mengajar dengan fasilitas yang ada namun tetap tercapai. Fasilitas di sekolah ini masih terbatas, oleh sebab itu guru harus bisa menyikapi.hambatan agar pembelajaran tetap tercapai. Tuntutan disekolah ini cukup kompleks kemampuan konseptual guru tidak saja hanya terfokus pada akademik tetapi kondisi sekolah yang menjadi sarana dalam menjalankan pembelajaran."

Dari paparan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan kemampuan konseptual adalah kemampuan guru dalam menjalankan tugas mengajar namun dengan kondisi dan fasilitas yang ada. Terlebih kondisi peserta didik yang berada pada kondisi ekonomi yang cukup pas-pasan sehingga metode pembelajaran juga harus disesuaikan dengan kondisi tersebut. Dari korespondensi yang ditetapkan maka ditemukan rekapitulasi yang tinggi guru yang mampu menjalankan tugas ini.

Penilaian kinerja yang terakhir adalah pada aspek kemampuan interpersonal yaitu kemampuan guru dalam bekerjasama, baik dengan teman sejawat, peserta didik, orang tua dan masyarakat. Kemampuan ini sangat utama disebabkan masyarakat adalah konsumen dan teman sejawat adalah mitra yang dapat mendorong keberhasilan proses pembelajaran. Berikut ini penjabaran hasil wawancara tentang kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan.

"Sebagai guru tentu memahami kemampuan bekerja sama dan kompetensi yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan tugas, oleh sebab itu menjalankan

asas saling menguntungkan dan bekerjasama satu sama lain, dengan kepala sekolah. TU dan lainnya. Di MTs Negeri 2 Medan mengapa guru tetap bisa bertahan. adalah salah satunya menanamkan sifat saling berbagi, bekerjasama satu antara lain agar pekerjaan dapat tercapai. Tanpa ada kerja sama para guru tidak akan bisa menjalankan tugas mengajarnya. Pasti membutuhkan kerjasama dengan para guru lain maupun yag lainnya. Oleh sebab itu guru sangat dianjurkan untuk bijak memahami aspek ini."

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan

Berdasarkan hasil penelitian serta temuan-temuan dalam penelitian, maka pola kepemimpinan kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan dalam hal dijabarkan sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan dilakukan dengan pola pengawasan dan pola pembinaan.
2. Pola pengawasan dilakukan dengan kunjungan kelas dengan waktu yang sangat periodik, kunjungan observasi, bimbingan akademik, dan bimbingan non akademik.
3. Pola pembinaan dilakukan dengan teknik kelompok seperti pertemuan atau rapat, diskusi kelompok, dan penataran/pelatihan.

Pola kepemimpinan kepala Madrasah tersebut merupakan seluruh aspek kegiatan kepala madrasah yang secara langsung memiliki keterlibatan para guru, sehingga pola kepemimpinan tersebut tentunya akan berpengaruh dan memiliki hubungan dengan kinerja guru-guru di MTs Negeri 2 Medan.

4.3.2. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru MTs Negeri 2 Medan.

Berdasarkan hasil analisis kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan melalui penerapan pola kepemimpinan kepala madrasah sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan dijabarkan sebagai berikut :

1. Melalui penerapan pola kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari pola pengawasan dan pola pembinaan, kinerja guru MTs Negeri 2 Medan dalam pengelolaan kelas telah baik, dimana guru telah mampu menentukan strategi pembelajaran yang tepat, menggunakan metode yang menyenangkan bagi siswa, serta mampu mengelola pembelajaran di kelas seutuhnya.
2. Kemampuan konspetual guru di MTs Negeri 2 Medan telah baik, dimana guru telah mampu menyeimbangkan kondisi sekolah dengan kemampuannya sendiri untuk mencapai tujuan belajar yang sesungguhnya, serta memiliki empat kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

4.3.3. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Negeri 2 Medan

Hasil temuan-temuan dalam penelitian ini selanjutnya dibandingkan dengan kinerja guru pada periode sebelumnya guna melihat perbandingan apakah terdapat peningkatan atau tidak. Pada periode sebelumnya, dimana pola kepemimpinan kepala madrasah sebagaimana dijelaskan dalam penelitian ini belum maksimal dilakukan.

Setelah perbandingan kinerja guru tersebut dilakukan, maka diperoleh bahwa kinerja guru MTs Negeri 2 Medan saat ini lebih tinggi dan lebih baik dibandingkan dengan periode sebelumnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah melalui pola pengawasan dan pembinaan dapat meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKAS DAN SARAN

5.1 Simpulan

Setelah paparan penelitian dijelaskan pada bab terdahulu diatas maka pada bab ini peneliti akan memberikan simpulan dan saran-saran dari penelitian dengan judul Pola Kepemimpinan dan Kinerja Guru Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di mts Negeri 2 Medan adalah sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan kepala madrasah di MTs Negeri 2 Medan adalah melalui pola pengawasan dan pola pembinaan dengan melakukan kunjungan kelas dengan waktu yang sangat periodik, kunjungan observasi, bimbingan akademik, dan bimbingan non akademik, serta pola pembinaan yang dilakukan dengan teknik kelompok seperti pertemuan atau rapat, diskusi kelompok, dan penataran/pelatihan.
2. Melalui pola kepemimpinan kepala madrasah yang terdiri dari pola pengawasan dan pola pembinaan, kinerja guru MTs Negeri 2 Medan dalam pengelolaan kelas telah baik, dimana guru telah mampu menentukan strategi pembelajaran yang tepat, menggunakan metode yang menyenangkan bagi siswa, serta mampu mengelola pembelajaran di kelas seutuhnya, serta guru di MTs Negeri 2 Medan memiliki kemampuan konseptual yang baik, dimana guru telah mampu menyeimbangkan kondisi sekolah dengan kemampuannya sendiri untuk mencapai tujuan belajar yang sesungguhnya,

serta memiliki empat kompetensi guru yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

3. Pola kepemimpinan kepala madrasah melalui pola pengawasan dan pembinaan dapat meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Medan.

5.2 Implikasi

1. Kepala Sekolah Melakukan Pembinaan

Pembinaan secara konsisten terhadap seluruh aktifitas guru dalam menjalankan tugasnya mengajar dapat meningkatkan kinerja terhadap profesinya. Pembinaan berupa akademik maupun non akademik merupakan kebutuhan dan tanggung jawab kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru.

2. Kepala Sekolah Melakukan Pengawasan

Kepala Sekolah sebagai tenaga super juga melakukan teknik *classroom visitation* (kunjungan kelas) dan (*observation visit*) observasi visit sebagai upaya melakukan pengawasan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan beberapa hal yang menjadi penghambat atau kajian untuk perkembangan kearah yang lebih baik.

3. Kinerja guru dalam meningkatkan kompetensinya adalah dengan menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam mengelola kelas dan menyelenggarakan kegiatan kelas. Dan salah satu hambatan untuk menjalankan hal ini adalah minimnya sarana dan prasarana serta faktor internal maupun eksternal di lingkungan sekolah. Selain itu kurangnya

motivasi kepala sekolah membuat guru malas untuk belajar agar kompetensinya semakin terasa.

5.3 Saran

1. Bagi Kepala Sekolah

Hendaknya Kepala Sekolah harus dapat berfungsi sebagai supervisor harus dapat menjalankan seluruh prinsip POAC, yaitu planning, organizing, actuating dan controlling. Artinya kepala sekolah atau supervisor tidak saja hanya berperan mengawasi dan membina namun mampu memotivasi guru untuk dapat merencanakan dan mengorganisasikan kelas yang menjadi tanggungjawabnya.

2. Bagi Guru-Guru

Kepala seluruh guru hendaknya dapat meningkatkan kemampuannya dalam mendidik. Seluruh kompetensi guru harus dapat diaktualisasikan di dalam kelas. Dan guru harus leluasa untuk dikoreksi, diawasi dan dievaluasi. Karena sesungguhnya hal tersebut dapat meningkatkan keprofesionalan dan kinerja guru di sekolah.

3. Kemampuan teknis guru di sekolah ini sudah mulai mengalami peningkatan, karena gunanya adalah untuk mengatur kompetensi guru yang berkaitan dengan bidang studi dasar serta pedagogik yang menjadi ruang lingkup guru. Dan secara langsung kemampuan teknis itu harus terus ditingkatkan secara terus menerus sesuai dengan tuntutan zaman dengan terus meningkatkan ke 4 kemampuan kompetensi guru secara pedagogik , kepribadian, professional dan sosial.

4. Seorang guru harus terus belajar tentang pemahaman konsep suatu materi agar secara komprehensif agar peserta didik mudah memahami dan mengingat materi dengan baik. Dengan memahami konsep dan struktur akan mempermudah terjadinya transfer ilmu, itulah gambaran kemampuan guru secara konseptual.
5. Gambaran kemampuan interpersonal guru di sekolah ini adalah sudah baik, karena dilingkungan sekolah ini guru sudah memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik secara verbal maupun non verbal, kemampuan mendengarkan, bertanya, sikap dan tingkah laku dan mengatasi masalah (problem solving) sudah mengalami peningkatan yang signifikan karena sudah mulai terbangun budaya kerja positif, kegiatan team perumpun mapel, dapat menjadi moderator, saling menghormati dengan sesama rekan kerja, menunjukkan minat yang tinggi untuk melakukan perubahan, peka terhadap emosi, memiliki empati yang tinggi dan saling tolong menolong.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Abdullah, Munir. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz. Media.
- Ahmad, La Ode Ismail. 2017. *Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya*. Makasar: Jurnal Idaarah Volume 1 Nomor 1 Universitas Islam Negeri Alaudin Makasar.
- Ali Imron. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: PT.Dunia Pustaka Jaya
- Amrin, Hasriana. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan di SMP Negeri 8 Palopo*. Skripsi. IAIN Palopo.
- Andriani, Anisha Putri. 2015. *Pembinaan Profesional Oleh Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Depo Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta : Bumi. Aksara
- Bahri, Saiful. 2021. *Pengaruh Sikap Keinovatifan, Komunikasi Interpersonal, Etos Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Lhokseumawe*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Bambang, Wahyudi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.
- Daryanto. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Djamarah, S. 2004. *Prestasi dan Kompetensi Guru*, Usaha Nasional, Cet IV, Surabaya.
- E. Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Edi Supriono. 2014. *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Fattah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja. Rosdakarya.
- Hamzah, B. Uno. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta : Bumi. Aksara

- Handoko, T. Hani dan Reksohadiprodjo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta.
- Herabudin, Setia. 2009. *Administrasi & Supervisi Pendidikan*. CV. Pustaka Bandung.
- Herayanti. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PAUD dalam Mengimplementasikan Pendidikan Inklusif di Kabupaten Bireuen Provinsi Aceh. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Hersey, Paul & Kennet, H. Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. America: Prentice-Hall. Inc
- Karwati & Donni Juni Priansa. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Kementerian Pendidikan Nasional, Direktorat. 2013. *Penilaian Kinerja Guru. Tenaga Pendidikan Diteraktorat Jenderal Peningkatan Mutu dan Tenaga Pendidik*, Jakarta.
- Kokiroba, et al. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Jurnal : Productivity*, 2(4), 294-298.
- Lovedly, Syarif. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 5 Merangin. *Jurnal Analisis Manajemen*, 6(2), 179-190
- M. Ngalim Purwanto. 2006. *Adminastrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung *Remaja Rosdakarya*, bandung.
- Moleong, L J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja. Rosdakarya
- Mulyasa, E .2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa. 2013. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan organisasi Pendidikan*. Jogjakarta : Media Arruz
- Musfah, J. 2015. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan & Sumber Belajar*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Purwanto, Ngalim. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rachmawati, Titik dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*,. Bandung: Alfabeta CV.

- Santoso, et al. 2018. Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya City Resort. *Jurnal : Hospitality dan Manajemen*, 6(1), 191-204.
- Shofwani & Hariyadi. 2019. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muria Kudus. *Jurnal : STIE Semarang*, 11(1), 52-65.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Strategi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta 2010. Bandung
- Suharsaputra, Uhar. 2013. *Administrasi Pendidikan, Edisi Revisi*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suratno dan Arsyad Lincoln. 1999. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*, UPP Akademi Manajemen Perusahaan YPKM, Yogyakarta.
- Syafruddin Nurdin, Basyiruddin Usman. 2002. *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, Ciputat Pers Jakarta
- Tohirin. 2006. *Psikologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Rajawali Pers. Jakarta
- Udin Saefudin Sa'ud. 2009. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang RI nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen (Penghargaan, Pasal 36)
- Usman, Moh. Uzer. 2013. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya
- Veithzal, Rivai, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Raja Wali Pres: Jakarta
- Wahjosumidjo, 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta :PT. RajaGrafindo Persada
- Wibowo. 2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

Dokumentasi



Gambar 2. Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Medan



Gambar 2. Wawancara dengan Guru MTs Negeri 2 Medan



Gambar 3. Mesjid MTs Negeri 2 Medan



Gambar 4. Lapangan Serba Guna MTs Negeri 2 Medan



Gambar 5. Laboatorium IPA MTs Negeri 2 Medan



Gambar 6. Asrama Putri MTs Negeri 2 Medan



Gambar 7. Gerbang Utama MTs Negeri 2 Medan