

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PEMBINAAN KOMPETENSI GURU DI  
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA  
(SMP) NAMIRA MEDAN**

OLEH

**ARAFIT HASAN**  
**NIM. 9221 4033 247**

**PROGRAM STUDI  
PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

	Manajemen Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan  <i>ARAFIT HASAN</i>
--	--

NIM : 9221 4033 247  
Prodi : Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA  
2. Dr. H. Syaukani, M. Ed

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan, yang meliputi Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan, Pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru, Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan dan Pengawasan terhadap Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisis kualitatif dengan proses reduksi data, pemaparan data dan penarikan kesimpulan. Ada empat temuan dalam penelitian ini, yaitu:

Pertama, Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan mencakup program-program pembinaan kompetensi guru adalah rencana kegiatan pembinaan kompetensi guru yang akan dilaksanakan oleh guru sekolah dalam kurun waktu (satu periode) tertentu. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja perencanaan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya.

Kedua, Pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru berdasarkan keputusan rapat oleh kepala sekolah dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas. Dan pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam pembinaan kompetensi guru meliputi; a) Pengelompokan komponen pembinaan kompetensi guru, b) Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi, c) merumuskan dan menetapkan metode dan prosedur pembinaan kompetensi guru, c) Menyediakan fasilitas, d) Mengadakan evaluasi dan pengukuran keberhasilan.

Ketiga, Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan berpengaruh dalam peningkatan kualitas belajar mengajar, hal ini disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam memanfaatkan sumber daya sekolah berdasarkan kebutuhan. Secara umum proses dan pelaksanaan pembinaan kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan

melibatkan seluruh unsur-unsur yang terdapat di dalam sekolah, dan keseluruhan itu demi Pembinaan mutu pendidikan.

Keempat, Pengawasan terhadap Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan adalah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staf khususnya guru yang berada di SMP Namira Medan. Pendekatan-pendekatan itu dilakukan dengan cara mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke ruang guru. Dari hasil interview yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru dan staf karyawan di SMP Namira Medan. Kepala sekolah tersebut, menjadi motivasi bagi guru-guru dan juga guru menjadi merasa diperhatikan oleh kepala sekolah sehingga jika ada permasalahan guru tidak segan untuk membicarakannya dengan kepala sekolah.

**Alamat**

**Jln. Karya Wisata, Komp. Johor Indah Permai I (Masjid Baiturrahman)  
No. Hp; 0813 9791 5111**

## ABSTRACT

	Principal Management Master's in Development Competence in Junior High School of Namira Medan.  <i>ARAFIT HASAN</i>
--	--

NIM : 9221 4033 247  
Departement : Islamic Education  
Concentration of : Islamic Education of Management  
Advisor : 1. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA  
2. Dr. H. Syaukani, M. Ed

This study aims to identify and analyze the implementation pattern Management in Improving Teacher Competence Junior High School (SMP) Namira Medan, which includes Planning Principal in Guidance Teacher Competence in junior Namira Medan, Organizing conducted by the Principal in the Guidance Teacher Competency, Implementation process and Competency Development Master Guide Principal at Namira SMP Medan and supervision of the Teacher Competency Conducted in junior high school principal Namira Medan. In analyzing the data the researchers used qualitative analysis techniques to the process of data reduction, exposure data and drawing conclusions. There were four findings in this study, namely:

First, in the Guidance Planning Principal Teacher Competence in Medan Namira junior coaching programs include teacher competence is planned teacher competency development activities to be carried out by school teachers in the period (a period of) specific. In order to do their job properly, the principal must initiate work program activities with a clear plan, focused and sustainable to control activities that have been done in the previous period.

Second, Organizing conducted by the Principal in the Guidance Teacher Competency based decision in a meeting by the principal by dividing tasks according to their ability and professionalism. And organizing is done by the Principal in the guidance of teacher competence include; a) Grouping components of teacher competence development, b) Establish structures of authority and coordination mechanisms, c) defines and establishes the methods and procedures of coaching competence of teachers, c) Provide facilities, d) Conducting the evaluation and measurement of success.

Third, Process Development and Implementation of the Teacher Competency Guide Principal at Namira SMP Medan influential in improving the quality of teaching and learning, this is due to the mechanism more effective and faster to take advantage of school resources based on need. Generally the process and implementation guidance of teacher competence in junior high school principal Namira Medan involves all the elements contained in the school, and overall it was for the sake of improving the quality of education.

Fourth, Supervision of the Teacher Competency Committed Principal at Namira Medan SMP is to encourage teachers to be creative and innovative by doing some approaches to teachers and staff, especially teachers in junior Namira Medan. Approaches were made by way of familiarizing themselves with the teacher, for example, a visit to the teachers' lounge. From the interviews that researchers do indicate that the principal establish good relations with teachers and employees in junior Namira stat Medan. The school principal, a motivation for teachers and teacher became feel cared for by the school head teacher so that if any problems do not hesitate to talk with the principal.

## الملخص

<p>الإدارة الرئيسية في التدريب المعالم الكفاءة في مدرسة اعداديه نمرة ميدان</p> <p><i>ARAFIT HASAN</i></p>
---

الرقم القيد : ٧٤٢٣٣٠٤١٢٢٩

الشعبة : تدريس الإسلامية

المشرف الأول : الأستاذ فخرالدين عزمى الماجستير

المشرف الثاني : الدكتور شوكانى الماجستير

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل الإدارة الرئيسية نمط التنفيذ في تحسين كفاءة المعلم جديد للتعليم الثانوي (المدرسة الثانوية) نمرة ميدان، الذي يضم مدير التخطيط في توجيه المعلم الكفاءة في مدرسة اعداديه نمرة ميدان، تنظيم أجراء مدير في المعلم تنمية الكفاءة والتنمية عملية وتنفيذ المعلم دليل الكفاءات ناظر مدرسة اعداديه نمرة ميدان وإشراف المعلم الكفاءة المرتكبة الرئيسية مدرسة اعداديه نمرة ميدان. في تحليل البيانات استخدم الباحثون تقنيات التحليل النوعي لعملية الحد من البيانات، والتعرض واستخلاص النتائج. كانت هناك أربع نتائج في هذه الدراسة، وهي:

ومن المقرر أولاً، في اختصاص المعلم الرئيسي التخطيط التوجيه في مدرسة اعداديه نمرة ميدان تشمل التدريب برامج كفاءة مدرسي الأنشطة تطوير الكفاءات المعلم التي يتعين الاضطلاع بها من قبل معلمي المدارس في الفترة (فترة) محددة. من أجل القيام بعملهم بشكل صحيح، مديرة يجب الشروع في أنشطة برنامج عمل مع خطة واضحة ومركزة ومستدامة للسيطرة على الأنشطة التي تم القيام به في الفترة السابقة.

ثانياً، تنظيم أجريت من قبل مدير المدرسة في القرار بناء الإرشاد المعلم الكفاءة في اجتماع من قبل مدير المدرسة من خلال تقسيم المهام وفقاً لقدرتها والمهنية. ويتم تنظيم من قبل مدير المدرسة في توجيه اختصاص معلم تشمل؛ أ) مكونات التجمع للتنمية كفاءة المعلم، ب) وضع هياكل آليات السلطة والتنسيق، ج) يعرف ويجدد أساليب وإجراءات التدريب اختصاص المعلمين، ج) توفير المرافق، د) إجراء تقييم وقياس النجاح.

الثالثة، عملية تطوير وتنفيذ المعلم دليل الكفاءات ناظر مدرسة اعداديه نمرة التضاريس مؤثر في تحسين نوعية التعليم والتعلم، وهذا يرجع إلى آلية أكثر فعالية وأسرع للاستفادة من موارد المدرسة على أساس الحاجة. عموما العملية وتنفيذ مديري التدريب الكفاءة المعلم في مدرسة اعداديه نمرة التضاريس تشمل جميع العناصر الواردة في المدرسة، وعموما كان من أجل تحسين نوعية التعليم. رابعا، الإشراف على مدير المرتكبة المعلم الكفاءة في نمرة التضاريس مدرسة اعداديه هو تشجيع المعلمين على أن تكون خلاقية ومبتكرة من خلال القيام ببعض المناهج للمعلمين والموظفين، لا سيما المعلمين في مدرسة اعداديه نمرة ميدان. وقدمت النهج عن طريق تعريف أنفسهم مع المعلم، على سبيل المثال، زيارة الى صالة المعلمين. من المقابلات التي تفعل الباحثين تشير إلى أن مبدأ إقامة علاقات جيدة مع المدرسين والموظفين في القانون الأساسي مدرسة اعداديه نمرة ميدان. أصبح مدير المدرسة، دافعا للمعلمين والمدرسين يشعرون الرعاية من قبل مدير المدرسة المدرسة بحيث إذا كان أي مشاكل لا تتردد في التحدث مع مدير المدرسة.

## KATA PENGANTAR



Tiada kata yang pantas diucapkan selain ucapan Hamdallah, Alhamdulillah sebagai ungkapan rasa syukur kepada Allah swt, yang telah memberikan kesabaran, kekuatan, ketekunan dan keteguhan jiwa. Karena dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat melaksanakan kegiatan penulisan dan penyusunan laporan penulisan dalam bentuk tesis sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Tiada kata yang sebanding untuk mendampingi ucapan syukur selain salawat serta salam keharibaan baginda Nabi Muhammad saw., beserta keluarga, para sahabat dan pengikutnya hingga akhir zaman. *Allahumma shalli wa sallim wa barik 'alaih.*

Penulisan tesis merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara, Medan. untuk dapat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Dalam penyusunan tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kualasimpang” ini banyak mengalami hambatan dan kendala yang dihadapi, akan tetapi berkat usaha dan kerja keras serta bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu dengan segala ketulusan dan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag sebagai Rektor UIN Sumatera Utara, Medan.
2. Bapak Prof. Dr. Syukur Kholil, MA sebagai Direktur Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara, Medan.
3. Bapak Dr. Achyar Zein, MA, sebagai Wakil Direktur Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara, Medan.
4. Bapak Dr. Syamsu Nahar, M.Ag sebagai Ketua Prodi Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara, Medan.
5. Bapak Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, M.A dan Dr. H. Syaukani, M.Ed sebagai Pembimbing I dan Pembimbing II yang dengan tulus dan ikhlas meluangkan waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Segenap Dosen dan seluruh civitas akademik Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah memberikan dukungan selama proses penyelesaian studi.
7. Ibu Syafrina Khairatun Nizwah, S.Pd, M.Hum sebagai Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan yang telah mengizinkan penulis dalam mengumpulkan data guna menyelesaikan penelitian dalam tesis ini.

8. Guru, staf pegawai dan siswa/i Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan yang telah membantu penulis untuk menjadi informan dalam mengumpulkan data.
9. Paling istimewa keluargaku, ayahanda Nasip Agun dan ibunda Nurasiah adik – adikku tercinta Santi Dian Sari, Ria Ariska Dewi dan Annisa Widiana yang telah memberikan doa, dukungan moral maupun moril dalam pelaksanaan studi hingga selesainya penulisan tesis. Semoga mereka mendapatkan kebahagiaan di dunia dan akhirat. Amin.
10. Istri tercinta Zakiah Ulfah, S.ThI yang selalu menemani dan memberikan semangat juang dalam proses penyelesaian studi program magister ini.
11. Almamaterku angkatan 2014, MPI-A Pascasarjana UIN Sumatera Utara, yang telah memberikan semangat, motivasi dan doa untuk selalu berjuang bersama dalam suka dan duka dalam meraih gelar Magister Pendidikan Islam.

Penulis menyadari bahwa tesis ini adalah langkah awal dari suatu petualangan yang tak berakhir dalam proses pengembangan diri dan dedikasi dalam bidang keilmuan khususnya pendidikan Islam. Penulis berharap tesis ini bermanfaat terutama dalam peningkatan mutu dan kualitas pendidikan demi kepentingan pencerdasan kehidupan bangsa baik di lingkungan PPs UIN Sumatera Utara, sekolah/madrasah, masyarakat, bangsa dan negara.

Akhirnya dengan berserah diri kepada Allah swt., semoga upaya yang dilaksanakan secara sistematis, terencana, terukur dan terlaksana guna menghasilkan karya yang bermanfaat. Kritik dan saran tetap diharapkan demi perbaikan mutu pendidikan dan proses penulisan di masa yang akan datang.

Medan, 13 Januari 2017  
Penulis

ARAFIT HASAN

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TRANSLITERASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Batasan Istilah.....	6
F. Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Kepala Sekolah .....	11
1. Pengertian Manajemen .....	11
2. Kepala Sekolah .....	14
3. Manajemen Kepala Sekolah .....	26
4. Fungsi Manajemen .....	28
B. Kompetensi Guru.....	34
1. Pengertian Kompetensi.....	34
2. Kompetensi Guru.....	39
C. Kajian Terdahulu .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	57
B. Kehadiran Peneliti .....	58
C. Lokasi Penelitian.....	59
D. Sumber Data .....	59
E. Teknik Analisis Data .....	62
F. Teknik Penjamin Keabsahan Data.....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
A. Temuan Umum .....	67
1. Sejarah Singkat Berdirinya SMP Namira Medan .....	67
2. Sumber Daya (SDM) SMP Namira Medan .....	67
3. Visi, Misi dan Tujuan SMP Namira Medan .....	76
B. Temuan Khusus .....	79

1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan .....	79
2. Pengorganisasian yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan.....	84
3. Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan .....	86
4. Pengawasan terhadap Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan .....	90
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	93

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	113
B. Saran .....	114

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
-----------------------------	------------

## **LAMPIRAN -LAMPIRAN**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia adalah pendidikan. Pendidikan sangat berpengaruh terhadap pembentukan baik atau buruknya pribadi manusia. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan. Dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hal ini menjadi respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Dengan adanya reformasi pendidikan ini, diharapkan pendidikan dapat berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak asasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal guna kesejahteraan hidup dimasa depan.

Dalam merealisasikan harapan reformasi pendidikan ini, pemerintah telah melaksanakan berbagai upaya guna memperbaiki mutu pendidikan Indonesia, sebagaimana dikatakan oleh Syaiful Sagala “dalam rangka perbaikan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan perbaikan kurikulum, pembinaan mutu guru, penyediaan sarana prasarana, perbaikan kesejahteraan guru, perbaikan organisasi sekolah, perbaikan manajemen, pengawasan, dan perundang-undangan”.<sup>1</sup>

Oleh karena itu, diperlukan kesiapan dari seluruh lembaga pendidikan yang ada di Indonesia. Lembaga pendidikan merupakan tempat pelaksanaan program pendidikan dan wadah untuk mencetak pribadi manusia dalam mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya, termasuk didalamnya Sekolah Menengah Pertama ( SMP) Namira Medan.

---

<sup>1</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h.193.

Dalam rangka mempersiapkan diri untuk merealisasikan reformasi pendidikan, SMP Namira Medan senantiasa melaksanakan perbaikan-perbaikan pada seluruh sistem pendidikan yang ada, baik dari administrasi, sarana prasarana, profesionalisme guru, disiplin dan kualitas berpikir siswa serta sebagai lembaga pendidikan Islam. SMP Namira Medan juga berusaha meningkatkan aspek keagamaan.

SMP Namira Medan senantiasa mempersiapkan diri untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, berpikir seperti orang Jepang dan berhati Makkah. Oleh karena itu, SMP Namira Medan menerapkan system yang berlandaskan ajaran Islam dengan memadukan ilmu pengetahuan dan ilmu agama. Selain itu, SMP Namira Medan pada era globalisasi ini berbenah diri dengan konsep yang berkualitas, SMP Namira Medan menerapkan *Full day School* yang mana disela-sela pelaksanaan kegiatan belajar juga dibiasakan dengan kegiatan keagamaannya yaitu dengan diwajibkan sholat dhuha dan dzuhur berjamaah.

Pembinaan etos kerja personel sekolah dalam upaya pembinaan prestasi siswa dan pembinaan kualitas guru/profesionalisme guru dan karyawan hingga mengembangkan daya kreatifitas dan inovasi siswa dalam mengantisipasi pembaharuan pendidikan, kini merupakan kiat-kiat yang mendasari SMP Namira Medan dalam memajukan sekolahnya. Tidak itu saja memberdayakan sumber daya sekolah dan mewujudkan kondisi sekolah yang agamis dalam membentuk budi pekerti yang luhur. Itu semua sudah tertanam pada segenap warga sekolah untuk dilaksanakan sebagai kewajiban dan tanggung jawab.

Guru yang ada di SMP Namira Medan terdiri dari enam belas orang guru. Dari sini sudah jelas bagaimana seorang kepala sekolah harus bisa meningkatkan kualitas/profesionalitas guru untuk mengimbangi dari pada tujuan sekolah yaitu membentuk siswa yang unggul dalam prestasi berpedoman pada keimanan dan ketakwaan terhadap Allah. Guru mempunyai tanggung jawab yang sangat besar, yaitu membentuk siswa menjadi manusia yang beriman dan bertakwa. Namun hal tersebut akan sulit terwujud bila tidak adanya bantuan dari kepala sekolah.

Menurut kepala sekolah SMP Namira Medan, kualitas guru di SMP Namira Medan bisa dikatakan kurang, karena kebanyakan guru kurang bisa membuat perangkat pembelajaran dengan baik dan kurang memanfaatkan penggunaan strategi dan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang di ajarkan dan sesuai dengan perkembangan zaman. Dari sini kepala sekolah harus berusaha untuk meningkatkan kualitas guru agama Islam agar bisa mengimbangi guru-guru yang lain.

Mulai tahun ajaran 2013/2014 SMP Namira Medan membuka kelas *plus* serta kelas *reguler*. Untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang tinggi SMP Namira Medan memerlukan Guru yang profesional. Hal ini karena pentingnya kedudukan seorang guru di sekolah, sebagaimana dikatakan oleh Syaiful Sagala “guru adalah salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu meningkatkan mutu pendidikan, berarti juga meningkatkan mutu guru”.<sup>2</sup> Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu guru adalah dengan meningkatkan kompetensi guru yang diantaranya adalah kompetensi profesional guru.

Dalam UUNo.14 tahun 2005 pasal1 ayat (1) disebutkan bahwa“guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik dalam pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.<sup>3</sup>Sebagai seorang profesional guru harus memiliki kompetensi pedagogik yang cukup. Kompetensi ini tampak pada kemampuan guru dalam menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur, dan konsisten. Guru harus memiliki perencanaan pembelajaran sebelum mengajar sehingga mampu memilih metode pembelajaran yang sesuai, sehingga mampu mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik.

---

<sup>2</sup>*Ibid.*,h.39.

<sup>3</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang SisdiknasBesertaPenjelasannya (Bandung:CitraUmbara,2006), h. 2-3.

Pada dasarnya tingkat kompetensi pedagogik guru dipengaruhi oleh faktor dari dalam guru itu sendiri yaitu bagaimana guru bersikap terhadap pekerjaan yang diemban. Sedangkan faktor luar yang berpengaruh terhadap kompetensi profesional seorang guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah dimana kepala sekolah menurut Wahyosumidjo adalah “seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.<sup>4</sup>

Dalam suatu lingkungan pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggungjawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan para guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Selain itu seorang kepala sekolah juga harus mampu membantu guru dalam memberikan pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat yang terus berkembang. Dalam hal inilah peran kepala sekolah sebagai supervisor yang setiap hari berhadapan dengan guru harus diterapkan. Dalam *dictionary of education, Good Carter* memberikan pengertian Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru dan petugaslainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan, dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi mengajar.<sup>5</sup>

Dengan demikian, segala tindakan dan kebijakan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang supervisor tentunya sangat berpengaruh terhadap profesionalisme guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran disekolah.

Pentingnya masalah ini diteliti adalah guna mengetahui bagaimanakah kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor ini, dalam membina kompetensi pedagogik guru guna mewujudkan kualitas pendidikan yang tinggi yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain. Atas dasar pemikiran tersebut,

---

<sup>4</sup>Wahyo sumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), h. 81-83

<sup>5</sup>Hendyat soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: BinaAksara,1984), h. 39.

peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “**Manajemen Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan**”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan?
2. Bagaimana bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Sekolah dalam pembinaan kompetensiguru ?
3. Bagaimana proses dan pelaksanaan pembinaan kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan?
4. Bagaimana pengawasan terhadap kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan.
2. Untuk mengetahui bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru
3. Untuk mengetahui proses dan pelaksanaan pembinaan kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan
4. Untuk mengetahui pengawasan terhadap kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan..

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna baik dari segi teoretis maupun dari segi praktis.

### 1. Manfaat Teoretis:

- a. Sebagai sumbangan teoretis dalam bidang pengetahuan komunikasi organisasi.
- b. Dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan, khususnya pengetahuan yang berkaitan dengan komunikasi organisasi dalam pengembangan lembaga pendidikan/sekolah.
- c. Dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan komunikasi organisasi yang sesuai untuk diterapkan dalam lembaga-lembaga pendidikan.

### 2. Manfaat Praktis:

- a. Untuk Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan sebagai masukan sekaligus bahan evaluasi dalam melakukan komunikasi organisasi antara yayasan, kepala sekolah, guru dan siswa-siswi, sehingga dapat tercipta pendidikan yang berkualitas.
- b. Bagi kepala Sekolah dapat menumbuhkan kepedulian terhadap permasalahan kompetensi guru dalam pelaksanaan pengajaran di lembaga pendidikan.
- c. Bagi para staf pimpinan sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan lain untuk dapat menumbuhkan kompetensi guru yang baik dalam proses pengajaran.
- d. Dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan manajemen kepala sekolah dalam mempengaruhi pembinaan profesionalisme guru.

## **E. Penjelasan Istilah**

Untuk menghindari kesimpangsiuran dan perluasan masalah dalam pembahasan penelitian ini sekaligus untuk mempermudah pemahaman, maka perlu di jelaskan ruang lingkup pembahasannya berkaitan dengan judul penelitian, antarlain:

### 1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan

kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang di dalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur mendayagunakan kemampuan orang lain. Terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen yaitu:

- a. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada ketrampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan tekhnikal, manusiawi dan konseptual.
- b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktifitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya orang lain untuk mencapai tujuan.<sup>6</sup>

Manajemen yang dimaksud pada penelitian ini adalah upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Kepala Sekolah

Dalam suatu organisasi khususnya organisasi sekolah sangat membutuhkan suatu pemimpin yang akan membawanya kearah kemajuan. Dalam organisasi sekolah kepemimpinan dipegang sepenuhnya oleh kepala sekolah. Adapun fungsi kepala sekolah adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Menurut James A.F. Stoner fungsi atau serangkaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dan memecahan masalah serta memberikan saran dan pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

---

<sup>6</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 86.

- b. *Group maintenance function* atau *social function* meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain.<sup>7</sup>

Kepala sekolah yang dimaksud pada penelitian ini adalah seorang pemimpin yang berada pada satuan pendidikan SMP Namira Medan yang berfungsi menggerakkan orang atau guru serta menciptakan perubahan secara efektif didalam sekolah serta seorang pemimpin yang berfungsi menggerakkan guru sehingga secara sadar guru tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

### 3. Kompetensi

Istilah kompetensi menurut Charles adalah "*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*". Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedangkan dalam Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya<sup>8</sup>

Kompetensi yang dimaksud pada penelitian ini adalah gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

### 4. Kompetensi Guru

Menurut E. Mulyasa kriteria jabatan guru mencakup fisik, kepribadian, keilmuan dan ketrampilan kompetensi guru adalah :

- a. Kemampuan dasar (kepribadian); beriman dan bertakwa,

<sup>7</sup>Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* h. 40-42.

<sup>8</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007), h. 25.

berwawasan pancasila, mandiri, penuh tanggung jawab, berwibawa, disiplin, berdedikasi, bersosialisasi dengan masyarakat, mencintai peserta didik dan peduli dengan pendidikannya.

- b. Kemampuan umum (kemampuan mengajar); menguasai ilmu pendidikan dan keguruan, menguasai kurikulum, menguasai metode umum, menguasai pengelolaan kelas, mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi peserta didik.
- c. Kemampuan khusus; ketrampilan bertanya, memberi penguatan, mengadakan variasi, menjelaskan, membuka dan menutup pelajaran, membimbing diskusi kelompok kecil, mengelola kelas, mengajar kelompok kecil dan perorangan.<sup>9</sup>

Kompetensi guru yang dimaksud pada penelitian ini adalah kemampuan atau keterampilan guru dalam mendidik dan mengajar serta menguasai ilmu yang disampaikan kepada siswa-siswi yang mencakup Kompetensi Pedagogik, Kompetensi kepribadian, Kompetensi Profesional dan Kompetensi Sosial.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Agar dalam pembahasan penelitian ini memperoleh gambaran yang jelas, maka penulis menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan berisi tentang penjelasan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab II merupakan pembahasan tentang kajian secara teoretis yang berisi tinjauan pustaka, tinjauan tentang manajemen kepala sekolah dan tinjauan tentang profesionalisme guru.

Bab III berisi tentang metodologi penelitian, terdiri dari; jenis dan pendekatan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data serta pengecekan keabsahan data.

---

<sup>9</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 190-192.

Bab IV temua dalam penitian yaitu, temuan umum dan temuan khusus. Temuan umum membahas latar belakang obyek penelitian mencakupi sejarah berdirinya, struktur organisasi, keadaan guru dan pegawai dan keadaan sarana dan prasarana Sekolah Menengah Pertama ( SMP) Namira Medan serta penyajian hasil temuan data. Temuan khusus adalah berisi analisis hasil temuan penelitian dimana hasil temuan data dikomparasikan dengan teori yang ada untuk dibahas secara lebih rinci.

Bab V merupakan bab terakhir yang berisi tentang kesimpulan dan dilengkapi dengan saran-saran.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Manajemen Kepala Sekolah

#### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan salah satu istilah yang sering kali digunakan dalam dunia pendidikan. Istilah manajemen mengacu kepada proses pelaksanaan aktivitas dengan mendayagunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian menyebutkan bahwa “manajemen adalah keterampilan dan kemampuan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain”.<sup>10</sup> Scanlan dan Key mendefinisikan manajemen sebagai “proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber, baik manusia, fasilitas, maupun sumber daya teknikal lain untuk mencapai aneka tujuan khusus yang ditetapkan”.<sup>11</sup>

Manajemen menurut Mary Parker Follet "*The art of getting things done through people*" yang artinya adalah sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. Manajemen yang berkenaan dengan pendayaan, sebagai contohnya di sekolah, hal ini tentunya menjadi alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi.<sup>12</sup> Manajemen berasal dari kata "*managio*" yaitu pengurusan atau "*managiare*" dalam artian usaha melatih dan mengatur langkah-langkah. Biasanya, manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi.<sup>13</sup> Menurut Dale, struktur itu adalah mekanisme organisasi. Pada struktur itulah ditemukan apa yang harus dikerjakan setiap personalia organisasi dan akan terlihat jelas implementasinya dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari.

Manajemen dalam prinsipnya adalah integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisa yang dikembangkan oleh berbagai disiplin ilmu. Tiap

---

<sup>10</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2008), h. 18.

<sup>11</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Lembaga Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006),h. 32.

<sup>12</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Membuka ruangan kreativitas, inovasi dan perdayaan potensi sekolah dalam system otonomi sekolah*(Bandung:ALPABETA, 2006),h.48.

<sup>13</sup>*Ibid.*, h.50.

organisasi ataupun lembaga memerlukan pengambilan keputusan, pengorganisasian aktivitas, penanganan manusia, pembagian tugas dan wewenang, evaluasi prestasi yang mengarah kepada sasaran kelompok yang semuanya ini sebagai aktivitas manajemen. Inti dari manajemen itu sendiri adalah *leadership* yaitu kemampuan untuk menggerakkan orang-orang untuk mengikuti pemimpin. Sebagaimana falsafah manajemen mengatakan bahwa suatu keseluruhan atau pengetahuan dan kepercayaan yang merupakan dasar yang luas guna mendeterminasikan pemecahan-pemecahan sejumlah problem dalam sebuah lembaga organisasi.

Oleh karena itu menurut beberapa ahli sebagaimana dikutip oleh Gouzali Saydam dalam Marno, defenisi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. George R. Terry dalam bukunya "*Principles of Management*" mendefenisikan bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang lain (*Management is the accomplishing of a pre-determine objective through the effort of the other people*).
- b. Harold Koontz dan C.O Donnel dalam bukunya "*Principles of Management, Analyses of Managerial Function*" mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*Management is getting things done through effort of the people*).
- c. Henry Fayol dalam bukunya "*General and Industrial Management*" mendefenisikan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
- d. John F. Mee dalam bukunya "*Filsafat Administrasi*", menyatakan bahwa manajemen sebagai proses kegiatan perencanaan, pemberian motivasi dan pengawasan yang dilakukan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam ...* h.4-5.

Sejalan dengan pendapat beberapa ahli di atas, Paul Hersey dan Ken Blanchard mendefenisikan manajemen sebagai suatu proses kerja sama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>15</sup> Dalam pelaksanaan proses manajemen diperlukan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemotivasian (*motivating*), dan pengendalian (*controlling*).<sup>16</sup>

Manajemen sesuai dengan defenisi tersebut, diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi apakah perusahaan, lembaga pendidikan, rumah sakit, organisasi tersebut menghendaki agar personalia pimpinannya memiliki kemampuan antar pribadi.

Manajemen juga pada dasarnya mencakup proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota anggota serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gibson, Ivancevich, dan Donnely menyebutkan bahwa "manajemen adalah suatu tindakan, kegiatan, atau tindakan dengan tujuan tertentu melaksanakan kegiatan manajerial dengan tiga fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian".<sup>17</sup> GR. Terry dalam bukunya *Principles of management* menyatakan bahwa "manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya yang lain."<sup>18</sup>

Beberapa pengertian di atas pada dasarnya memiliki titik tolak yang sama, sehingga dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

- a. manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui sebuah proses.
- b. manajemen merupakan sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas.

---

<sup>15</sup>Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 1982), h. 3.

<sup>16</sup>*Ibid.*, h. 4.

<sup>17</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 50.

<sup>18</sup>*Ibid.*,

- c. manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, adanya tindakan atau pelaksanaan dan evaluasi atau dikenal dengan istilah *POAC*.
- d. manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

## 2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".<sup>19</sup> Kepala sekolah dapat dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, bahkan lebih jauh dapat disimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Telah kita ketahui bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak semua orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Adapun mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis

---

<sup>19</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), h. 81-83.

sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebutkan kesulitan pengangkatan, diantaranya:

- a. Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.
- b. Adanya ketidakseimbangan antara banyaknya guru-guru fakultas umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fakultas kejurusan (teknik dan ekstra) yang sangat sedikit.
- c. Dikota besar kelebihan guru sedang dipelosok sangat kekurangan guru.
- d. Dan lain-lain.<sup>20</sup>

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Sifat-sifat kepribadian seperti tersebut diatas, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti diuraikan diatas, sukarlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.<sup>21</sup>

Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka dapat diketahui syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

---

<sup>20</sup>H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 91-92.

<sup>21</sup>M.Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991), h.79.

- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolahan yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>22</sup>

Sebagai titik pusat penentu keberhasilan sekolah, kepala sekolah hendaknya syarat-syarat diatas, karena syarat tersebut sangat berpengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah dalam dalam mengambil keputusan, kebijakan serta tindakan-tindakan yang akan diambil dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

Peran kepala sekolah dapat diinterpretasikan sebagai sosok pemimpin, oleh karena itu dalam penelitian ini, kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen merupakan salah satu istilah yang sering kali digunakan dalam dunia pendidikan. Istilah manajemen mengacu kepada proses pelaksanaan aktivitas dengan mendayagunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian menyebutkan bahwa “manajemen adalah keterampilan dan kemampuan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain”.<sup>23</sup> Scanlan dan Key mendefinisikan manajemen sebagai “proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber, baik manusia, fasilitas, maupun sumber daya teknikal lain untul mencapai aneka tujuan khusus yang ditetapkan”<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h.92.

<sup>23</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam ...* h. 1-2.

<sup>24</sup>Sudarwwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Lembaga Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 32.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu:

- 1) Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan kearah pencapaian tujuan melalui sebuah proses.
- 2) Manajemen merupakan sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas.
- 3) Manejemen melibatkan secara optimal konstribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.<sup>25</sup>

Selanjutnya Allah menegaskan dalam firman-Nya pada surat as-Sajadah ayat 5;

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan” (QS. as Sajadah/32:5)

Dari ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah-lah yang mengurus, mengatur, mengadakan dan melenyapkan segala yang ada di dunia ini. Segala sesuatu yang terjadi itu adalah sesuai dengan kehendak dan ketetapan Allah, tidak ada sesuatu pun yang menyimpang dari kehendak-Nya itu.<sup>26</sup> Dengan demikian, melalui kuasa-Nya, Allah memberikan kemampuan potensial kepada manusia untuk menjadi pemimpin di muka bumi ini. Oleh sebab itu, manusia harus mengatur dan mengelola bumi ini dengan sebaik-baiknya sebagaimana pula Allah telah mengatur alam raya ini.

Dalam melaksanakan peran kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah hendaknya memiliki tiga macam keterampilan yaitu:

- 1) *Technical Skills*

Yaitu kemampuan untuk menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus;

<sup>25</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam ...* h. 2.

<sup>26</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya* (Jakarta: Ikrar Mandiriabadi, 2010), h.

kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

2) *Human Skills*

Yaitu kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama; kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain mengapa mereka berkata dan berperilaku; serta kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif yang dilaksanakan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

3) *Conceptual Skills*

Yaitu kemampuan analisis; kemampuan berpikir rasional, ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi. Ketiga keterampilan ini harus dimiliki dan berjalan seiring, karena jika salah satu keterampilan tidak dipenuhi, maka peran kepala sekolah sebagai manajer tidak akan berjalan dengan baik. Misalnya kepala sekolah memiliki teknik dan konsep yang baik akan tetapi tidak dapat bekerjasama dengan yang lain tentunya tidak akan dapat melaksanakan perannya dengan baik.<sup>27</sup>

Ketiga keterampilan ini harus dimiliki dan berjalan seiring, karena jika salah satu keterampilan tidak dipenuhi, maka peran kepala sekolah sebagai manajer tidak akan berjalan dengan baik. Misalnya kepala sekolah memiliki teknik dan konsep yang baik akan tetapi tidak dapat bekerjasama dengan yang lain tentunya tidak akan dapat melaksanakan perannya dengan baik.

b. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Pemimpin dapat didefinisikan sebagai “orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya”.<sup>28</sup> Menurut Fred E. Fidler, “Pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan

---

<sup>27</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah...* h. 84-101.

<sup>28</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru ...* h. 114.

tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok”.<sup>29</sup>

Adapun kegiatan dari seorang pemimpin adalah mendorong dan mengarahkan baahannya untuk menyelesaikan pekrjaannya dengan penuh semangat dan kepercayaan. Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan adalah orang yang memberikan tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan. Hal ini sesuai dengan apa yang tertulis dalam firman Allah swt., surat al Baqarah ayat: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (QS. al Baqarah/2:30)<sup>30</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa tugas manusia sebagai pemimpin dan manajer di bumi ini ialah memakmurkan alam sebagai manifestasi dari rasa syukur manusia kepada Allah dan pengabdian kepada-Nya. Tugas khalifah diberikan setiap manusia, maka dalam pelaksanaannya terkandung sikap kebersamaan atau pertanggungjawaban bersama kepada Allah akan kemakmuran alam ini. Konsep ini melahirkan nilai yang sangat penting tentang “pemimpin”, kepemimpinan dan anggota atau yang dipimpin, serta situasi dimana kepemimpinan itu berlangsung.<sup>31</sup>

Terhadap setiap umat hendaknya ada pemimpin yang memiliki rasa empati dan juga dipercaya, sehingga pada akhirnya pemimpin menjadi teladan yang dapat memberikan contoh yang baik dengan keteladanannya. Dengan demikian terciptalah keharmonisan antara pemimpin dan yang dipimpin.

<sup>29</sup>M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 1995), h. 27.

<sup>30</sup>Departemen Agama RI, *Al Qur'an Tajwid dan Terjemah* (Bandung: Diponegoro, 2010), h. 6.

<sup>31</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 182.

Seorang pemimpin tidak akan mampu bekerja dengan baik tanpa ada partisipasi dari bawahannya, dan sebaliknya bawahan tidak akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Untuk memenuhi kepemimpinan pendidikan yang mengikuti paradigma yang profesional ada 6 hal yang harus dipenuhi, yaitu:

- 1) Proses yang benar
- 2) Struktur yang benar
- 3) Orang yang benar
- 4) Informasi yang benar
- 5) Keputusan yang benar
- 6) Penghargaan yang benar.<sup>32</sup>

Kepemimpinan pendidikan yang profesional menurut Drucker adalah:

- 1) Menangani organisasi berdasarkan tujuan
- 2) Mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang sebab ia memutuskan sendiri alternatif-alternatif pemecahan masalah beserta pengawaasaannya.
- 3) Dapat membuat keputusan yang strategis.
- 4) Dapat membangun teori yang terintegrasi dengan pengalaman.
- 5) Dapat menkomunikasikan informasi dngan jelas dan cepat.
- 6) Dapat melihat organisasi sbagai suatu keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya.
- 7) Dapat menghubungkan hasil kerjanya dngan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan.<sup>33</sup>

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya

---

<sup>32</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru ...*, h. 117-118.

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 119.

untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>34</sup>

Berdasarkan pada uraian diatas, maka dalam praktek sehari-hari, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya selalu berusaha mempraktekkan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah, yaitu:

- 1) Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.
- 4) Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerak semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>34</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Rosdakarya, 2004), h. 126.

- 5) Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
- 6) Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan dialami kesempatan apapun.
- 7) Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa.
- 8) Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.<sup>35</sup>

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Administrasi merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Administrasi dapat didefinisikan sebagai "upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan orang-orang dalam suatu pola kerjasama".<sup>36</sup> Dalam pengertian yang lebih luas administrasi didefinisikan sebagai "kegiatan-kegiatan memberi bantuan, mengelola informasi, mengelola manusia dan mengelola harta benda ke arah suatu tujuan yang terhimpun dalam organisasi".<sup>37</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>35</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah...*, h.105-108

<sup>36</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jalarta: PT Rineka Cipta, 1998), h. 2.

<sup>37</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru...*, h. 46.

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai.

Dalam bidang supervisi kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran melalui peningkatan profesionalisme guru secara terus menerus. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai supervisor memegang peran penting dalam:

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
- 2) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- 3) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi
- 4) Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan sifat materinya.
- 5) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana mengajar dapat menggembirakan anak didik.
- 6) Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- 7) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah pada seluruh staf
- 8) Memberi pelayanan terhadap guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- 9) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.<sup>38</sup>

Adapun tugas seorang supervisor menurut Ngalm Purwanto adalah “meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan

---

<sup>38</sup>Hendiayat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan supervisi Pendidikan* (Malang: Bina Aksara, 1984), h. 55.

bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan di sekolahnya”.<sup>39</sup> Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut :

- 1) Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- 2) Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.
- 3) Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa fungsi supervisi adalah:

- 1) Mengkoordinir semua usaha sekolah
- 2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- 3) Memperluas pengalaman guru-guru
- 4) Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- 6) Menganalisis situasi belajar mengajar
- 7) Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.
- 8) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.<sup>40</sup>

Fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka dapat diketahui delapan fungsi supervisi adalah:

- 1) Mengkoordinir semua usaha sekolah
- 2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- 3) Memperluas pengalaman guru-guru
- 4) Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus

---

<sup>39</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* ...., h. 115.

<sup>40</sup>H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*..., h.179-180.

- 6) Menganalisis situasi belajar mengajar
- 7) Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.
- 8) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar Guru-Guru.<sup>41</sup>

Adapun keterampilan yang hendaknya dimiliki oleh seorang supervisor menurut Kimball Wilesada lima macam, antara lain:

- 1) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
- 2) Keterampilan dalam proses kelompok.
- 3) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan.
- 4) Keterampilan dalam personalia sekolah.
- 5) Keterampilan dalam evaluasi.<sup>42</sup>

#### d. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai, yaitu:

- 1) Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2) Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- 3) Fisik, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- 4) Artistik, yaitu hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>*Ibid.*,h. 181.

<sup>42</sup>Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), h. 18.

Dari ke empat macam nilai dalam memajukan dan meningkatkan pendidikan yang dimiliki seorang pendidik maka dapat kita tarik benang merah tuntutan kepala sekolah sangat besar dan berat, dari mental, moral, fisik dan artistik atau seni dalam memimpin.

### 3. Manajemen Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah sebagai manajer dan sebagai pelaksana program sekolah karena berhubungan langsung dengan pengambilan keputusan. Paling tidak seorang manajer harus memiliki tiga macam ketrampilan:

- a. Keterampilan konseptual, keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.
- b. Keterampilan Manusiawi. Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerja sama, memotivasi, dan membangkitkan etos kerja para pegawai.
- c. Keterampilan teknis, keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasionalkan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang tradisional maupun modern.<sup>44</sup>

Kepala sekolah sebagai perencana memiliki fungsi dan peran mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara atau metode untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu metode peningkatan yang bertumpu pada lembaga itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan kepada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan memperdayakan semua komponen lembaga pendidikan untuk secara berkesimbangan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

---

<sup>43</sup>Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan*...., h. 19.

<sup>44</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Pustaka Setia, 2009), h. 47.

Sedangkan menurut E. Mulyasa adalah bahwa pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).<sup>45</sup>

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan berupa pelayanan kepada pelanggan, dalam bidang pendidikan, pelayanan pendidikan, berarti semua perangkat sekolah dari kepala sekolah, guru dan karyawan dan tenaga kebersihan dan melakukan berbagai bidang yaitu, kurikulum, kesiswaan dan proses belajar mengajar.

Dari berbagai uraian teori tentang kompetensi menjadi Kepala Sekolah, maka yang dimaksud dengan Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan memerlukan kepala sekolah yang pandai dalam mengidentifikasi serta mampu merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah.

Kemudian seorang Kepala Sekolah juga harus bisa mengorganisasikan pekerjaannya yang mencakup pemberian dan pembagian tugas dan wewenang kepada masing-masing staf, kemudian menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi masing-masing staf dengan sarana atau alat dan sumber daya lain, dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas staf untuk mewujudkan rencana yang dibuat.

Dengan begitu peran kepala sekolah sebagai manajer sekolah harus selalu memberikan pengawasan kepada guru dengan melihat langsung kegiatan belajar mengajar di kelas, serta mengadakan diskusi tentang metode-metode yang diajarkan kepada siswa agar tercapai hasil yang diharapkan.

Fungsi Manajemen

---

<sup>45</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja rosda karya, 2007), cet-IX, h. 226.

Fungsi-fungsi manajemen merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan dalam tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Para ahli manajemen mengutarakan fungsi manajemen sebagaimana tampak pada tabel berikut:

**Tabel. 1**  
**Pendapat Para Ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen<sup>46</sup>**

Nama Ahli	Fungsi-fungsi Manajemen
Henri Fayol	<i>Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Luther Gullich	<i>Planning, organizing, commanding, staffing, directing, coordinating, reporting, budgetting</i>
Sondang P. Siagian	<i>Planning, organizing, motivating, controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, organizing, actuating, controlling</i>
William H. Newman	<i>Planning, organizing, assembling resorces, directing, controlling</i>
Louis A. Allen	<i>Leading, planning, organizing, controlling</i>
Winardi	<i>Planning, organizing, coordinating, actauting, leading, leading, communicating, controlling</i>

Dari semua fungsi diatas, secara umum dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen tidak dapat terlepas dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Setiap organisasi secara struktural memiliki hierarkis manajerial yang sistematis yang di dalamnya berhubungan dengan otoritas dan tanggung jawab anggota organisasi. Sampai dengan saat ini, belum ada titik temu, antara praktisi maupun teoritis mengenai fungsi-fungsi manajemen, penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut;

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut stoner, *planning* adalah proses menetapkan sasaran dan

---

<sup>46</sup>U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 21-22.

tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran.<sup>47</sup> Demikian halnya dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab, perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal dalam keberlangsungan pendidikan Islam.

Bahkan Allah swt. memberikan arahan untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana firman-Nya pada surat al-Hasyr: 18;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
 اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*” (Q.S. al Hasyr/59: 18).<sup>48</sup>

Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Ṭabaṭabā’i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga tiba saatnya diperiksa tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna.<sup>49</sup>

Tafsir ayat diatas dapat dipahami bahwa, perencanaan yang dibuat untuk hari esok harus benar-benar diperhatikan dengan teliti. Adanya kesempurnaan perencanaan merupakan tujuan utama, dengan syarat menilik kembali apa yang telah disusun. Dalam perencanaan, segala kekurangan harus diminimalisir tanpa

<sup>47</sup>*Ibid.*

<sup>48</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur’an & Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2010), h. 548.

<sup>49</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbāh: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an* (Jakarta: Lentera hati, Vol. 14, 2002), h. 130.

adanya kurang dalam sebuah perencanaan. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus lebih jauh melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkan perencanaan untuk mencapai target kebahagiaan dunia akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai dengan seimbang.

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus lebih jauh melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkan perencanaan untuk mencapai target kebahagiaan dunia akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai dengan seimbang.

Dalam hal ini, proses perencanaan juga sudah diterapkan pada kisah nabi Yusuf as, yang telah membuat rencana makro berjangka panjang tentang persiapan/perencanaan pangan, sebagaimana telah dijelaskan Allah dalam surat Yusuf ayat 47-49:

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya: "Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur" (QS. Yusuf/12:47-49)<sup>50</sup>

Kisah Nabi Yusuf di atas menjadi pelajaran bagi setiap muslim, betapa pentingnya merencanakan tindakan untuk mengantisipasi keperluan masa depan. Di sini konsep perencanaan terkandung di dalamnya sifat tawakkal sebagai

<sup>50</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an & Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2010), h. 241.

refleksi dari kekuatan dan keyakinan tauhid kepada Allah.<sup>51</sup> Jadi perencanaan yang dimaksud adalah proses untuk mempersiapkan segala sesuatunya untuk masa depan serta menyediakan sumber daya pendukung dalam melaksanakan kegiatan dengan sebaik-baiknya, dan pada akhirnya tawakkal sebagai jalan untuk mencapai dan mendapat keridhaan Allah.

Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut:

- a. Apa tindakan yang harus dikerjakan
- b. Mengapa tindakan itu harus dikerjakan
- c. Kapan tindakan itu harus dikerjakan
- d. Siapa yang akan mengerjakan
- e. Bagaimana cara melaksanakan.

## 2. *Organizing*

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan. Organisasi hanya merupakan “alat” dan “wadah” tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bila proses *organizing* baik, maka organisasi pun akan baik tujuan pun relatif mudah dicapai.<sup>52</sup> Aspek utama dari *organizing* adalah pengelompokkan ke beberapa subdivisi lainnya. Misalnya kepegawaian, untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pengorganisasian dilakukan hal-hal berikut;

- a. Penerimaan fasilitas, perlengkapan dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana
- b. Pengelompokan dan pembagian kerja menjadi struktur organisasi yang teratur

---

<sup>51</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 189.

<sup>52</sup>Jamaluddin Idris, *Manajerial...* h. 104.

- c. Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi
- d. Penentuan metode kerja dan prosedurnya
- e. Pemilihan, pelatihan, dan pemberian informasi kepada staf.<sup>53</sup>

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara terstruktur. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahannya. Pengorganisasian juga menjadi segala sumber daya untuk mengoptimalkan kemampuan masing-masing pribadi hingga terwujud kerjasama dalam mencapai tujuan melalui perencanaan. Hal ini senada dengan firman Allah swt dalam surat al Maidah ayat 2:

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: *Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.* (QS. al-Maidah/5:2)<sup>54</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam kehidupan berorganisasi yang di dalamnya berisi kumpulan sejumlah orang, adanya pembagian bidang pekerjaan, adanya koordinasi dimana kerjasama berlangsung dan usaha mencapai tujuan bersama organisasi yang sekaligus menampung tujuan individu.<sup>55</sup>

Sebuah organisasi dalam lembaga pendidikan Islam, manajemen akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip yang mendesain perjalanan *organizing*, yaitu kebebasan, keadilan dan musyawarah. Jika semua prinsip dapat diaplikasikan secara konsisten dalam kegiatan pengelola lembaga pendidikan pendidikan Islam.<sup>56</sup>

### 3. *Actuating*

<sup>53</sup>U. Saefullah, *Manajemen...* h. 23.

<sup>54</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an & Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2010), h. 106.

<sup>55</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 190.

<sup>56</sup>Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Praktik* (Bandung: Gema Insani, 2010), h. 2.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama, dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

*Actuating* adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya.<sup>57</sup> Sumber daya manusia harus bekerja sesuai dengan keahlian dan proporsinya segera melaksanakan rencana dalam aktivitas konkret yang diarahkan pada tujuan yang ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi yang baik dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota organisasinya. Dalam *actuating* terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemberian contoh tata pelaksanaan
- b. Pemberioan motivasi
- c. Komunikasi seluruh arah
- d. Peningkatan mutu dan kualitas kerja
- e. Pengawasan kinerja.<sup>58</sup>

#### 4. *Controlling*

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.<sup>59</sup> Pengawasan yang dilakukan untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen termasuk yang bersifat material. Pengawasan terdiri atas:

- a. Penelitian terhadap hasil kerja sesuai rencana/program
- b. Pelaporan hasil kerja dan pendataan
- c. Evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup>U. Saefullah, *Manajemen* .... h. 42.

<sup>58</sup>*Ibid.*

<sup>59</sup>Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen* .... h. 156.

<sup>60</sup>U. Saefullah, *Manajemen* .... h. 38.

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya pemimpin, tetapi Allah swt.,
- b. Menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia.<sup>61</sup>

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer (kepala Sekolah) pada suatu organisasi. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan, dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material yang akan mendukung terwujudnya organisasi.

Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai yang maha mengetahui. Cara ini lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja.

## **B. Kompetensi Guru**

### **1. Pengertian Kompetensi**

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, pengertian kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.<sup>62</sup>

Istilah kompetensi menurut Charles adalah “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”.

<sup>61</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 274.

<sup>62</sup>Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 584.

Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedangkan dalam Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>63</sup>

Senada dengan itu C. Lynn berpendapat bahwa “ *competence my range from recall and understanding of fact and concepts, to advanced motor skill, to teaching behaviours and profesional values*”<sup>64</sup> dari terjemahan di samping menjelaskan bahwa Kompetensi dapat meliputi pengulangan kembali fakta-fakta dan konsep-konsep sampai pada ketrampilan motor lanjut hingga pada perilaku-perilaku pembelajaran dan nilai-nilai profesional.

Kompetensi menurut Usman adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif ”pengertian ini mengandung arti bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni:pertama,sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diamati. kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, afektif dan perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaan secara utuh.<sup>65</sup> Kompetensi dapat juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.<sup>66</sup> Sementara itu kompetensi menurut kepmendiknas 045/U/2002 adalah: seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dipilih seseorang sebagai syarat untuk di anggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007), h. 25.

<sup>64</sup>Vendien, C.Lynn *Phycical Education Teacher Education* (New York: Chichester Brisbane Toronto Singapore, 1985), h. 33.

<sup>65</sup>Kunandar,*Guru Profesional, Implementasi kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan(KTSP)dan Suskes dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2009), h. 52.

<sup>66</sup>*Ibid.*, h. 52.

<sup>67</sup>*Ibid.*, h. 52.

Selanjutnya menurut Spencer & Spencer yang dikutip Afzalur Rahim dalam buku *Current Topics in Management* beliau mengatakan "*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/ or superior performance in a job or situation*".<sup>68</sup> Dari penjelasan tersebut dapat diambil makna bahwa mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang atau individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan dan keadaan tertentu.

Sebagai karakteristik dasar, kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil, dapat dilihat dan diukur dari perilaku individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu periode waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan semata. Kompetensi dapat digunakan untuk menduga atau terbukti penyebab suatu keberhasilan perilaku atau kinerja, yang secara akademis didasarkan pada kriteria ukuran keberhasilan sebagai standar kinerja yang dapat diterima secara bisnis maupun sosial.

Berdasarkan definisi-definisi kompetensi, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja itu merupakan kompetensi, apabila aspek-aspek tersebut mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superior. Dengan demikian kompetensi pada dasarnya merupakan karakteristik individu yang menyatu dengan jiwa, pikiran dan perilaku yang apabila diaktualisasikan dalam suatu pekerjaan atau tugas dapat memberikan kinerja yang terbaik.

Dalam mengajar, kemampuan atau kompetensi guru harus mampu memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka yang menjalankan tugas tugas profesional dengan cara yang paling diinginkan, tidak sekedar menjalankan kegiatan pendidikan yang bersifat rutinitas.

---

<sup>68</sup>M. Afzalur Rahim, Ed, *Current Topics in Management* (London: Transaction Publisher, 2008), Vol. 13, h. 162.

Guru memiliki pengaruh luas dalam dunia pendidikan. Di sekolah dia adalah pelaksana administrasi pendidikan yaitu bertanggung jawab agar pendidikan dapat berlangsung dengan baik. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>69</sup>

Istilah kompetensi memiliki banyak makna. Terdapat beberapa definisi tentang pengertian kompetensi yaitu:

- a. Dalam kamus ilmiah populer dikemukakan bahwa kompetensi adalah kecakapan, kewenangan, kekuasaan dan kemampuan.<sup>70</sup>
- b. Dalam UU RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>71</sup>
- c. Syaiful Sagala, berpendapat bahwa kompetensi adalah perpaduan dari penguasaan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.<sup>72</sup>
- d. Menurut Trianto, kompetensi guru adalah kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang bertugas mendidik siswa agar mempunyai kepribadian yang luhur dan mulia sebagaimana tujuan dari pendidikan.<sup>73</sup>
- e. Broke dan Stone memberikan pengertian sebagai berikut : *competence is descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be*

---

<sup>69</sup>Zainal Asril, *Microteaching* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 9.

<sup>70</sup>Pius A.Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: PT. Arkola, 1994), h. 353.

<sup>71</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, (Bandung:Fermana, 2006), h. 4.

<sup>72</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Professional Guru Dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 29.

<sup>73</sup>Trianto,dkk., *Tinjauan Yuridis Hak serta Kewajiban Pendidik Menurut UU Guru dan Dosen* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2006), h. 63.

*entirely meaningful*, yang berarti kemampuan merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti.<sup>74</sup>

Dari uraian di atas nampak bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi guru menunjuk kepada performa dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Hal tersebut dikatakan rasional karena kompetensi mempunyai arah dan tujuan, sedangkan performance adalah perilaku nyata seseorang yang diamati oleh orang lain.

Menurut Gordon sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa, bahwa ada enam aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

---

<sup>74</sup>Moh.Uzer Usman, *Menjadi Guru Professional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), h.14.

- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang, tak senang, suka, tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan lain-lain.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu.<sup>75</sup>

Kesadaran akan kompetensi juga menuntut tanggung jawab yang berat bagi para guru itu sendiri. Mereka harus berani menghadapi tantangan dalam tugas maupun lingkungannya, yang akan mempengaruhi perkembangan pribadinya. Berarti mereka juga harus berani berubah dan menyempurnakan diri sesuai dengan tuntutan zaman.

## 2. Kompetensi Guru

Menurut Zamroni, guru adalah orang yang memegang peran penting dalam merancang strategi pembelajaran yang akan dilakukan. Keberhasilan proses pembelajaran sangat tergantung pada penampilan guru dalam mengajar dan kegiatan mengajar dapat dilakukan dengan baik dan benar oleh seseorang yang telah melewati pendidikan tertentu yang memang dirancang untuk mempersiapkan sebagai seorang guru. Pernyataan tersebut mengantarkan kepada pengertian bahwa mengajar adalah suatu profesi, dan pekerjaan guru adalah pekerjaan profesional. Setiap pekerjaan profesional dipersyaratkan memiliki kemampuan atau kompetensi tertentu agar yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.<sup>76</sup>

Guru adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab atas pendidikan muridnya. Ini berarti guru harus memiliki dasar-dasar kompetensi sebagai wewenang dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu kompetensi harus mutlak dimiliki guru sebagai kemampuan, kecakapan dan ketrampilan mengelola pendidikan. Guru harus memiliki kompetensi sesuai dengan standar yang ditetapkan atau yang dikenal dengan

<sup>75</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*,...,h. 38.

<sup>76</sup>Zamroni, *Pendidikan Untuk Demokrasi Tantangan Menuju Civil Society* (Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2001), h. 60.

standar kompetensi guru. Standar ini diartikan sebagai suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan. Lebih lanjut Suparlan, menjelaskan bahwa “Standar kompetensi guru adalah ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan.”<sup>77</sup>

Dalam hubungannya dengan tenaga kependidikan, kompetensi merujuk pada perbuatan yang bersifat rasional dan memenuhi sertifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas kependidikan. Tenaga kependidikan dalam hal ini adalah guru. Guru harus memiliki kompetensi yang memadai agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Menurut Piet Sahertian, “Kompetensi guru adalah kemampuan melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.”<sup>78</sup> Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Guru sebagai jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, dalam hal ini pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005 diantaranya adalah:

a. Kompetensi Pedagogik

Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>79</sup>

Seorang guru harus mampu mengelola proses pembelajaran dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, disamping itu seorang guru juga harus mampu memahami karakteristik peserta

---

<sup>77</sup>Suparlan, *Guru Sebagai Profesi* (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2001), h. 85.

<sup>78</sup>Sahertian, *Profil Pendidik Profesional* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), h. 73.

<sup>79</sup>PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*

didik, baik itu dari segi kecerdasan, kreatifitas, kondisi fisik, maupun perkembangan kognitifnya.

Pedagogik adalah teori mendidik yang mempersoalkan apa dan bagaimana mendidik sebaik-baiknya.<sup>80</sup> Sedangkan menurut pengertian Yunani, pedagogik adalah ilmu menuntun anak yang membicarakan masalah atau persoalan-persoalan dalam pendidikan dan kegiatan-kegiatan mendidik, antara lain seperti tujuan pendidikan, alat pendidikan, cara melaksanakan pendidikan, anak didik, pendidik dan sebagainya. Oleh sebab itu pedagogik dipandang sebagai suatu proses atau aktifitas yang bertujuan agar tingkah laku manusia mengalami perubahan.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik, meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>81</sup>

Kompetensi pedagogik yang merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik, menurut E. Mulyasa sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pemahaman wawasan dan landasan kependidikan

Guru sebagai tenaga pendidik yang sekaligus memiliki peran penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di negara ini, terlebih dahulu harus mengetahui dan memahami wawasan dan landasan kependidikan sebagai pengetahuan dasar. Pengetahuan awal tentang wawasan dan landasan kependidikan ini dapat diperoleh ketika guru mengambil pendidikan keguruan di perguruan tinggi.

- 2) Pemahaman terhadap peserta didik

---

<sup>80</sup>Edi Suardi, *Pedagogik* (Bandung: Angkasa OFFSET, 1979), h. 113.

<sup>81</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Professional Guru Dan Tenaga Kependidikan...*, h. 25.

Peserta didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan. Tujuan guru mengenal siswa-siswanya adalah agar guru dapat membantu pertumbuhan dan perkembangannya secara efektif, menentukan materi yang akan diberikan, menggunakan prosedur mengajar yang serasi, mengadakan diagnosis atas kesulitan belajar yang dialami oleh siswa, dan kegiatan-kegiatan guru lainnya yang berkaitan dengan individu siswa.<sup>82</sup> Dalam memahami siswa, guru perlu memberikan perhatian khusus pada perbedaan individual anak didik, antara lain:

a) Tingkat Kecerdasan.

Kecerdasan seseorang terdiri dari beberapa tingkat yaitu : golongan terendah adalah mereka yang IQ-nya antara 0-50 dan di katakan idiot. Golongan kedua adalah mereka yang ber-IQ antara 50- 70 yang dikenal dengan golongan moron yaitu keterbatasan mental. Golongan ketiga yaitu mereka yang ber-IQ antara 70-90 disebut sebagai anak lambat atau bodoh. Golongan menengah merupakan bagian yang besar jumlahnya yaitu golongan yang ber-IQ 90-110. Mereka bisa belajar secara normal. Sedangkan yang ber IQ 140 ke atas disebut genius, mereka mampu belajar jauh lebih cepat dari golongan lainnya.<sup>83</sup>

b) Kreativitas.

Setiap orang memiliki perbedaan dalam kreativitas baik inter maupun intra individu. Orang yang mampu menciptakan sesuatu yang baru disebut dengan orang kreatif. Kreativitas erat hubungannya dengan intelegensi dan kepribadian.

---

<sup>82</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.....*, h. 75.

<sup>83</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.....*, h. 81.

Seseorang yang kreatif pada umumnya memiliki intelegensi yang cukup tinggi dan suka hal-hal yang baru.<sup>84</sup>

c) Kondisi Fisik.

Kondisi fisik berkaitan dengan penglihatan, pendengaran, kemampuan berbicara, pincang (kaki), dan lumpuh karena kerusakan otak. Guru harus memberikan layanan yang berbeda terhadap peserta didik yang memiliki kelainan seperti diatas dalam rangka membantu perkembangan pribadi mereka. Misalnya dalam hal jenis media yang digunakan, membantu dan mengatur posisi duduk dan lain sebagainya.<sup>85</sup>

d) Perkembangan Kognitif.

Pertumbuhan dan perkembangan dapat diklasifikasikan atas kognitif, psikologis dan fisik. Pertumbuhan dan perkembangan berhubungan dengan perubahan struktur dan fungsi karakteristik manusia. Perubahan tersebut terjadi dalam kemajuan yang mantap dan merupakan proses kematangan. Perubahan ini merupakan hasil interaksi dari potensi bawaan dan lingkungan.<sup>86</sup>

3) Pengembangan kurikulum/silabus

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pembelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>87</sup> Sedangkan silabus adalah seperangkat rencana dan pengaturan untuk membantu mengembangkan seluruh potensi yang meliputi kemampuan fisik, intelektual, emosional, dan moral agama.<sup>88</sup> Dalam proses belajar mengajar, kemampuan guru dalam mengembangkan kurikulum/silabus sesuai dengan kebutuhan peserta

---

<sup>84</sup>*Ibid.*,h. 85.

<sup>85</sup>*Ibid.*, h. 94.

<sup>86</sup>*Ibid.*, h. 95.

<sup>87</sup>Depag, *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Sekolah Menengah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 4.

<sup>88</sup>*Ibid.*, h. 29.

didik sangat penting, agar pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan menyenangkan.

#### 4) Perancangan pembelajaran

Perancangan pembelajaran merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, yang akan tertuju pada pelaksanaan pembelajaran. Perancangan pembelajaran sedikitnya mencakup tiga kegiatan, yaitu:

##### a) Identifikasi kebutuhan

Kebutuhan merupakan kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan kondisi yang sebenarnya. Identifikasi kebutuhan bertujuan untuk melibatkan dan memotivasi peserta didik agar kegiatan belajar dirasakan sebagai bagian dari kehidupan dan mereka merasa memilikinya. Hal ini dapat dilakukan dengan:

- (1) Peserta didik didorong untuk menyatakan kebutuhan belajar berupa kompetensi tertentu yang ingin mereka miliki dan diperoleh melalui kegiatan pembelajaran.
- (2) Peserta didik didorong untuk mengenali dan mendayagunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk memenuhi kebutuhan belajar.
- (3) Peserta didik dibantu untuk mengenali dan menyatakan kemungkinan adanya hambatan dalam upaya memenuhi kebutuhan belajar, baik yang datang dari dalam maupun dari luar.<sup>89</sup>

Berdasarkan identifikasi terhadap kebutuhan belajar bagi pembentukan kompetensi peserta didik, kemudian diidentifikasi sejumlah kompetensi untuk dijadikan bahan pembelajaran.

##### b) Identifikasi kompetensi.

Kompetensi merupakan sesuatu yang ingin dimiliki oleh peserta didik dan merupakan komponen utama yang harus dirumuskan dalam pembelajaran, yang memiliki peran penting dalam

---

<sup>89</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, h. 100.

menentukan arah pembelajaran. Kompetensi akan memberikan petunjuk yang jelas terhadap materi yang harus dipelajari, penetapan metode dan media pembelajaran serta penilaian. Penilaian pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif berdasarkan kinerja peserta didik, dengan bukti penguasaan mereka terhadap suatu kompetensi sebagai hasil belajar.<sup>90</sup>

c) Penyusunan program pembelajaran.

Penyusunan program pembelajaran akan tertuju pada Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), sebagai produk program pembelajaran jangka pendek, yang mencakup komponen program kegiatan belajar dan proses pelaksanaan program. Komponen program mencakup kompetensi dasar, materi standar, metode dan teknik, media dan sumber belajar, waktu belajar dan daya dukung lainnya.

5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

Dalam peraturan pemerintah tentang guru dijelaskan bahwa guru harus memiliki kompetensi untuk melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan pembelajaran harus berangkat dari proses dialogis antar sesama subjek pembelajaran sehingga melahirkan pemikiran kritis dan komunikatif. Tanpa komunikasi tidak akan ada pendidikan sejati.<sup>91</sup>

Secara umum, pelaksanaan pembelajaran meliputi:

- a) *Pre tes* (tes awal)
- b) Proses Kualitas pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan berhasil dan berkualitas apabila seluruhnya atau sebagian besar (75%) peserta didik terlibat secara aktif, baik mental, fisik, maupun sosial. Sedangkan dari segi hasil,

---

<sup>90</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Professional Guru Dan Tenaga Kependidikan...*, h. 23.

<sup>91</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, h. 103.

proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan kompetensi dan perilaku yang positif pada diri peserta didik seluruhnya atau sebagian besar (75%). Lebih lanjut proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan berhasil dan berkualitas apabila masukan merata, menghasilkan output yang banyak dan bermutu tinggi, serta sesuai dengan kebutuhan perkembangan masyarakat dan pembangunan.

c) *Post test*.<sup>92</sup>

6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran fasilitas.

Pendidikan pada umumnya mencakup sumber belajar, sarana dan prasarana penunjang lainnya, sehingga peningkatan fasilitas pendidikan harus ditekankan pada peningkatan sumber-sumber belajar, baik kualitas maupun kuantitasnya yang sejalan dengan perkembangan teknologi pendidikan dewasa ini. Perkembangan sumber-sumber belajar ini memungkinkan peserta didik belajar tanpa batas, tidak hanya di ruang kelas, tetapi bisa di laboratorium, perpustakaan, di rumah dan di tempat-tempat lain. Teknologi pembelajaran merupakan sarana pendukung untuk membantu memudahkan pencapaian tujuan pembelajaran dan pembentukan kompetensi, memudahkan penyajian data, informasi, materi pembelajaran, dan variasi budaya.<sup>93</sup>

7) Evaluasi hasil belajar (EHB)

a) Penilaian Kelas

Penilaian kelas dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan hasil belajar peserta didik, mendiagnosa kesulitan belajar, memberikan umpan balik, memperbaiki proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik serta menentukan kenaikan kelas.

---

<sup>92</sup>*Ibid.*, h. 104.

<sup>93</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, h. 107.

Penilaian kelas dilakukan dengan ulangan harian dan ujian akhir.<sup>94</sup>

b) Tes kemampuan dasar

Tes kemampuan dasar dilakukan untuk mengetahui kemampuan membaca, menulis dan berhitung yang diperlukan dalam rangka memperbaiki program pembelajaran (program remedial).

c) Penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi.

Pada setiap akhir semester dan tahun pelajaran diselenggarakan kegiatan penilaian guna mendapatkan gambaran secara utuh dan menyeluruh mengenai ketuntasan belajar peserta didik dalam satuan waktu tertentu dan juga untuk keperluan sertifikasi, kinerja dan hasil belajar yang dicantumkan dalam Surat Tanda Tamat Belajar (STTB).

d) *Benchmarking*.

Merupakan suatu standar untuk mengukur kinerja yang sedang berjalan, proses, dan hasil untuk mencapai suatu keunggulan yang memuaskan. Untuk dapat memperoleh data dan informasi tentang pencapaian benchmarking dapat diadakan penilaian secara nasional yang dilakukan pada akhir satuan pendidikan.

e) Penilaian program.

Penilaian program dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan Dinas Pendidikan secara kontinyu dan berkesinambungan. Penilaian program dilakukan untuk mengetahui kesesuaian kurikulum dengan dasar, fungsi dan tujuan pendidikan nasional, serta kesesuaiannya dengan tuntutan perkembangan masyarakat, dan kemajuan zaman.

8) Pengembangan peserta didik.

Untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Seiring dengan kemajuan teknologi informasi yang telah demikian

---

<sup>94</sup>Edi Suardi, *Pedagogik...*, h 34.

pesat, guru tidak lagi hanya bertindak sebagai penyaji informasi tetapi juga harus mampu bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang lebih banyak memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah sendiri informasi. Dengan demikian keahlian guru harus terus dikembangkan dan tidak hanya terbatas pada penguasaan prinsip mengajar.<sup>95</sup>

Guru yang baik adalah guru yang selalu bersikap obyektif, terbuka untuk menerima kritik terhadap kelemahan-kelemahan yang ada pada dirinya, misalnya dalam hal caranya mengajar, serta terus mengembangkan pengetahuannya terkait dengan profesinya sebagai pendidik. Hal ini diperlukan dalam upaya perbaikan mutu pendidikan demi kepentingan peserta didik sehingga benar-benar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik. Kompetensi pedagogik pada penelitian ini hanya terbatas pada kemampuan perancangan pembelajaran, penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, dan evaluasi hasil belajar karena secara operasional ketiga kemampuan tersebut merupakan komponen dalam pengelolaan pembelajaran.

#### b. Kompetensi Kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.<sup>96</sup> Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia.<sup>97</sup>

Dengan demikian seorang guru harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang materi pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, seorang

---

<sup>95</sup>Hamzah, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 16-17.

<sup>96</sup>PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

<sup>97</sup>E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, h. 117.

guru harus mempunyai pengetahuan yang baik mengenai perkembangan peserta didiknya serta memiliki kemampuan untuk memperlakukan mereka secara individual. Untuk itulah guru harus dapat menjadi panutan atau contoh (suri teladan) bagi peserta didiknya, karena pada hakikatnya guru adalah representasi dari sekelompok orang pada suatu komunitas atau masyarakat yang diharapkan dapat menjadi teladan (*uswatun hasanah*) yang dapat digugu dan ditiru.

Menurut para ahli, terdapat beberapa indikator guru berkepribadian baik yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi para peserta didiknya adalah:

a) Bertanggung jawab

Tanggung jawab adalah perasaan kuat yang disertai kebulatan tekad untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Tanggung jawab sebagai guru adalah mengajar dan mendidik. Ia harus disiplin, jujur, rajin beribadah, dan sungguh-sungguh dalam memahami anak.

b) Tidak emosional

Stabilitas sangat penting bagi guru, karena kondisi siswa yang berbeda-beda, ada siswa yang mudah diatur, ada yang sulit diatur, dan ada siswa yang sengaja memancing emosi guru, dan ada pula yang menggerutu dari belakang. Jangan sampai guru terpancing emosi karena akan berakibat fatal.

c) Lemah lembut

Lemah lembut disini adalah cerminan hati yang penyayang dan penuh penghormatan. Hingga pada akhirnya lemah lembut seorang guru mampu membuat murid menjadi segan, senang dan hormat.

d) Tegas, tidak menakuti-nakuti

Tegas dalam artian tidak pilih kasih, konsisten menegakkan aturan, dan berani bertanggung jawab terhadap perbuatan yang dilakukan.

e) Dekat dengan anak didik

Kedekatan akan menciptakan hubungan batin dan keakraban dalam bergaul. Anak didik tidak takut bertanya dan berkonsultasi mengenai masalah yang dihadapi.<sup>98</sup>

### c. Kompetensi Sosial

Adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>99</sup> Definisi diatas menegaskan beberapa hal berikut;

- 1) Seorang guru atau pendidik adalah seorang manusia sosial yang terkait dengan norma dan kaidah yang berlaku pada masyarakat dimana dia tinggal dan beraktifitas.
- 2) Kompetensi guru dapat dilihat dari bagaimana komunikasi dan interaksinya dan berbagai segmen masyarakat baik disekolah maupun luar sekolah.
- 3) *Stakeholder* (tanggung jawab) yang terlibat interaksi dengan guru meliputi siswa dan siswa, sesama guru, staf administrasi sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat luas.<sup>100</sup>

Hal di atas sejalan dengan pendapat Mulyasa yang berpendapat bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan seorang guru dan dosen untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, guru, orang tua, dan masyarakat sekitar. Kemudian indikator dari kompetensi sosial itu sendiri adalah:

- a) Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat
- b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidik, dan orang tua/wali
- d) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.<sup>101</sup>

<sup>98</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi...*, h. 46.

<sup>99</sup>E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, h. 174.

<sup>100</sup>Kusnadi, *Profesi dan Etika Keguruan* (Pekan Baru: yayasan Pustaka Riau, 2011), h.

#### d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.<sup>102</sup> Jadi dapat disimpulkan pekerjaan mengajar adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang memiliki keahlian khusus dan profesional dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang dikarenakan tidak memperoleh pekerjaan lain dengan keserjannya.

Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis.
- 2) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- 3) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- 5) Mampu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi.
- 6) Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan.
- 7) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.<sup>103</sup>

Dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, guru dituntut untuk memiliki keanekaragaman kecakapan (*competencies*) yang bersifat psikologis,

---

<sup>101</sup>E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru...*, h. 175.

<sup>102</sup>PP. Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

<sup>103</sup>Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), h. 35.

selanjutnya untuk mempermudah kita terhadap kompetensi guru tersebut, berikut ini disajikan sebuah tabel.

### KOMPETENSI DASAR GURU

No	Kompetensi	Sub Kompetensi	Indikator
1	Kompetensi Pedagogik	Memahami peserta didik secara mendalam	Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif
			Memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian
			Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik
		Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran	Memahami landasan kependidikan
			Menetapkan teori belajar dan pembelajaran
			Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar
			Menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih
		Melaksanakan pembelajaran	Menata latar ( <i>setting</i> ) pembelajaran
			Melaksanakan pembelajaran yang kondusif
		Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran	Merancang dan melaksanakan evaluasi ( <i>assesment</i> ) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode
			Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat

			ketuntasan belajar ( <i>mastery learning</i> )
			Memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum
		Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya	Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik
			Memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi non-akademik
2	Kompetensi kepribadian	Kepribadian yang mantap dan stabil	Bertindak sesuai dengan norma hukum
			Bertindak sesuai dengan norma sosial dan bangsa sebagai guru
			Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma
		Kepribadian yang dewasa	Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru
		Kepribadian yang arif	Menampilkan tindakan yang didasarkan kepada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak
		Kepribadian yang berwibawa	Memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani
		Berakhlak mulia dan dapat menjadi tauladan	Bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang

			diteladani peserta didik
3	Kompetensi Sosial	Mampu berkomunikasi dan bergaul dengan peserta didik	Berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik
		Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan	Mampu berkomunikasi dan bergaul dengan sesama pendidik
			Mampu berkomunikasi dan bergaul dengan tenaga kependidikan
		Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar	Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan masyarakat sekitar
4	Kompetensi Profesional	Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi	Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
			Memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar
			Memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait
			Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
		Menguasai struktur	Menguasai langkah-langkah penelitian

		dan metode keilmuan	dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi
--	--	---------------------	---

Sumber Nasrul HS<sup>104</sup>

### C. Kajian Terdahulu

Sepanjang pengetahuan penulis, ada beberapa penelitian terdahulu yang berkenaan dengan penelitian tesis ini di antaranya adalah:

1. Hubungan Antara Manajemen dan Motivasi oleh Kepala Sekolah dengan Disiplin Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negerii (MAN) 2 Model Medan Oleh: Maulana Malik Muttaqin NIM:06 PEDI 997 Mahasiswa Pascasarjana IAIN SU Medan Tahun 2006.
2. Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Budaya Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Medan Oleh: Lisdriani NIM:05 PEDI 877 Mahasiswa Pascasarjana IAIN SU Medan Tahun 2005.
3. Hubungan Kepemimpinan dan Penalaran Dengan Kinerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) se-Kota Medan Oleh: Khairuddin Lubis NIM:06 PEDI 979 Mahasiswa Pascasarjana IAIN SU Medan Tahun 2006.

Dari beberapa penelitian dan kajian tentang kepala sekolah/ madrasah yang telah ada, dapat ditemukan latar belakang gagasan proses pelaksanaan manajemen kepala sekolah/ madrasah, konseptualisasi dan aktualisasi. Lebih dari itu, beberapa penelitian atau kajian tersebut di atas belum menjawab persoalan lain yang muncul dalam latar belakang masalah, yaitu tinjauan tentang Manajemen Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan. Dengan demikian, pemilihan masalah dalam kajian ini memenuhi kriteria kekinian atau non duplikasi.

---

<sup>104</sup>Nasrul HS, *Profesi dan Etika Keguruan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), h. 53-54.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Sesuai dengan judul yang peneliti angkat, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong “metode kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.<sup>105</sup>

Penelitian ini menggunakan desain penelitian diskriptif kualitatif yang didukung dengan data-data. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang menggambarkan isi data yang ada, dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Moleong bahwa penelitian deskriptif merupakan “laporan penelitian yang akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan”.<sup>106</sup> Peneliti menggunakan metode kualitatif karena ada beberapa pertimbangan antara lain, menjelaskan menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan-kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Adapun jenis penelitian berdasarkan tempat penelitiannya yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*). “Penelitian lapangan (*field research*) adalah penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau pada responden”.<sup>107</sup> Penelitian ini menggunakan jenis penelitian langsung karena obyek dari penelitian ini adalah kinerja dari kepala sekolah sehingga tidak bisa hanya secara teoritis akan tetapi harus dilakukan dilapangan secara langsung.

---

<sup>105</sup>Lexy.J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992), h. 6.

<sup>106</sup>*Ibid.*, h. 6.

<sup>107</sup>M. Iqbal Hasan, *Metodologi penelitian dan Aplikasinya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), h. 10

## **B. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan, karena peneliti sendiri merupakan alat (instrumen) sekaligus pengumpul data yang utama sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan dalam menguraikan data nantinya. Karena dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di daerah lapangan seperti "kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya".<sup>108</sup> Kedudukan peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian ini sangat tepat, karena ia berperan segalanya dalam proses penelitian. Dengan demikian peneliti harus membangun keakraban dan tidak menjaga jarak dengan subjek penelitian agar proses penelitian dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subjek atau informan, dengan terlebih dahulu mengajukan surat izin penelitian ke lembaga yang terkait. Adapun peran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai pengamat berperan serta yaitu peneliti tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi masih melakukan fungsi pengamatan. Peneliti disini pada waktu penelitian mengadakan pengamatan langsung, sehingga diketahui fenomena-fenomena yang nampak. Secara umum kehadiran peneliti dilapangan dilakukan dalam 3 tahap yaitu:

1. Penelitian pendahuluan yang bertujuan mengenal lapangan penelitian.
2. Pengumpulan data, dalam bagian ini peneliti secara khusus menyimpulkan data.
3. Evaluasi data yang bertujuan menilai data yang diperoleh di lapangan penelitian dengan kenyataan yang ada.

---

<sup>108</sup> Lexy.J.Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, h. 121

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan. SMP Namira Medan merupakan lembaga pendidikan sekolah yang berdiri di bawah naungan Yayasan Fajar Diinul Islam. Berdirinya Namira Medan diprakarsai oleh beberapa tokoh masyarakat Medan Selayang pada tahun 2007 pada waktu itu Namira Medan belum mempunyai kelas yang permanen, sehingga pada masa itu proses pembelajaran berada di SD Namira. Pada tahun 2010 yayasan mendirikan bangunan sebuah ruang kelas dengan berjumlah 12 ruangan.

Berdirinya SMP Namira Medan ini merupakan jawaban atas kegelisahan warga Tanjung Sari Medan Selayang dan sekitarnya, yang berharap adanya tempat untuk mengakomodir kebutuhan anak-anak remaja mereka, seiring dengan tuntutan zaman. Jawaban ini terkonsep dari beberapa pemikiran dan musyawarah warga desa Tanjung Sari dan sekitarnya, yang dipelopori oleh bapak drg. H, Amir Salim. Akhirnya menjadi wadah formal kelembagaan Namira Medan ini.

Adapun tujuan didirikannya Namira Medan adalah:

- a. Mewujudkan generasi muda yang cerdas melalui daya pikir dan pengembangan kognitif.
- b. Mewujudkan generasi muda kreatif melalui daya cipta dan skill dalam menghadapi kemajuan dunia IT saat ini.
- c. Mewujudkan generasi muda sehat jasmani dan rohani.

### D. Sumber Data

Data merupakan segala keterangan (informasi) mengenai segala hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh.<sup>109</sup> Sumber data penelitian ini terdiri dari dua sumber, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer diperoleh dari informan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrument observasi, wawancara

---

<sup>109</sup> Suharsimi Arikunto, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek Edisi revisi V*, (Jakarta: PT. Reneka Cipta, 1998), h. 107.

mendalam (*depth interview*). Adapun informan penelitian ini yaitu Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah dan dewan guru.

2. Sumber data sekunder diperoleh dari dokumen (catatan atau arsip) instansi sekolah terkait, seperti data SMP Namira Medan, literatur maupun hasil-hasil penelitian yang mendukung studi ini.

Untuk mengumpulkan data tersebut maka digunakan teknik studi kepustakaan/studi dokumen, observasi/pengamatan, dan wawancara.

- a. Observasi

Observasi adalah cara mengumpulkan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan gejala yang tampak pada objek penelitian yang pelaksanaannya langsung pada tempat dimana suatu peristiwa, keadaan atau situasi sedang terjadi.<sup>110</sup> Sedangkan Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan segala indra.<sup>111</sup>

Berdasarkan definisi di atas maka yang dimaksud metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan panca indra yang kemudian diadakan pencatatan-pencatatan. Penulis menggunakan metode ini untuk mengamati secara langsung di lapangan, terutama tentang: Observasi dikatakan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung pada tempat penelitian baik secara terbuka maupun terselubung.

Hasil dari pengamatan langsung dibuat catatan lapangan disusun setelah mengadakan hubungan langsung dengan subjek yang diteliti maupun observasi, satu keharusan bagi peneliti untuk melakukan catatan yang lebih komprehensif dalam melakukan pengamatan ini. Peneliti sendiri yang melakukannya untuk mengamati Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan.

Momen-momen yang dilakukan dalam observasi ini meliputi:

---

<sup>110</sup>Sagala, *Manajemen Berbasis.*, h. 94.

<sup>111</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* ( Jakarta: Rineka Cipta, 2002 ), h. 158.

- 1) Gedung sebagai tempat proses belajar mengajar dilakukan pada SMP Namira Medan, dilakukan pada pagi dan siang hari.
- 2) Dokumen yang memaparkan data tentang sejarah berdirinya SMP Namira Medan dan unsur-unsur yang terdapat didalamnya, berupa: akte yayasan, struktur organisasi, bagan kepengurusan, standar operasional prosedur, program kerja, visi dan misi, jumlah lulusan, dan data guru/ pegawai.
- 3) Kantor: Yayasan, kepala sekolah, Bimbingan Konseling (BK), wakil kepala sekolah, tata usaha dan ruang guru.

b. Wawancara

Wawancara adalah usaha mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula yaitu dengan cara kontak langsung atau dengan tatap muka.<sup>112</sup>

Wawancara ini dilakukan terhadap narasumber informasi dan data dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dan pengalihan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti tentunya mencoba berpartisipasi dan melibatkan serta berusaha mendekati dengan para aktor atau keterlibatan yang agak lebih aktif (moderat). Hal ini dilakukan dengan kata lain untuk mengenal situasi sosial dalam latar sosial Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan.

Wawancara sebagai informan sebagai narasumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan penggalian informan tentang fokus penelitian. Dengan kata lain, keterlibatan yang agak lebih aktif (moderat) yaitu dengan mencoba berpartisipasi dan melibatkan serta berusaha mendekati diri dengan para aktor. Dengan kata lain untuk mengenal situasi sosial dalam latar sosial di SMP Namira Medan baik dalam kegiatan memimpin, menggerakkan, mengawasi dan memberikan dukungan dalam kegiatan pembelajaran.

Wawancara terhadap informan sebagai narasumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan penggalian informasi tentang fokus penelitian. Dengan kata lain, wawancara dilakukan untuk menginstruksikan mengenai orang,

---

<sup>112</sup>Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Sosial* ( UGM-Press, 1987 ), h. 94.

kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain. Mengkonstruksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang, memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain serta memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan.

Peneliti melakukannya dengan mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur jika dilakukan secara formal dan pertanyaan tidak terstruktur jika dilakukan dengan tidak secara formal dengan para aktor SMP Namira Medan.

Wawancara dilakukan dengan pedoman wawancara yang dibuat berdasarkan kisi-kisi pengumpulan data. Pedoman yang disusun sangat diperlukan dalam proses berjalannya wawancara sehingga wawancara tetap berada dalam konteks fokus permasalahan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pertanyaan akan mengikuti luas sempitnya jawaban informan. Teknik ini memberikan kesempatan pada pewawancara untuk mempertanyakan secara langsung kepada informan/subjek penelitian.

Peneliti akan mewawancarai orang yang dipandang layak sebagai sumber data untuk mendapat data sebanyak mungkin. Adapun yang layak sebagai sumber informasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, penjamin mutu pendidikan yayasan, guru, siswa, staf administrasi, komite sekolah, pengawas dan pihak-pihak lain yang dapat dijadikan sebagai sumber informasi.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data yaitu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam suatu pola, kategori dan suatu uraian dasar sehingga dapat dikemukakan tema dan dapat diuraikan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh analisis data, pada penelitian kualitatif berlangsung secara sirkuler dan dilakukan sepanjang penelitian. Sejak awal penelitian, peneliti sudah memulai pencarian arti pola-pola tingkah laku aktor, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi, alur kausal dan mencatat keteraturan.

### **1. Reduksi Data**

Untuk memudahkan penyimpulan data yang telah didapat dari lapangan, maka diadakan reduksi data. Cara melakukan reduksi data yaitu semua catatan lengkap dianalisis dengan cermat dan lugas, kemudian menyisihkan data lapangan yang tidak ada relevansinya dengan fokus penelitian, agar hasilnya menjadi tajam dan terpercaya.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan rangkuman, mengambil data yang pokok dan penting berdasarkan urutan komunikasi yang terjalin pada SMP Namira Medan, membuat kategorisasi, berdasarkan pengambil kebijakan di yayasan dan sekolah, sehingga apabila ditemukan data dianggap tidak penting bagi peneliti maka data tersebut akan dibuang.

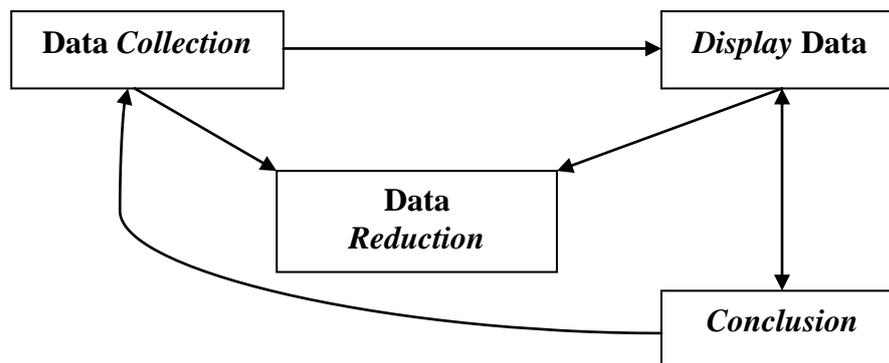
### **2. Penyajian Data**

Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun untuk mengantisipasinya. Penyajian dilakukan setelah reduksi data dilaksanakan sedangkan untuk melakukan penyajian data dapat dilakukan dengan matrik, grafik, jaringan kerja, dan lainnya.

Penyajian data dalam penelitian ini, peneliti melakukan pemetaan dan pengurutan dalam mengambil sebuah keputusan untuk menentukan sebuah kebijakan di SMP Namira Medan

### **3. Penarikan Kesimpulan**

Dalam membuat simpulan penelitian, semua hasil observasi, wawancara, temuan dokumen harus diproses, dianalisis, sehingga menjadi data yang dapat disajikan dan akhirnya dibuat suatu simpulan hasil penelitian. Simpulan pada awalnya masih tidak terikat, namun kemudian meningkat menjadi rincian dan mendalam dengan bertambahnya data sehingga simpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.



Gambar 1 : *Components of Data Analysis: Interactive Model*<sup>113</sup>

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif naturalistik. Dalam penelitian kualitatif aspek proses lebih ditekankan daripada hanya sekedar hasil, dan penelitian kualitatif mempunyai medan yang alami sebagai sumber data langsung, sehingga bersifat deskriptif, sehingga dalam penelitian di SMP Namira Medan tindakan yang peneliti lakukan dalam proses ini yaitu dengan menganalisis langsung data yang telah diperoleh di lapangan sehingga ditemukan hasil data yang sesuai dengan proses yang berlangsung dalam kegiatan penelitian.

Dalam proses analisis kualitatif terdapat tiga kegiatan utama yang saling berkaitan, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Sedangkan analisisnya menggunakan analisis interaktif, akhirnya analisis ini dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen utama tersebut. Untuk memudahkan analisa data penulis mengambil langkah analisis data yang diambil dari metode interaktif modelnya A. M. Huberman dan Matthew B. Miles.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka yang menjadi kesimpulan penelitian tentunya adalah data, tulisan, tingkah laku pada subjek yang terkait didalam Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan.

<sup>113</sup>Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis* (California: SAGE Publication, 1994), h.12.

## F. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari: *Credibility*, *transperability*, *dependability* dan *comfirmability*.

1. Keterpercayaan. Keterpercayaan (*creadibility*) yaitu menjaga keterpercayaan penelitian dengan cara:
  - a. Melakukan pendekatan persuasif dengan Pimpinan yayasan, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Bimbingan Konseling dan Dewan guru di SMP Namira Medan, sehingga pengumpulan data dan informasi tentang semua aspek diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh secara sempurna,
  - b. Ketekunan pengamatan (*persistent observation*), karena informasi dan aktor-aktor itu perlu ditanya secara silang untuk memperoleh informasi yang sah,
  - c. Melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu tehnik penelitian keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan terhadap data yang ada. Moleong mengatakan bahwa penelitian yang menggnakan teknik trianggulasi dalam pemeriksaan melalui sumber, artinya membandingkan atau mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, yaitu dengan:
    - 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil data wawancara Pimpinan Yayasan, Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Bimbingan Konseling dan Dewan guru di SMP Namira Medan,
    - 2) membandingkan hasil wawancara dengan Pimpinan Yayasan, Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Bimbingan Konseling

dan Dewan guru di SMP Namira terhadap hasil isi dokumen yang berkaitan,

- 3) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain, dan
  - 4) membandingkan apa yang dikatakan oleh seseorang didepan umum dengan apayang dikatakannya secara pribadi.
2. Dapat ditransfer (*transferability*). Pembaca laporan penelitian ini diharapkan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis.
  3. Keterikatan (*defendability*). Dalam penelitian Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggung jawabkan.
  4. Kepastian atau dapat dikonfirmasi (*confirmability*). Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggung jawabkan sesuai fokus penelitian yang dilakukan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

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

##### **1. Sejarah Singkat Berdirinya SMP Namira Medan**

Panitia Pembangunan Yayasan Fajar Diinul Islam merupakan sektor yang paling utama dalam mendukung peserta didik atau anak-anak menuntut ilmu agama dan umum. Panitia Pembangunan Yayasan Fajar Diinul Islam merupakan media dakwah dan tempat ibadah dan belajar, untuk siswa dan siswi.

Keikutsertaan panitia pembangunan YFDI dalam pengembangan dan pembangunan SMP NAMIRA Medan dilaksanakan secara partisipatif pada tahapan proses mulai dari pemikiran awal, proses pengambilan keputusan dalam perencanaan dimana masyarakat sangat mendukung hal tersebut.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan berada di Jalan Setia Budi Pasar I Tanjung Sari Kecamatan Medan Selayang Kota Medan Sumatera Utara<sup>114</sup> terletak di jalan strategis yang dilalui angkutan umum, baik angkutan kota dan antar kota, tidak jauh dengan pusat kota. Keadaan ini sangat memudahkan para siswa menuju SMP ini dengan lancar.

Berdirinya SMP NAMIRA Medan ini tidak terlepas dari sosok pendirinya yang sekaligus sebagai ketua yayasan bapak Drg. H. Amir Salim, M. Kes. Melihat perkembangan yang sangat pesat serta kesadaran masyarakat agar memasukan anak-anaknya ke SMP NAMIRA Medan, sekolah umum namun bernuansa Islami, sebab siswi yang perempuan wajib memakai jilbab yang jarang diterapkan oleh sekolah umum lain terutama di tingkat SLTP atau SMP. Maka oleh pihak yayasan diadakanlah pembenahan dan penyempurnaan segala sarana dan prasarana agar menunjang kegiatan belajar mengajar yang layak.

##### **2. Sumber Daya (SDM) SMP NAMIRA Medan.**

Menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia dalam pengembangan pendidikan, maka pengurus Yayasan Fajar Diinul Islam Kota Medan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas serta profesionalitas para tenaga pendidiknya. Untuk mengefektifkan manajemen sekolah, sudah barang tentu

---

<sup>114</sup>Dokumen Profil SMP NAMIRA Medan ( Dokumen sekolah SMP NAMIRA Medan)

dibutuhkan sosok manajer yang handal, sehingga penyelenggaraan sekolah berjalan sesuai dengan prinsip keefektifan manajemen yang diharapkan.

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran dan fungsi yang sangat potensial untuk menggerakkan, menata, dan mengelola sekolah bersama staf yang lainnya dengan asas saling bahu-membahu untuk menjalankan fungsi manajemen sehingga tingkat kedisiplinan dan mutu para tenaga pendidikanya terus menerus ditingkatkan.

Salah satu kewenangan dari seorang pimpinan adalah membuat keputusan atau kebijakan, tentunya keputusan atau kebijakan yang dapat meningkatkan peran sekolah di masa depan. Dalam efektifitas manajemen di atas, peran dan kinerja para personil sekolah terutama kepala sekolah menjadi hal yang sangat menentukan.

a. Guru dan pegawai di lingkungan SMP Namira Medan

Guru adalah salah satu faktor utama dalam proses belajar mengajar yaitu ikut berperan dalam upaya membentuk sumber daya manusia yang potensial dalam bidang pembangunan pendidikan. Oleh karena itu, guru merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam bidang pendidikan . sedangkan pegawai adalah salah satu unsur penting dalam kelancaran jalannya pengembangan dan pengelolaan lembaga sekolah. Jumlah keseluruhan Guru dan pegawai di SMP Namira Medan adalah 18 orang, hanya dua orang guru yang memiliki jenjang pendidikan Diploma III (D.III). Selebihnya memiliki jenjang pendidikan strata satu (S.1), dan Strata 2 ( S2).

Tabel 1 . Jenjang Pendidikan Guru di SMP NAMIRA Medan.

NO	Jenjang Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	S.2	2	1	3
2.	S.1	5	7	12
3.	D.3	2	-	2
4.	D.2	-	-	-
5.	D.1	-	-	-

6.	SLTA	-	1	1
	TOTAL	9	9	18

Sumber Data : Data Statistik SMP Namira Medan T. A. 2015/2016

Berdasarkan data tabel di atas dapat diketahui bahwa hampir 80 % keseluruhan tenaga pendidik di SMP Namira Medan telah menyelesaikan pendidikan Strata 1 dan Strata 2, hal ini menunjukkan bahwa kualitas dan profesionalitas para guru menjadi fokus bagi peningkatan mutu pendidikan di SMP NAMIRA Medan tersebut. Bahkan saat ini para guru ada yang sedang melanjutkan pendidikannya ke jenjang S2, dengan alasan mereka ingin lebih meningkatkan pengetahuan dan keahliannya dalam ilmu yang di ampunya sedangkan tenaga pendidik yang masih lulusan SLTA untuk saat ini sedang dalam proses kuliah sambil bekerja sebagai Staf TU ( Tata Usaha Sekolah ) Jumlah seluruh personil SMP ada sebanyak 15 orang, yang terdiri dari 13 tenaga pendidikan dan 1 staf /pegawai tata usaha, dan 1 orang petugas kebersihan.

Mata Pelajaran	Jlh	Pendidikan					Masa Kerja			
		S2	S1	D3	D2	D1	>12	08-Des	04-Agust	01-Apr
Pen. Agama	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
PPKN	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
B. Indonesia	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
B. Inggris	2	1	1	-	-	-	-	-	-	√
Matematika	1	1		-	-	-	-	-	-	√
IPA	2	-	2	-	-	-	-	-	-	√
IPS	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
Penjaskes	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
Seni Budaya	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
TIK/ Ket	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√
Mulok/ Mengaji	1	-	1	-	-	-	-	-	-	√

Tabel 2: Data Pendidik SMP Namira Medan TA. 2014/2015.

Berdasarkan data tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Namira Medan yang ada di atas, tidak ada guru yang status PNS atau yang diperbantukan, selebihnya merupakan guru dan pegawai tetap yayasan.

b. Jumlah peserta didik

Ketentuan dari sebuah lembaga pendidikan yang bercirikan Islam yang berkualitas, selain memiliki seperangkat sarana dan prasarana pembelajaran yang dapat menunjang proses belajar mengajar, lembaga pendidikan tersebut harus memiliki tenaga pendidik yang profesional dan memiliki tingkat kedisiplinan mutu yang baik dan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas diperlukan tenaga pendidik sebagai produsen yang mampu bekerja secara profesional dalam mengarahkan serta mendidik para peserta didik mereka. Persebaran jumlah peserta didik antar kelas merata. Peserta didik masing-masing kelas terbagi ke dalam 2 rombongan belajar.

Tabel : Jumlah Peserta didik TA. 2006 - 2016

Tahun	Jumlah Siswa Kelas		
	VII	VIII	IX
2006/2007	6	-	-
2007/2008	5	6	-
2008/2009	21	10	6
2009/2010	11	21	12
2010/2011	90	15	20
2011/2012	39	90	18
2012/2013	39	45	33
2013/2014	80	40	44
2014/2015	81	46	51
2015/2016	47	84	50

Sumber Data: Data Statistik SMP Namira Medan TA. 2015/2016

Berdasarkan data tabel di atas, terlihat bahwa pada masing-masing kelas terbagi menjadi 4 rombongan belajar kelas sepuluh, 4 rombongan belajar kelas sebelas, dan 2 rombongan belajar kelas dua belas, hal ini dilakukan guna mempermudah guru dalam menyamakan pelajaran kepada seluruh siswa. Suatu lembaga pendidikan formal yang berbasis Islam

serta berkualitas sangat diharapkan oleh masyarakat di kecamatan Medan Selayang . Minat masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka ke lembaga pendidikan kejuruan yang bercirikan Islam yang berkualitas memiliki alasan yang tepat yaitu keinginan mendapatkan pelayanan pendidikan yang terbaik, karena di tempat lain masih jarang di jumpai lembaga pendidikan kejuruan yang bercirikan Islam. Sebagaimana yang terjadi pada SMP Namira Medan yang telah mendapatkan Akreditasi Nilai “ B” dari Depatemen Pendidikan Nasional Pada tahun 2012, kini SMP NAMIRA Medan mendapatkan perhatian yang begitu besar dari masyarakat khususnya masyarakat kelas menengah atas hal ini dapat dilihat dari antusias masyarakat yang mendaftarkan anak mereka ke lembaga tersebut.

#### c. Sumber Daya Sarana dan Fasilitas Pendidikan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas Guru dan Siswa di SMP Namira Medan, tentunya tidak lepas dari beberapa faktor pendukung yang menyangkut tentang waktu dan belajar serta bertingkah laku memang perlu latihan dan pembiasaan. Oleh karena itu latihan pembiasaan ini perlu ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai dan berkualitas. Maka untuk upaya penerapan target, baik sarana dan prasarana fisik, lingkungan sekolah maupun personil yang terkait, harus diberdayagunakan dengan efektif dan efisien terutama oleh Kepala sekolah sebagai pemimpin dan penanggung jawab dalam suatu lembaga.

Kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan merupakan wujud dari baiknya proses manajemen keuangan yang berlaku di lembaga pendidikan tersebut seperti hal lembaga pendidikan SMP Namira Medan. Menyadari akan pentingnya sarana dan prasarana yang berkualitas dan memenuhi standar pendidikan, maka pimpinan sekolah ini senantiasa mengupayakan untuk terus mengembangkan sarana yang ada serta merealisasikan rencana-rencana yang telah di susun sebelumnya.

Fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMP Namira Medan saat ini merupakan wujud dari visi dan misi serta tujuan proses belajar mengajar yang syarat dengan kompetensi yang tinggi sehingga menghasilkan peserta didik (*out put*) yang berkualitas Islami melalui penerapan teknologi pendidikan serta sebagai sumber penghasil guru yang berkualitas tinggi dalam penguasaan ilmu pengetahuan dibidangnya, dan kemampuan dalam penggunaan teknologi sebagai sarana prasarana pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi dokumen sekolah, adapun sarana dan fasilitas di SMP Namira Medan terdiri dari, sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

<b>No</b>	<b>Jenis sarana</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Luas ( m2 )</b>
<b>1</b>	Ruang Kelas	9	
<b>2</b>	Ruang Perpustakaan	1	
<b>3</b>	Ruang Praktikum	1	
<b>4</b>	Ruang Kepala Sekolah	1	
<b>5</b>	Ruang Wakil Kepala Sekolah	1	
<b>6</b>	Ruang Meeting Room	1	
<b>7</b>	Ruang Guru	1	
<b>8</b>	Ruang TU	1	
<b>9</b>	Ruang UKS	1	
<b>10</b>	Ruang OSIS	1	
<b>11</b>	Ruang sanggar Pramuka	1	
<b>12</b>	Masjid sekolah	1	
<b>13</b>	Gudang	1	
<b>14</b>	Kamar mandi Guru	1	
<b>15</b>	Kamar mandi Siswa Putra	2	
<b>16</b>	Kamar mandii siswa Putri	2	
<b>17</b>	Kantin Sekolah	1	
<b>18</b>	Lapangan Futsal/ Basket	1	

Tabel 3 : Keadaan Sarana dan Prasarana di SMP Namira Medan

Data diatas menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di SMP Namira Medan ini sudah cukup memadai, hal ini menggambarkan bahwa sarana dan fasilitas di SMP Namira Medan cukup mendukung bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan. SMP Namira Medan sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam, sangat memperhatikan kebersihan dan keindahan lokasi pembelajaran dan lingkungan sekolah, hal ini terlihat dari adanya karyawan sebagai petugas *cleaning service* yang ditugaskan oleh lembaga tersebut sebagai penanggungjawab akan kebersihan dan keindahan serta keasrian lokasi pembelajaran dan lingkungan sekolah yang tertata rapi merupakan syarat terlaksananya proses pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan dan juga diterapkan Program 8K Sekolah yaitu : Kebersihan, Keimanan, Kenyamanan, Keasrian, Keamanan, Kerindangan, Kesejukan, Kekeluargaan, merupakan wujud dari lembaga pendidikan yang berkualitas, lembaga pendidikan yang berkualitas syarat yang terlaksananya manajemen Keuangan Sekolah yang baik.

#### d. Struktur Organisasi SMP Namira Medan

Pola organisasi sekolah merupakan pola yang seragam, bahkan dalam sekolah dibutuhkan orang yang bertugas pada bidang-bidang yang ditentukan. Berkaitan dengan hal itu untuk memperlancar jalannya pendidikan, SMP Namira Medan membentuk struktur organisasi yang tersusun sebagai berikut:

Kepala Sekolah	: Syafrina KNP, S.Pd, M.Hum
Bagian kurikulum	: Yasir Fuad, S.Pd
Bagian kesiswaan	: Marlim Rabbil Limbong, S.Pd
Kepala Bagian Administrasi	: Erwinsyah Putra, S.Si

Dari bagan struktur organisasi di atas sekilas sama dengan struktur organisasi SMP pada umumnya, memiliki PKS (Pembantu Kepala

Sekolah) dan beberapa hal yang sama lainnya. Namun yang unik di SMP Namira Medan adalah terletak pada bimbingan konseling atau pengasuhan siswa. Pada umumnya bimbingan konseling berfungsi selama proses belajar berlangsung, namun di SMP Namira Medan berlaku untuk 24 jam, yaitu selama siswa berada pada lingkungan sekolah, dan struktur organisasi yang dibuat sangat membantu akan alur koordinasi dan perintah suatu bagian untuk menjalankan fungsi serta tugas yang menjadi hak dan kewajibannya, antara lain adalah sebagai berikut.

Adapun tugas-tugas menurut kapasitas dan komposisi jabatan struktur organisasi Dimaksud, antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Kepala sekolah, sebagai *Top Leader, Supervisor, Manajer* melaksanakan tugas sebagai berikut :
  - a) Menyusun perencanaan sekolah
  - b) Mengorganisasikan keadaan sekolah
  - c) Mengarahkan kegiatan guru
  - d) Melaksanakan pengawasan
  - e) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
  - f) Menentukan kebijaksanaan
  - g) Mengadakan rapat
  - h) Mengatur proses belajar
  - i) Mengambil keputusan
- 2) Wakil Kepala Sekolah, membantu Kepala sekolah dalam hal :
  - a) Membantu menyusun program kegiatan dan pelaksanaan belajar mengajar.
  - b) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan
  - c) Mengidentifikasi dan mengumpulkan data
  - d) Mengawasi jalannya kegiatan sekolah sehari-hari diantaranya :
    - (1) Pelaksanaan tugas guru
    - (2) Pelaksanaan tata tertib sekolah

(3) Pengaturan dan pengisian agenda kelas dan buku piket.

- 3) Guru Mata Pelajaran membantu Kepala sekolah dalam hal :
  - a) Membuat administrasi program pengajaran
  - b) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar
  - c) Mengadakan kegiatan penilaian
  - d) Membuat analisis hasil belajar
  - e) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
  - f) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa
  - g) Mengatur kebersihan ruang kelas dan menertibkan penggunaan alat-alat belajar.
  - h) Meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran
  
- 4) Kepala Tata Usaha bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam hal:
  - a) Menyusun program kerja Tata usaha sekolah
  - b) Mengelola keuangan Sekolah
  - c) Mengatur dan membagi tugas ketenagaan dan kesiswaan
  - d) Membina dan mengembangkan karir pegawai tata usaha sekolah
  - e) Menyusun program administrasi perlengkapan sekolah
  - f) Menyusun data statistik sekolah
  - g) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sekolah dan tata usahaan.

Adapun mengenai bagan struktur organisasi di SMP Namira Medan adalah sebagaimana terlampir.

#### e. Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar pagi hari mulai jam 07.15 – 15.20 (*full day*) untuk hari senin sampai dengan hari rabu, jumat 06.45 – 11.15. Sedang hari kamis dan sabtu jam 07.15 – 13.50 WIB. Strategi belajar mengajar

yang diterapkan menggunakan metode ceramah, diskusi, tanya jawab dan tugas lainnya.

Proses belajar mengajar belum menggunakan media pembelajaran yang lengkap masih menggunakan buku yang ditunjang perpustakaan dan laboratorium IPA yang masih sederhana, laboratorium bahasa sudah ada tetapi belum mencukupi jumlah siswa.

#### f. Kegiatan Ekstra Kurikuler

Kegiatan Ekstrakurikuler yang dilaksanakan antara lain :

- 1) Olah raga : Bola voli, sepak bola, atletik, bulu tangkis
- 2) Seni : Teater, MTQ, kaligrafi, Seni Baca Alquran
- 3) Majalah dinding : Pelatihan jurnalistik
- 4) Kepramukaan
- 5) K I R (Karya Ilmiah Remaja)
- 6) Drumband

### 3 Visi, Misi dan Tujuan SMP NAMIRA Medan

#### a. Visi

Menjadi Sekolah Unggulan Berlandaskan Islam Serta Berwawasan Global yang Menghasilkan Siswa/i Cerdas, Terampil, Percaya Diri, Bertaqwa dan Berakhlak Mulia.

#### b. Misi

1. Melaksanakan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan yang terintegrasi dengan ruh dan berakhlak islami.
2. Melaksanakan pembinaan kepribadian siswa yang islami.
3. Melaksanakan pembelajaran secara *Bilingual* serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.
4. Merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta perbaikan kegiatan belajar mengajar secara berkelanjutan (*Continuous Improvement*).

Berbagai misi pendidikan yang telah ditetapkan oleh tim manajemen SMP Namira Medan diatas merupakan bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang

telah ditetapkan dalam visi pendidikan sebelumnya. Isi dari misi yang telah menjadi ketentuan syarat dengan tindakan dimana SMP Namira Medan tidak hanya mewujudkan sistem pendidikan yang bertumpu kepada IMTAQ dan IPTEK sehingga lulusan menjadi manusia yang unggul dan berkepribadian, namun menjadi sumber menciptakan guru yang bermutu dan berkualitas, serta menjadi sekolah model dalam kualitas lulusan dan Mutu Gurunya.

c. Tujuan Sekolah

Tujuan SMP NAMIRA Medan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan, untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan sesuai dengan kejurumannya serta :

1. Mengetahui semua potensi sekolah yang ada dan bagaimana potensi yang ada bisa dikelola dan dikembangkan secara kreatif dan inovatif.
2. Memiliki tolak ukur keberhasilan/ketidakberhasilan dalam mengelola selama satu tahun
3. Memiliki pedoman operasional dalam mengelola sekolah selama satu tahun dan tahun – tahun berikutnya
4. Potensi ke arah kreatif dan inovatif.
5. Menjadikan siswa/i berakhlak serta dapat menghafal ayat Alquran secara benar.

Dari deskripsi data di atas terungkap bahwa manajemen SMP Namira Medan telah melaksanakan visi dan misinya ke dalam strategi sebagaimana yang telah dilakukan kepala sekolah beserta staf, guru dan pihak yayasan yang mengelola sekolah ini. Fakta ini mengungkapkan tindakan yang signifikan dalam menentukan arah kebijakan yang berkenaan dengan pelaksanaan manajemen keuangan untuk mencapai predikat unggul. Demi terselenggaranya pendidikan yang bermutu dan berkualitas, maka pihak sekolah tidak lupa untuk mengikutsertakan partisipasi masyarakat dalam memberikan kritik dan saran demi perkembangan sekolah ini.

Berangkat dari visi dan misi dan tujuan SMP Namira Medan tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program

jangka panjang atau jangka pendek. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun ini dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu yang akan dicapai sebagai proses peningkatan mutu pendidikan, peningkatan mutu pendidikan tidak terlepas dari faktor pembinaan kompetensi guru yang mengajar.

Program sekolah disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua, dan masyarakat ini sifatnya unik dan memungkinkan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah yang lain sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi masyarakat setempat. Fokus dalam konsep manajemen ini adalah peningkatan mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung peningkatan mutu kinerja gurunya dengan memperhatikan kesejahteraan guru dan staf tenaga kependidikan yang ada pada SMP Namira Medan ini. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program.

## **B. Temuan Khusus**

### **1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan.**

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi yang telah dilakukan peneliti dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru senior/ketua MGMP dan guru-guru pada SMP Namira Medan, maka diperoleh hasil yang akan dipaparkan dibawah ini.

Pembinaan kompetensi guru pada dasarnya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan yang dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran sangat penting sesuai dengan peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah SMP Namira Medan diperoleh hasil:

Pembinaan kompetensi guru tergambar dari beberapa program strategis yang telah dilaksanakan, baik sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang. Program strategis tersebut antara lain: perbaikan manajemen

sekolah, peningkatan kualitas pelatihan dan pembinaan, sistem rekrutmen guru dan meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan sebagainya.<sup>115</sup>

Berdasarkan deskripsi data di atas bahwa pembinaan kompetensi guru telah dipaparkan dalam bentuk program kerja kepala sekolah, baik secara jangka panjang maupun jangka pendek. Program ini bertujuan dalam pembinaan guru dan calon guru pada SMP Namira Medan.

Program kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru disusun sebagai bahan acuan untuk mengidentifikasi serta memajukan sumber daya yang diperlukan. Program tersebut disusun dengan ketentuan yang ditetapkan. Sehubungan dengan itu dalam wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru senior/ketua MGMP dan guru-guru pada SMP Namira Medan diketahui bahwa kepala SMP Namira Medan dalam melaksanakan kepemimpinannya memiliki program dalam pembinaan kompetensi guru yang dibuat dalam program kerja kepala sekolah tersebut mencantumkan program pembinaan kompetensi guru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP Namira Medan sebagai berikut:

Setiap tahun pada awal ajaran baru saya mempersiapkan program kerja dengan musyawarah bersama guru-guru sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh yayasan dan pemerintah. Dalam hal ini penyusunan program tersebut terlebih dahulu dilakukan rapat kerja dengan mengundang ketua yayasan atau yang mewakilinya untuk membahas program-program kerja guru untuk satu tahun kedepan. Setelah itu hari berikutnya baru dilakukan penyusunan program kerja sekolah dengan melakukan rapat kembali bersama agar dapat informasi tentang kekuatan/kelemahan guru dalam melaksanakan tugas sebagai mestinya.<sup>116</sup>

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas menjelaskan bahwa rencana yang menjadi prioritas adalah jangka untuk satu tahun yang dikhususkan pada bidang proses belajar mengajar dan kelulusan siswa. Selain itu, kepala sekolah telah melakukan pengorganisasian dengan semua komponen sekolah maupun yayasan sebelum program sekolah secara keseluruhan dijalankan dan didelegasikan

---

<sup>115</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 10.15 WIB.

<sup>116</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 10.30 WIB.

wewenangnya kepada wakil kepala sekolah. Kegiatan ini merupakan langkah awal yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sehingga semua staf atau bawahan mendapatkan porsi tugas sesuai dengan keahliannya.

Hal ini senada dengan wawancara terhadap wakil kepala sekolah yang menjelaskan bahwa:

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah, pemimpin sekolah ini sudah cukup baik. Kepala sekolah sangat berkomitmen dalam penentuan keberhasilan tingkat kelulusan siswa. Kepala sekolah senantiasa menjalin kerja sama yang baik dengan guru dalam menyusun program kerja serta meminta saran dan pendapat guru dalam setiap musyawarah. Saya sebagai wakil kepala sekolah selalu ikut serta dalam penyusunan program kerja sekolah.<sup>117</sup>

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah mengoptimalkan tugasnya dalam mengoperasionalkan sekolah menuju ke arah yang lebih baik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Maka fungsi dan tugas kepala sekolah sesuai dengan konsep kerja terlaksana dengan semestinya, walaupun tidak bisa dipungkiri jika ada kendala-kendala yang ditemui kepala sekolah dalam pelaksanaan program yang telah dirumuskan.

Kepala sekolah merupakan komponen penting dalam sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan mendayagunakan semua potensi di lingkungan sekolah. Hasil wawancara dengan kepala SMP Namira Medan mengungkapkan bahwa:

Saya juga melakukan supervisi ke dalam kelas, kegiatan ini saya lakukan agar bisa membantu guru-guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk pembinaan kompetensi guru, hal yang kami lakukan di sekolah adalah membentuk dan menjalankan MGMP di sekolah. Sekolah Sekolah ini juga mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan Dinas Pendidikan dalam rangka meningkatkan kompetensinya. Program saya dalam meningkatkan kompetensi guru yaitu memberdayakan guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam hal-hal yang dapat membina kompetensinya. Misalnya setiap hari Senin saya mewajibkan guru secara bergantian untuk menjadi pembina upacara. Hal ini dimaksudkan agar setiap guru mendapatkan kesempatan dan mengajarkan tanggung jawab kepada mereka. Selain itu dalam program pembinaan kompetensi guru, setiap guru secara bergantian mengikuti pelatihan yang diadakan Yayasan maupun Dinas Pendidikan kota dan Provinsi. Program ini dimaksudkan agar semua guru

---

<sup>117</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, Bapak Yasir Fuad, S. Pd di ruang guru, pada hari Rabu 23 Maret 2016 pukul: 11.15 WIB.

dapat memperoleh pengetahuan dan meningkatkan keterampilannya, sehingga kompetensi guru dapat meningkat.<sup>118</sup>

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas menjelaskan bahwa pelaksanaan program pembinaan kompetensi guru, sekolah menjalankan program MGMP. Selain itu sekolah juga mengirimkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar/*workshop* yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kota maupun Provinsi. Dalam pembinaan kompetensi guru, program kepala sekolah dalam memberdayakan telah terlaksana walaupun masih terdapat kendala.

Lebih lanjut guru senior SMP Namira Medan mengemukakan bahwa program pembinaan kompetensi guru berkaitan dengan program pembinaan pegawai yang dicantumkan dalam program kerja sekolah. Pembinaan kompetensi guru disesuaikan dengan kebutuhan dan penunjukan guru dalam mengikuti berbagai kegiatan peningkatan dipertimbangkan dengan tugas dan manfaatnya bagi guru itu sendiri. Misalnya undangan dari LPMP untuk pelatihan guru, sekolah menyeleksi guru-guru yang akan dikirim berdasarkan kebutuhan dan bidang tugas yang dibutuhkan.

Hal senada disamakan oleh salah satu guru mengenai perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, yaitu:

Kami pada awalnya dilibatkan dalam rapat pembinaan kompetensi guru yang dilaksanakan sekolah, hal ini mendata para guru yang tidak memiliki perkembangan kompetensi pengajaran yang baik, setelah dari itu kami dijadwalkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam rangka pembinaan kompetensi dalam mengajar.<sup>119</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh salah satu guru Agama Islam, bahwa:

Dalam proses pembinaan kualitas guru, saya diminta untuk memberikan kontribusi dalam membina akhlak, baik di dalam sekolah, maupun di rumah serta dilingkungan, hal ini membutuhkan kompetensi yang baik, sehingga beliau mengarahkan saya untuk selalu mengikuti MGMP di tingkat Kecamatan maupun Kota.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 10.30 WIB.

<sup>119</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Doharni Siregar, S.Pd di ruang guru, pada hari Rabu 23 Maret 2016 pukul: 13.30 WIB.

<sup>120</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Mursalin Tanjung, S. Pd. I di ruang guru, pada hari Rabu 23 Maret 2016 pukul: 13.30 WIB.

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas bahwa perencanaan pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan dilakukan dengan menggunakan program MGMP yaitu Musyawarah Guru Mata Pelajaran, yang hal ini digalakkan oleh kepala sekolah.

Dari pemaparan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kebijakan perencanaan kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru dilakukan dengan melibatkan seluruh guru dan perangkat sekolah, sehingga hal ini dapat sejalan dan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

## **2. Pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru.**

Guru merupakan ujung tombak dalam mencerdaskan anak didik, maka guru harus senantiasa tampil dengan baik. Kebijakan kepala sekolah tentunya memiliki peran penting dalam setiap penentuan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah mampu menganalisa kendala-kendala yang dilakukan oleh guru-guru dalam membina kompetensinya serta dapat membantu guru memberikan solusi untuk memecahkan kendala tersebut.

Sekolah memerlukan kebijakan dalam pembinaan kompetensi guru yang diarahkan kepada perencanaan kualitas mutu pendidikan yang lebih baik. Saya sebagai kepala sekolah dalam merealisasikan kebijakan pengembangan sekolah khususnya kompetensi guru harus membentuk tim kerja dalam pengambilan keputusan. Hal utama dalam merumuskan kebijakan terlebih dahulu melibatkan guru-guru, karena menurut saya kualitas pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu sekolah memerlukan dukungan dan praktik para guru. Perlunya kebijakan dalam mengikutsertakan guru-guru di setiap pengambilan keputusan sangatlah beralasan. Saya berasumsi bahwa keputusan yang baik sebagaimana dibuat adalah tidak sama tanpa kehadiran guru dengan jika guru terlibat. Selain itu, saya membagi kekuasaan kepada wakil kepala sekolah dan guru-guru untuk memimpin pelaksanaan rapat kerja ataupun MGMP. Kebijakan ini dimaksudkan dapat membantu mengurangi perasaan ketidakpercayaan, konflik dan pemusatan kekuasaan.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 11.30 WIB.

Berdasarkan deskripsi data di atas bahwa kebijakan kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru dengan memberi kewajiban kepada seluruh guru untuk membentuk kelompok kerja guru yang diaplikasikan dengan MGMP. Kebijakan-kebijakan kepala sekolah senantiasa mengikut sertakan dewan guru sehingga keputusan merupakan keputusan bersama untuk semua. MGMP yang berbentuk forum resmi diskusi guru ini diharapkan mampu memaksimalkan kinerja setiap guru, setiap guru harus aktif dalam mengeluarkan kemampuannya dalam proses pembelajaran. Forum MGMP juga dapat menambah wawasan mengenai perkembangan bidang studi serta mendapat masukan dari rekan-rekan dalam menyelesaikan masalah di dalam kelas.

Kebijakan kepala sekolah SMP Namira Medan memiliki peluang untuk mengembangkan organisasi sekolah khususnya kompetensi guru. Untuk mengarahkan fokus karakteristik sekolah, pimpinan sekolah harus mampu memberdayakan personel sekolah dalam proses pengembangan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dapat dijelaskan mengenai kebijakan dalam pembinaan kompetensi guru, yaitu:

Selama saya memimpin sekolah ini saya mengalami kendala dalam pembinaan kompetensi guru. Saya harus memberikan pemahaman dan pembinaan kepada guru yang kompetensinya masih kurang. Masih ada juga guru yang malas mengajar dan terkadang tidak mengakui kesalahan yang diperbuatnya. Saya juga harus banyak memberikan pemahaman tentang perkembangan dan perubahan aturan pendidikan yang semakin maju. Oleh karena itu agar tidak adanya kesenjangan dan menimbulkan ketidaknyamanan saya selalu mengikutsertakan wakil kepala sekolah dan guru-guru dalam merumuskan kebijakan dan merencanakan prosedur pelaksanaan bagi pekerjaan mereka. Saya juga mempertimbangkan pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari kebijakan yang akan diambil.<sup>122</sup>

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas, dapat dijelaskan bahwa dalam merumuskan kebijakan kepala sekolah bermusyawarah terlebih dahulu dengan

---

<sup>122</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 12.00 WIB.

wakil kepala sekolah dan guru-guru. Kepala sekolah tidak memutuskan kebijakan sendiri dalam hal peningkatan dan perkembangan mutu sekolah.

Salah satu aspek penting dalam pemberdayaan adalah memberikan peluang kepada guru untuk berpartisipasi secara aktif, terbuka dan dapat menjaga dan mewujudkan visi dan misi sekolah serta budayanya melalui diskusi aktif. Berdasarkan hasil wawancara bersama wakil kepala sekolah dan guru MGMP diperoleh data mengenai kebijakan kepala sekolah dalam membina kompetensi guru, yaitu sebagai berikut:

Kepala sekolah memiliki kemampuan organisasi cukup baik dan membantu para guru yang kesulitan dalam memahami aturan-aturan baru pendidikan seperti pemahaman tentang DAPODIK. Kepala sekolah senantiasa meminta partisipasi guru secara aktif dalam proses kepemimpinannya dalam merumuskan gagasan untuk membangun visi sekolah. Sebagai bawahan, kami merasa memiliki dan komitmen tinggi dalam tanggung jawab sebagai pendidik. Dengan adanya kerjasama kepala sekolah dengan kami dalam membina kompetensi, kami terdorong untuk berkembang dalam kesadaran akan perencanaan kualitas kinerja yang lebih maksimal. Akan tetapi, kepala sekolah belum pernah memberikan *reward* (hadiah) kepada guru yang berprestasi, baik kerjasama dengan komite sekolah ataupun tidak. Kami berharap agar ada penghargaan kepada guru yang baik komptensinya dan kinerjanya, sehingga akan memicu semangat kami untuk menampilkan kinerja yang maksimal.<sup>123</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan dapat membantu membina kompetensi guru. Kebijakan pemberdayaan dirancang guna mendukung peningkatan pemahaman guru, keterampilan dan kemampuan para guru dalam metodologi kurikulum, bahan ajar dan manajemen sekolah. Hal tersebut karena kebijakan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan di sekolah, dilihat dari manajemen sekolah adalah sekaligus pembelajaran bagi para guru dalam membina komptensinya.

### **3. Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan.**

---

<sup>123</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, Bapak Yasir Fuad, S. Pd di ruang guru, pada hari Rabu 23 Maret 2016 pukul: 11.15 WIB.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi, maka akan dipaparkan sebagai berikut:

Setiap kepala sekolah menginginkan personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan dapat menjalankan profesinya sebagai guru sesuai dengan kode etik dan peraturan yang berlaku. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan bahwa:

Kompetensi guru adalah hal yang mendasar yang harus dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik. Diadakannya pengembangan kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan guru dalam proses pembelajaran dan sebagai penunjang dalam peningkatan kualitas lulusan sekolah. Strategi saya dalam pembinaan kompetensi guru dengan direncanakannya kegiatan MGMP, pelatihan dan seminar yang dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan guru.<sup>124</sup>

Hasil wawancara dengan kepala sekolah tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki upaya dalam pembinaan kompetensi guru yang secara langsung sebagai upaya pembinaan kinerja guru di sekolah, serta mengadakan pelatihan, pengembangan dan juga disiplin kerja.

Selain itu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru adalah dengan membina mental spritual melalui kegiatan keagamaan dan menciptakan iklim kerja yang sehat. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah terungkap bahwa "apabila setelah dilaksanakannya supervisi ternyata masih ada guru yang masih kurang komptensinya, maka akan dilakukan pembinaan terhadap guru tersebut"<sup>125</sup>.

Hal ini tergambar dalam strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan supervisi pemeriksaan administrasi proses belajar mengajar (PBM) dengan mengadakan kunjungan kelas. Dalam pelaksanaan kepala sekolah mengikut sertakan wakil kepala sekolah dalam kegiatan supervisi sehingga mendapatkan hasil lebih objektif terhadap guru yang disupervisi, serta dapat mendiskusikannya

---

<sup>124</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 12.00 WIB.

<sup>125</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 12.00 WIB.

bersama-sama hal apa yang akan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru di sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah dan guru-guru menjelaskan bahwa:

Dalam pelaksanaan pembinaan kompetensi guru, kepala sekolah mendelegasikan wewenang kepada wakil kepala sekolah untuk mengkoordinasikan semua program pembinaan kompetensi guru. Dalam hal ini wakil kepala sekolah juga bermusyawarah dan bekerjasama dengan guru-guru senior. Kepala sekolah melakukan strategi-strategi dalam membina kompetensi guru yaitu dengan membentuk MGMP di sekolah dan mengirim guru-guru untuk mengikuti forum MGMP. Program MGMP permata pelajaran yang dibentuk dan diadakan di sekolah mengikut sertakan semua guru. Sedangkan MGMP yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota/ Provinsi hanya mengikut sertakan guru-guru yang sesuai dengan yang dipanggil saja. Selain mengikuti MGMP upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam membina kompetensi guru yaitu mengirim guru-guru mengikuti pelatihan guru atau penataran guru dan seminar-seminar yang bertujuan untuk menambah wawasan guru. Pelatihan-pelatihan tersebut antara lain (1) Pengembangan karir di balai latihan kerja. (2) Pengembangan dan sosialisasi kurikulum 2013. (3) Diklat peningkatan guru bidang studi. (4) pelatihan PAK. (5) pelatihan komputer. (6) Pelatihan kurikulum penunjang. (7) Pelatihan pembuatan bahan ajar dan alat peraga. (8) Seminar-seminar PGRI. (9) Seminar kesejahteraan guru dan seputar dunia pendidikan. (10) *Workshop* pelatihan guru mata pelajaran. Selain itu mengirim guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, agar guru-guru dapat memahami kualifikasi akademik, mendapatkan pengetahuan dan pengalaman serta keterampilan dan inovasi baru dalam pembelajaran.<sup>126</sup>

Hasil penelitian berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah menjelaskan bahwa pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam membina hasil kerja yang optimal dari guru-guru sehingga menciptakan hasil kerja maksimal dan dapat memenuhi tuntutan pendidikan yang semakin maju.

Ungkapan yang sama dari pendapat Ketua Yayasan Fajar Diinul Islam, dalam hal ini yayasan banyak mengadakan pembinaan yang seirama dengan program kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru, baik diunit TK/*Play Group*, SD, dan SMK. Dari wawancara dengan Ketua yayasan beliau mengatakan bahwa;

---

<sup>126</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, Bapak Yasir Fuad, S. Pd di ruang guru, pada hari Rabu 23 Maret 2016 pukul: 11.15 WIB.

Kami pada intinya selalu mendukung program kerja yang diajukan oleh setiap unit (tingkatan di bawah Yayasan Fajar Dinul Islam dari TK/*Play Group*, SD, SMP dan SMK pada awal sebelum pembelajaran ajaran baru dimulai, upaya yang kami lakukan adalah mengadakan *Teacher Forum* atau forum diskusi dan berbagi pengalaman akademis, sistem pembelajaran, PTK maupun pengalaman *workshop* yang telah dilakukan oleh guru di luar sekolah, forum ini dihadiri oleh seluruh guru dan karyawan yang bersinggungan langsung dengan siswa di sekolah (bekisar 98 orang). Dari hasil ini penyetaraan pengalaman dan ilmu kepada seluruh guru akan menyeragamkan pengetahuan baru kepada guru yang belum memilikinya. Di samping itu kami juga menghadirkan pembicara yang berkompeten dalam meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru di dalam kelas, sehingga menambah pengetahuan guru itu sendiri.<sup>127</sup>

Berdasarkan hasil deskripsi data di atas menjelaskan memaparkan bawa dukungan yayasan terhadap program kerja kepala sekolah di unit kerja masing-masing merupakan andil yang baik dalam mendukung pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan, yaitu dengan mengadakan kegiatan *teacher forum* bagi guru dan beberapa kegiatan *workshop* di sekolah.

UU SISDIKNAS tahun 2003 merupakan dasar dari pengembangan karier profesi guru, pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib memberi dukungan kepada guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan. Untuk itu, kepala yayasan melalui kepala sekolah memberi dukungan penuh kepada guru untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Selain mendukung program pemerintah, hal ini juga mampu meningkatkan kompetensi individual guru sesuai dengan bidangnya.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara kepala yayasan:

Pihak yayasan memberi dukungan maksimal bagi siapa saja tenaga pendidik yang ingin melanjutkan studinya, termasuk memberikan izin belajar dari yayasan. SMP Namira Medan memiliki sekitar 20% guru yang telah menyelesaikan pendidikan lanjutannya (S-2). Selebihnya sedang dalam proses belajar sekitar 35% melanjutkan pendidikan di beberapa universitas kota Medan. Seperti UNIMED, USU, dan UIN SU.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup>Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan Bapak drg. H. Amir Salim, M. Kes. Wawancara dilakukan di ruangan bagian umum, pada hari Sabtu tanggal 16 April 2016 pukul 10.15 WIB.

<sup>128</sup>Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan Bapak drg. H. Amir Salim, M. Kes. Wawancara dilakukan di ruangan bagian umum, pada hari Sabtu tanggal 16 April 2016 pukul 10.00 WIB.

Di samping itu ketua yayasan juga memiliki program-program untuk membina kualitas dan kompetensi guru, berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan, beliau mengatakan;

Untuk membina dan menjawab tantangan perkembangan informasi dan sistem pendidikan yang cepat, kami menyadari diperlukannya pengembangan kompetensi guru dari peningkatan *knowlage language* yaitu dengan memberikan kursus dan bimbingan bahasa Inggris dan khursus *TOEFL* pada lembaga yang dimiliki yayasan juga yaitu *BBC LEARNING CENTRE*. Di lembaga itu mereka mendapatkan bimbingan bahasa Inggris dalam mendukung pengajaran di kelas. Berinteraksi dengan sesama teman sejawat sebagai pendidik maupun dengan karyawan swasta dan negeri dalam berbahasa Inggris.<sup>129</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di atas, dapat menggambarkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi guru banyak dilakukan di SMP Namira Medan, salah satu program juga dimiliki oleh yayasan yang bersinergi dengan program kepala sekolah, hal ini tergambar dari ulasan-ulasan yang disampaikan ketua yayasan.

Dari penjabaran di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi guru di SMP Namira didukung oleh seluruh dewan guru, dan yayasan. Hal ini dilakukan program tambahan oleh yayasan untuk membina komptensi guru dalam mengajar di kelas.

#### **4. Pengawasan terhadap Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan.**

Salah satu program kerja kepala sekolah adalah melakukan supervisi kepada bawahannya, hal ini dilakukan untuk mengukur, mengevaluasi dan memonitoring sejauh mana pelaksanaan yang bawahannya lakukan. Dalam hal ini kepala sekolah SMP Namira Medan memiliki program pengawasan untuk para tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik di bawah kepemimpinannya. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, beliau menyatakan bahwa:

---

<sup>129</sup>Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan Bapak drg. H. Amir Salim, M. Kes. Wawancara dilakukan di ruangan bagian umum, pada hari Sabtu tanggal 16 April 2016 pukul 10.15 WIB.

Tuntutan jabatan saya harus melakukan pengawasan kepada staf dan guru di sekolah ini, terutama dengan program-program yang telah disepakati jauh hari sebelum pembelajaran tahun ini berjalan, pengawasan yang saya lakukan yaitu dengan melakukan supervisi ke kelas guru yang mengajar di dalamnya telah melakukan pengembangan kompetensi. Sehingga saya dapat mengetahui sejauh mana perkembangan kompetensi guru di dalam kelas. Hal ini saya lakukan di sela-sela program saya visitasi ke kelas. Untuk itu juga saya mengajak wakil saya ikut serta dalam visitasi tersebut, sehingga ditemukanlah keobjektifitasan program yang saya lakukan.<sup>130</sup>

Di samping itu, hal senada juga di sampaikan oleh bapak wakil kepala sekolah dalam mengawasi kompetensi guru, beliau mengatakan bahwa;

Kami memiliki program dengan ibu kepala sekolah, yang bertujuan untuk mengontrol sejauh mana kesinergian dan aplikasi program yang diterapkan oleh guru di kelas, sehingga kami dapat mengukur kompetensi guru dalam kelas. Hal ini juga kami lakukan tidak hanya di dalam kelas, di luar kelas juga kami melihat keterkaitan kompetensi guru dengan perilaku guru di luar kelas kepada siswanya. Harapan kami ada nilai tambah yang terdapat di dalam program ini.<sup>131</sup>

Pendapat ini juga dibenarkan oleh salah satu guru yang mengajar di kelas VIII pelajaran Bahasa Indonesia, beliau mengatakan bahwa;

Kami selalu diberikan pembekalan pengetahuan dan kompetensi, dan ada pengukuran keberhasilan yang dilakukan oleh manajemen SMP Namira Medan, yaitu dengan program visitasi kepala sekolah dan wakilnya, bahkan terkadang ketua yayasan juga ikut dalam visitasi tersebut. Kami tidak merasa terganggu dan terbebani dengan hal ini, sebab kami melakukan dengan kesadaran bahwa hal ini harus dilakukan sebagai pendidik dan menjawab tantangan serta perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat. Tidak dipungkiri ada beberapa guru yang baru merasa berat, namun kami sesama guru saling memberikan motivasi kepada sesama rekan guru. Intinya kami merasa hal ini sangat membantu menambah pengalaman kami.<sup>132</sup>

Dari deskripsi di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga melibatkan unsur yayasan, sebab yayasan juga

---

<sup>130</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 12.00 WIB.

<sup>131</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, Bapak Yasir Fuad, S. Pd di ruang guru, pada hari Rabu 23 Maret 2016 pukul: 11.15 WIB.

<sup>132</sup>Hasil wawancara dengan guru Bahasa Indonesia, Ibu Nuri, S.Pd. di ruang guru pada hari Senin 11 Maret 2016 pukul: 14.15 WIB.

berkepentingan dalam mengetahui sejauh mana realisasi program kerja guru di dalam kelas, dan juga sebagai ajang memberikan masukan demi kemajuan proses pembelajaran di kelas.

Dalam pembinaan kompetensi guru kepala sekolah dalam hal ini berperan sebagai supervisor dalam dunia pendidikan di sekolah melakukan pengawasan secara tidak langsung, yaitu dengan melakukan *controlling* kepada guru, baik kendala maupun permasalahan dalam proses pembelajaran, yang hal ini menjadi masukan beliau untuk sama-sama dengan yayasan memberikan upaya solusi kepada proses pengembangan kompetensi guru. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua yayasan, beliau mengatakan bahwa:

Kami sebagai pimpinan dalam yayasan ini selalu berupaya mengembangkan kompetensi guru, hal ini kami lakukan dengan berkoordinasi dengan kepala sekolah di SMP Namira Medan, dan juga kami meminta masukan dari mereka para dewan guru yang bertujuan mengembangkan lembaga pendidikan di yayasan ini. Peran serta kepala sekolah di unit-unit, yaitu TK, SD, SMP, SMA dan SMK Namira dengan menginstruksikan kepada mereka untuk selalu melakukan pengawasan aktif, baik secara struktural manajemen maupun dalam fungsional guru dalam proses pembelajaran. Hal ini seluruhnya akan mengupayakan perbaikan dalam segala proses yang terdapat di yayasan ini.<sup>133</sup>

Dari deskripsi di atas dapat digambarkan bawah pengawasan kepala sekolah berdasarkan keputusan yayasan, kebijakan yayasan ini juga diterapkan oleh beberapa unit dalam Yayasan Fajar Diinul Islam Sekolah Namira. Kebijakan ini juga dipaparkan dilakukan di awal pembelajaran dalam proses penyusunan program kerja unit beserta yayasan. Dalam pengawasan ini juga melibatkan siswa, agar kepala sekolah dapat memonitoring perkembangan pembelajaran yang menuntut kompetensi dan mendukung proses guru dalam mengajar.

Hal ini senada dengan apa yang disamakan oleh salah satu siswa kelas IX SMP Namira Medan, beliau mengatakan bahwa:

Ibu kepala sekolah sering juga menanyakan kepada kami akan bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang mengajar di kelas, terkadang setiap minggunya atau setiap bulan di akhir pembelajaran. Kami juga diminta sesekali melakukan penilaian terhadap tindakan guru di

---

<sup>133</sup>Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan Bapak drg. H. Amir Salim, M. Kes. Wawancara dilakukan di ruangan bagian umum, pada hari Sabtu tanggal 16 April 2016 pukul 10.15 WIB.

dalam kelas, bagaimana guru mengajar, dan bagaiman juga kedalaman guru dalam membahas serta menyampaikan materi kepada siswa di kelas. Kami merasa hal ini sangat kami perlukan sebab ada yang mendengarkan aspirasi kami yang bertujuan meningkatkan kualitas sekolah.<sup>134</sup>

Hal ini juga dibenarkan oleh Ibu kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa:

Segala upaya yang saya lakukan dalam meningkatkan proses pembelajaran dan kompetensi guru melibatkan seluruh *stakeholder* di sekolah, baik guru, siswa, orang tua, yayasan bahkan masyarakat sekitar sekolah, ini merupakan masukan yang berharga bagi perkembangan sekolah. Untuk siswa saya melakukan dengan menanyakan kepada mereka bagaiman proses dan cara guru mengajar di kelas, saya melakukan di akhir pembelajaran atau disela-sela waktu bermain. In semua saya lakukan berkali-kali untuk perkembangan sekolah.<sup>135</sup>

Berdasarkan deskripsi di atas menjelaskan bahwa pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan siswa di sekolah merupakan upaya yang ditempuh untuk mengukur kompetensi guru mengajar di kelas dan memonitoring proses pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan secara berkala.

Dari penjabaran di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan yang dilakukan kepala sekolah Namira Medan merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah di Yayasan Fajar Diinul Islam Sekolah Namira. Hal ini juga diterapkan ke seluruh unit. Kegiatan pengawasan dilakukan dengan melibatkan siswa, sesama rekan guru.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan.**

Fungsi persencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut. Proses perencanaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan berdasarkan hasil rapat sekolah yang melibatkan seluruh unsur-unsur sekolah seperti kepala sekolah,

---

<sup>134</sup>Hasil wawancara dengan Bagas Dinata, siswa kelas IX di ruang kelas, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 13.00 WIB.

<sup>135</sup>Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Ibu Syafrina, S.Pd, M.Hum di ruang kepala sekolah, pada hari Senin 21 Maret 2016 pukul: 12.00 WIB.

komite sekolah, yayasan, guru dan ditemukan yang menjadi fokus utama perencanaan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan saat ini meliputi personil sekolah, pengelolaan yang mendukung dalam pembinaan kompetensi guru.

Penyusunan program perencanaan dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan yang dilakukan kepala sekolah disertai langkah-langkah pemecahan persoalan yang mungkin terjadi. Fungsi yang terlibat beserta unsur-unsurnya membuat rencana program untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang serta bersama-sama merealisasikan rencana program tersebut yang dikoordinir oleh kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan.

Secara operasional perencanaan pembinaan kompetensi guru berada ditangan manajerial kepala sekolah. Hal ini mencirikan perpaduan konsultatif pribadi dan kelompok, serta partisipatif dan telah merujuk kepada undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pada pasal 5 ayat 1: “ Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial dan budaya untuk kepentingan masyarakat”.<sup>136</sup> Dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan martabat manusia dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pengambilan keputusan memformulasikan rumusan perencanaan implementasi pembinaan kompetensi guru yang dikembangkan oleh kepala sekolah dimulai dari menyusun kerangka berfikir berdasarkan analisis SWOT untuk melihat peluang dan tantangan yang akan ditemui.

Proses perencanaan di dalam pembinaan kompetensi guru adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumberdaya secara terpadu untuk menentukan masa depan sekolah yang tepat dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Dengan kata lain perencanaan adalah awal dari segala proses yang rasional dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam persoalan.

---

<sup>136</sup>Depdiknas, *MPMBS, Konsep & Pelaksanaan* (Jakarta: Depdiknas, 2001), h. 30.

Pembelajaran dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas (sempit) dan tidak sekonyong-konyongnya. Pembelajaran bukanlah seperangkat fakta, konsep atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkonstruksi pembelajaran itu dan membentuk makna melalui pengalaman nyata. Implementasi pendekatan konstruktivisme dalam pembelajaran diwujudkan dalam bentuk pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student center*). Guru menuntut untuk menciptakan suasana belajar sedemikian rupa, sehingga siswa bekerja sama secara gotong royong (*cooperative learning*).<sup>137</sup>

Dengan memperhatikan langkah pokok perencanaan Stoner berpendapat bahwa terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan program pengawasan sekolah meliputi menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan, menentukan situasi pada saat ini, mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan, mengembangkan seperangkat tindakan untuk menca tujuan.<sup>138</sup>

Ada beberapa makna penting mengapa kegiatan pembinaan kompetensi guru perlu dilakukan perencanaan yang dituangkan ke dalam program kepengawasan akademik, diantaranya: a) dari kegiatan pembinaan kompetensi guru yang telah diprogramkan akan diperoleh data yang objektif, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan dalam kurun waktu yang telah ditentukan, b) kegiatan pembinaan kompetensi guru yang direncanakan dengan baik dan disertai dengan pertimbangan wajar dan sehat, secara otomatis akan meningkatkan kepercayaan, pengakuan, serta penerimaan yang baik dari semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pembinaan kompetensi guru ini, c) kegiatan pembinaan kompetensi guru yang direncanakan adalah kegiatan yang dilakukan dengan penuh kesadaran tentang alasan, tujuan dan cara melakukannya, sehingga hasilnya dapat terukur jelas, d) kegiatan pembinaan kompetensi guru yang terprogram dengan baik dapat dijadikan sebagai bagian

---

<sup>137</sup>*Ibid.*

<sup>138</sup>Stoner, James A.F. dan R. Edwards Freeman. *Manajemen* (Jakarta: Intermedia, 1992), h. 8.

integral dari program pengembangan pendidikan umumnya dan pengembangan sekolah khususnya, sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara langsung.<sup>139</sup>

Perencanaan pembinaan guru mencakup program-program pembinaan kompetensi guru adalah rencana kegiatan pembinaan kompetensi guru yang akan dilaksanakan oleh guru sekolah dalam kurun waktu (satu periode) tertentu. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja perencanaan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya. Dalam konteks manajemen, program kerja kepala sekolah mengandung makna sebagai aplikasi fungsi perencanaan dalam bidang pengawasan sekolah.

## **2. Pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Guru.**

Pengorganisasian dalam pembinaan kompetensi guru dilakukan berdasarkan keputusan rapat oleh kepala sekolah dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas. Dan pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam pembinaan kompetensi guru meliputi; a) Pengelompokan komponen pembinaan kompetensi guru, b) Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi, c) merumuskan dan menetapkan metode dan prosedur pembinaan kompetensi guru, c) Menyediakan fasilitas, d) Mengadakan evaluasi dan pengukuran keberhasilan.

Mencermati temuan tersebut, sejalan dengan pendapat Hani Handoko bahwa: “Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta mengga tujuan organisasi”.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup>Depdiknas. *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah (Bahan Pelatihan Pengawas Sekolah)* (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008), h. 5.

<sup>140</sup>Hadi Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta, BPFE: 2004), h. 34.

Dan pengorganisasian di SMP Namira Medan menciptakan hubungan yang saling terkait antara satu personil dengan personil lainnya.

Prinsip-prinsip manajemen sekolah yang dapat dipegang adalah memperoleh hasil yang paling efektif melalui orang-orang yang profesional mengacu pada visi dan misi sekolah dengan jalan melakukan proses manajemen, yakni menjalankan fungsi pokok program sekolah yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan sekolah sebagai penanggung jawab institusi sekolah, guru sebagai penanggung jawab pelayanan belajar pada peserta didik, dan tenaga kependidikan sebagai penanggung jawab pelayanan teknis kependidikan di sekolah yang menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan program kegiatan sekolah, pengorganisasian tugas-tugas pokok sekolah, penggerakkan seluruh sistem sekolah, dan pengawasan kinerja sekolah. Menurut Nanang Fatah pentingnya prinsip-prinsip dasar dalam praktik manajemen antara lain : 1) Menentukan cara/metode kerja, 2) Pemilihan pekerjaan dan pengembangan keahliannya, 3) Pemilihan prosedur kerja, 4) Menentukan batas-batas tugas, 5) Mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, 6) Melakukan pendidikan dan latihan, 7) Menentukan sistem dan besarnya imbalan.<sup>141</sup>

Dengan demikian pengorganisasian dalam konteks pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan merupakan fungsi yang tidak terpisahkan dengan perencanaan. Dilihat dari perannya pengorganisasian merupakan mekanisme utama yang digunakan manajemen untuk menjalankan atau mengaktifkan rencana, pengorganisasian menciptakan dan mengatur hubungan antara seluruh sumberdaya-sumberdaya organisasi melalui pengindikasian sumber daya organisasi yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu dan kapan, dimana, dan bagaimana sumber daya tersebut digunakan.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Greenberg bahwa budaya organisasi adalah ikatan sosial yang mengikat anggota suatu organisasi secara

---

<sup>141</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2011), h.12.

bersama dalam memberikan nilai-nilai, alat simbolis dan ide-ide sosial. Greenberg & Baron menekankan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma, perilaku, dan harapan yang dimiliki anggota organisasi dengan menggunakan pendekatan sosiologis dan psikologis.<sup>142</sup>

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas untuk menca tujuan, dan memelihara hubungan kerjasama.

### **3. Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan.**

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai pembinaan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat. Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira

---

<sup>142</sup>Greenberg, J. & Baron, R.A. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.1995), h. 56.

Medan menemukan dua aspek utama yang menjadi fokus dari pembinaan kompetensi guru yaitu:

- a. Personil sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, guru-guru, staf dan para siswa.
- b. Sarana dan prasarana.

Tahap-tahap pelaksanaan yang dilakukan di dalam Pembinaan Kompetensi Guru di SMP Namira Medan dimulai dari:

- a. Melakukan sosialisasi pelaksanaan pembinaan kompetensi guru
- b. Merumuskan kembali aturan sekolah, peran dan unsur-unsur sekolah serta kebiasaan dan hubungan antara unsur-unsur sekolah.
- c. Menerapkan prinsip-prinsip kompetensi guru
- d. Meningkatkan kapasitas sekolah
- e. Meredistribusikan kewenangan dan tanggung jawab
- f. Menyusun rencana pengembangan sekolah, melakukan monitoring dan mengevaluasinya.

Pengambilan keputusan operasional kebijakan Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan diserahkan kepada bidang-bidang sekolah yang menangani pelaksanaan rencana (didelegasikan), dengan bekerja berdasarkan acuan renstra yang telah disepakati secara profesional.

Mencermati temuan tersebut di atas, sejalan dengan pendapat Dzaujak Ahmad bahwa: dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input seperti bahan ajar (kognitif, afektif atau psikomotorik), metodologi (berparasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.<sup>143</sup> Maka dapat dikemukakan bahwa kebijakan Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan berorientasi kepada peningkatan mutu pendidikan. Spektrum kebijakan Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala

---

<sup>143</sup>Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* ( Jakarta: Depdikbud, 1996), h. 23.

Sekolah di SMP Namira Medan sudah mencirikan perencanaan kualitas, karena memperhatikan aspek pengembangan diri, sosial dan intelektual guru dan siswa, fokus kebijakan proses dan pelaksanaan pembinaan kompetensi guru yang dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan sudah memenuhi keperluan perbaikan mutu pendidikan siswa, personil guru, manajemen dan sarana fasilitas pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna menca tujuan yang telah ditetapkan.

Rasdi mengatakan bahwa : Salah satu faktor dari manajemen pendidikan yang penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sebesar apapun input pada sebuah lembaga sekolah ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar, tidak diberikan perhatian yang memadai.<sup>144</sup>

Hal itu disebabkan kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peranan yang dominan untuk mendorong upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya. Menurut Lewin dan Lippitt dalam Ino Sutisno Rawita “sasaran kepemimpinan adalah perencanaan tujuan, kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja, bukan kebetulan, kepemimpinan adalah peranan inti dari manajemen.”<sup>145</sup>

Seorang pemimpin yang baik, adalah mereka yang yakin bahwa segala kebutuhan dan tujuan orang-orang yang bekerja untuknya diperhatikan. Melalui musyawarah di antara anggota-anggotanya, dirumuskan suatu tujuan

---

<sup>144</sup>Rasdi Eko Siswoyo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidika*. (Jakarta:Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 14 No. 2 LPTK dan ISPL, 2007), h. 76.

<sup>145</sup>Ino Sutisno Rawita, *Mengelola Sekolah Efektif* ( Surabaya: Loskbang, 2010), h.32.

yang merupakan pedoman bagi seluruh anggota dalam mencapai tujuan organisasi itu.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal itu sendiri, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk menca tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan. Kepala sekolah SMP Namira Medan secara langsung melakukan bimbingan dan pengarahan dalam pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta pengawasan dalam pelaksanaannya.<sup>146</sup>

Penerapan proses dan pelaksanaan pembinaan kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan ini telah berpengaruh dalam peningkatan kualitas belajar mengajar, hal ini disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam memanfaatkan sumber daya sekolah berdasarkan kebutuhan. Secara umum proses dan pelaksanaan pembinaan kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan melibatkan seluruh unsur-unsur yang terdapat di dalam sekolah, dan keseluruhan itu demi meningkatkan mutu pendidikan.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disamakan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan pembinaan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama pembinaan kompetensi profesional guru. Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional

---

<sup>146</sup>Soebagio, Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizyajaya, 2000), h. 5-6.

di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.

#### **4. Pengawasan terhadap Kompetensi Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah di SMP Namira Medan.**

Fungsi pengawasan adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Terutama penelitian menunjukkan bahwa secara umum pengawasan terhadap kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah di SMP Namira Medan dibantu oleh wakil kepala sekolah beserta beberapa guru dan staf. Kebijakan pengawasan kompetensi guru dilakukan dengan memakai sistem internal dan eksternal. Hasil pengawasan dan evaluasi eksternal digunakan untuk *rewards system* terhadap individu di sekolah, meningkatkan iklim kompetisi antar sekolah, memperbaiki sistem yang ada secara keseluruhan, dan membantu sekolah dalam mengembangkan diri.

Hal ini sejalan dengan pendapat Umaedi: pengawasan adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.<sup>147</sup> Sedangkan evaluasi yang dilakukan di dalam implementasi pengawasan kompetensi guru di SMP Namira Medan meliputi seluruh program-program yang direncanakan di awal semester. Secara umum evaluasi dilakukan di SMP Namira Medan berfungsi sebagai tolak ukur untuk menentukan kebijakan pendidikan di masa yang akan datang.

Dalam perkembangannya SMP Namira Medan perlu diidentifikasi peluang-peluang yang ada yang dapat mendukung proses pembinaan kompetensi guru. Setelah penulis melakukan pengamatan, ada beberapa peluang yang dapat menjadi manfaat oleh pihak sekolah, yaitu:

- a. Semakin berkembangnya SMP Namira Medan

Hal ini terlihat dari rasa antusias masyarakat terhadap SMP Namira Medan yang secara kongkrit dapat dilihat dari penambahan jumlah murid dari

---

<sup>147</sup>Umaedi. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: CEQM, 2004), h. 35.

tahun ke tahun. Semakin meningkatnya rasa percaya masyarakat terhadap eksistensi guru dan siswa di dalam proses pembelajaran.

b. Sistem pendidikan yang semakin berkualitas

Sistem pendidikan di SMP Namira Medan semakin di arahkan kepada kualitas mutu pendidik, sehingga guru berupaya meningkatkan kompetensinya demi meningkatkan kualitas sekolah.

c. Bantuan-bantuan yang tersedia

Tidak dipungkiri upaya kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru membutuhkan peran serta berbagai pihak, sehingga memerlukan pembiayaan untuk pengadaan sarana dan fasilitas serta pengadaan pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar demi meningkatkan kualitas kompetensi guru.

Selain mengidentifikasi peluang yang ada, pihak SMP Namira Medan juga perlu untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan yang ada yang berkemungkinan muncul dalam implementasi pembinaan kompetensi guru.

a. Masih kurangnya sarana dan prasarana

Salah satu kelemahan dari SMP Namira Medan pada umumnya adalah kurangnya sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia. Padahal sarana dan prasarana pendidikan sangat menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kompetensi guru mengajar di kelas. Seperti perlunya memiliki laboratorium IPA yang memadai dan standar demi meningkatkan fungsi guru dalam mengajar secara fokus dalam bentuk peraktek-peraktek ke siswa.

b. Masih kurangnya tenaga pendidik yang ahli.

Walaupun SMP Namira Medan telah melakukan upaya terkait peningkatan kompetensi guru, namun jumlah guru yang juga berkomptensi dan ahli di bidangnya masih kurang memadai. Hal ini dapat teratasi dengan selalu menghadirkan praktisi-praktisi keilmuan untuk mentransfer pengalaman dan pengetahuan kepada guru-guru di SMP Namira Medan. Hal ini dilakukan untuk menambah wawasan, cara serta pengetahuan guru dalam mengejar di kelas.

c. Pembiayaan

Lagi – lagi pembiayaan menjadi hal yang klasik dalam peningkatan kualitas kompetensi guru, baik secara sadar maupun tidak sadar hal ini yang menjadi batu

sandungan kepala sekolah, harapan hanya kepada pembiayaan dana BOS untuk mendukung seluruh kegiatan pembinaan kompetensi guru di sekolah.

Pengawas sekolah memiliki tugas pokok membina sekolah baik dari sisi manajerial maupun akademik. Dalam melaksanakan tugas tersebut mereka tentu harus memiliki pengetahuan, pengalaman, wawasan, dan kinerja yang memadai. Berkaitan dengan hal di atas telah disebutkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 12 Tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah atau madrasah. Peraturan ini memuat dua hal, yaitu kualifikasi calon pengawas, dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah.

Kegiatan supervisi yang selama ini dilakukan ternyata belum membawa kemajuan yang signifikan pada peningkatan mutu pendidikan. Hal ini disebabkan karena kesiapan supervisi hanya menekankan pada aspek administrasi dan kelengkapan sarana pendukung pembelajaran. Tinjauan yang tertumpu pada aspek administrasi dilakukan berdasarkan asumsi bahwa dengan melihat kelengkapan administrasi tersebut, terutama pada *lesson plan* dapat diketahui bagaimana langkah-langkah dari pola pembelajaran yang di desain oleh seorang guru. Asumsi semacam ini kelihatannya sangat menyesatkan karena banyak bukti dilapangan bahwa guru hanya meng-*copy paste lesson plan* yang ada, baik dari sesama guru ataupun dari sumber lain yang belum tentu sama relevansinya dengan situasi dan kondisi yang mereka alami, supervisor atau pengawas justru tidak paham sehingga menimbulkan jarak yang agak jauh antara guru dan pengawas. Akhirnya mereka melaksanakan formalitas dengan alat ukur yang di desain sedemikian rupa sehingga sasaran pembinaan kualitas jauh dari harapan.

Menurut Ilyas, kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu: (1) tujuan yang artinya penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja, (2) ukuran yang artinya dibutuhkan apakah seorang personel sudah mencapai kinerja

yang diharapkan, untuk itu kuantitas dan kualitas standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting, dan (3) penilaian yakni penilaian kerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses perencanaan tujuan kinerja setiap personel.<sup>148</sup> Kriteria untuk mengukur kinerja seseorang dalam bidangnya dikemukakan oleh Robbins adalah perbandingan antara hasil evaluasi terhadap pekerjaannya dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Selanjutnya mengemukakan beberapa karakteristik seseorang yang memiliki kinerja tinggi: 1) memiliki rasa percaya diri, 2) selalu berorientasi pada prestasi, 3) kontrol diri yang tinggi, 4) memiliki kemampuan, dan 5) berusaha terus menerus mencapai sasaran organisasi yang lebih baik. Kinerja dapat dilihat jika yang diperoleh karena adanya prestasi, kontrol diri, kemampuan dan rasa percaya diri serta hasil yang dicapai dari tujuan organisasi.<sup>149</sup>

Jika supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya. Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila sebelumnya dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Seorang kepala sekolah dapat menanggulangi permasalahan dan mengendalikan perilaku guru-guru serta mengikat perhatian mereka secara efektif dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah adalah hal yang perlu dilaksanakan. Salah satu fungsi manajerial yang dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah fungsi pengawasan atau disebut juga fungsi pengendalian. Kegiatan pengawasan patut

---

<sup>148</sup>Ilyas.Y, *Kinerja* (Jakarta: Cetakan Pertama FKM UI:1999), h. 112.

<sup>149</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior Concept Controversies And Applications*. Terjemahan Hadyana Pudjaadmaja (Jakarta PT. Prehalindo: 1996), h. 57.

dilaksanakan oleh kepala sekolah karena hal itu merupakan salah satu fungsi atau proses manajemen yang wajib diimplementasikan secara nyata di sekolah. Sesuai dengan hakekatnya, kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi secara jelas apakah hasil yang dicapai konsisten atau tidak konsisten dengan hasil yang diharapkan dalam rencana serta penyimpangan yang terjadi di dalam pelaksanaan suatu program sekolah. Terlihat disini bahwa ada kegiatan operasional yang terkandung dalam hakekat pengawasan tersebut yaitu terdapat upaya peningkatan dan perbaikan kinerja.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan di SMP Namira Medan, hendaknya seorang kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi profesional guru harus mempunyai strategi agar tugas kepemimpinannya berjalan dengan lancar. Kepala sekolah berusaha mengupayakan bagaimana agar guru yang ada di SMP Namira Medan bisa mencapai kompetensi profesional, dan strategi yang dilakukan antara lain:

a. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Mengikutkan guru dalam Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Guru (PPTG) dan tenaga kependidikan pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar guru mampu merespon perubahan dan tuntutan perkembangan IPTEK dan kemajuan kemasyarakatan, termasuk perubahan sistem pendidikan dan pembelajaran secara mikro.

Di SMP Namira Medan, kepala sekolah sering mengikutkan bapak ibu guru dalam pelatihan, MGMP, seminar, diklat dalam rangka meningkatkan prestasi dan wawasan tentang pendidikan agama Islam. Pelaksanaan penataran dan lokakarya untuk mengembangkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Pelaksanaannya dilakukan dengan cara mengundang seorang atau beberapa orang ahli sebagai nara sumber.

b. Kedisiplinan

SMP Namira Medan selalu mengedepankan kedisiplinan baik itu untuk siswa maupun gurunya. Kedisiplinan itu dimulai kepala sekolah. Dari hasil pengamatan peneliti kepala sekolah biasanya berangkat lebih pagi dari guru-guru yang lain, berangkat lebih awal dan pulang lebih akhir. Jam masuk sekolah pada

jam 06.30 dan selesai pembelajaran pada jam 13.20 WIB, akan tetapi kepala sekolah mengambil kebijakan bahwa guru tidak harus berangkat jam 7 akan tetapi setidaknya datang kira-kira 15 menit sebelum jam pelajaran di mulai tata tertib ini lebih dikhususkan pada guru yang mengajar pada jam pelajaran pertama.

Karena sikap kepala sekolah, guru-guru menjadi rajin dan segan jika datangnya terlambat. Kalau ada guru yang tidak masuk mengajar guru tersebut wajib memberi surat izin beserta alasan yang tepat tidak masuk mengajar dan wajib memberi tugas kepada peserta didik. Jadi meskipun guru tidak hadir siswa tetap bisa melakukan proses pembelajaran sebagaimana mestinya. Kedisiplinan tidak hanya ditujukan pada peserta didik akan tetapi guru juga perlu ditingkatkan kedisiplinannya karena guru sebagai contoh bagi peserta didiknya.

#### c. Memotivasi Guru

Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap perencanaan tujuan dengan melalui orang lain atau karyawan, mereka diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi para karyawan, dengan memahami apa yang menjadi kebutuhan mereka dan berusaha untuk menyiapkan alat-alat pemenuhan kebutuhan para karyawan, maka seorang pemimpin akan dapat mendorong para karyawannya untuk bekerja lebih giat.

Sebagai motivator kepala sekolah sebagai kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi itu dapat ditumbuhkan melalui:

##### 1) Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai

Sarana yang menunjang dan memadai merupakan harapan dari semua sekolah, termasuk harapan dari kepala sekolah berusaha untuk memperbaiki sarana yang ada, agar guru merasa nyaman dalam mengajar. Prasarana atau perlengkapan juga merupakan penunjang dalam peningkatan kompetensi guru dalam kegiatan belajar mengajar. Di SMP Namira Medan salah satu sarana prasarana yang disediakan oleh kepala sekolah adalah penyediaan LCD di kelas-kelas, meskipun belum terealisasi seluruhnya, saat

ini masih pada proses pemenuhan LCD ke semua kelas. Selain itu juga terdapat CCTV di kelas-kelas untuk mengawasi jalannya proses belajar mengajar dari kantor kepala sekolah.

#### 2) Disiplin

Profesionalisme tenaga pendidikan perlu ditingkatkan, untuk itu kepala sekolah berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

#### 3) Dorongan

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Kepala sekolah memotivasi semua tenaga pendidik dan staf guru lain untuk terus berkreasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pembinaan kompetensi profesional guru membutuhkan motivasi dan dukungan dari berbagai pihak, seperti halnya motivasi dari kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu mendorong atau memberikan motivasi kepada guru, untuk lebih kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran di kelas dengan motivasi dari kepala sekolah seperti itu, maka guru menjadi semangat dalam menjalankan tugasnya. Dorongan atau motivasi tidak hanya datang dari kepala sekolah akan tetapi semua guru juga memotivasi dirinya sendiri untuk pembinaan kompetensi profesionalnya

#### d. Supervisi

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para pengawas, tetapi juga kepala sekolah terhadap guru-guru dan pegawai-pegawai sekolahnya.

Supervisi dilakukan dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru.

Sehubungan dengan hal itu, maka kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.

Beberapa langkah yang perlu dikerjakan supervisor antara lain:

- 1) Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.
- 2) Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.
- 3) Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
- 4) Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai kurikulum yang berlaku.
- 5) Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah. Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

Selanjutnya sebagai implikasi tugas supervisor tersebut beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah adalah:

- 1) Mengetahui keadaan/kondisi guru dalam latar belakang kehidupan lingkungan dan sosial ekonominya.
- 2) Merangsang semangat kerja guru dengan berbagai cara.
- 3) Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru.
- 4) Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah.
- 5) Membina rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah antar kepala sekolah, guru, dan pegawai.

- 6) Mempererat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya BP3 dan orangtua murid.

Pelaksanaan supervisi di SMP Namira Medan dilakukan oleh dua orang yang terdiri dari bapak kepala sekolah dengan orang yang bisa dipercaya dalam hal ini diserahkan kepada wakil kepala sekolah, beliau berdua bersama melakukan supervisi tiap semester.

Dalam pembinaan kompetensi profesional guru, kepala sekolah mendorong guru untuk kreatif dan inovatif dengan melakukan beberapa pendekatan terhadap guru-guru dan staf khususnya guru yang berada di SMP Namira Medan. Pendekatan-pendekatan itu dilakukan dengan cara mengakrabkan diri dengan guru, misalnya berkunjung ke ruang guru. Dari hasil interview yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru dan staf karyawan di SMP Namira Medan. Kepala sekolah tersebut, menjadi motivasi bagi guru-guru dan juga guru menjadi merasa diperhatikan oleh kepala sekolah sehingga jika ada permasalahan guru tidak segan untuk membicarakannya dengan kepala sekolah.

e. Penambahan jam pelajaran untunk pelajaran tertentu

Pada umumnya mata pelajaran diberikan selama dua jam pelajaran, akan tetapi di SMP Namira Medan ini khusus mata pelajaran Pendidikan Agama Islam diberikan selama tiga jam pelajaran, yang dua jam mengikuti kurikulum dan yang satu jam kebijakan dari kepala sekolah dikhususkan pada praktek keagamaan yang bertujuan untuk meningkatkan ketakwaan. Materi pendidikan agama Islam sangat luas apa lagi jika berkenaan dengan materi yang harus dipraktikkan, misalnya: materi sholat, wudlu, tayamum, haji.

Guru Agama Islam di SMP Namira Medan sangat berterima kasih ibu kepala sekolah karena adanya penambahan jam pelajaran. Jadi, kalau mengajar itu tidak tergesa-gesa dan bisa menguasai materi . Pada penambahan jam tersebut para siswa wajib melaksanakan sholat dhuha, setelahnya bersama-sama membaca *asmaul husna*. Sisanya digunakan untuk membaca alquran, praktek sholat sunat lainnya, kemudian yasinan, tahlilan. Para Siswa SMP Namira Medan diharapkan

bisa membaca surat yasin, mengimami tahlil, menjadi imam sholat jenazah (sholat jenazah) dan praktek akad pernikahan umumnya laki-laki.

Dengan adanya penambahan 1 jam tersebut maka para guru dapat memberikan materi kepada anak-anak sesuai dengan kebutuhannya. Dan anak-anak bisa memahami materi secara mendalam. Dengan adanya kebijakan dari kepala sekolah yaitu penambahan 1 jam pelajaran Pendidikan Agama Islam, maka para guru diharapkan bisa menguasai materi serta bisa mengembangkannya agar menghasilkan lulusan yang berkualitas.

## **BAB V**

### **P E N U T U P**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian berkaitan dengan manajemen kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan sudah sesuai dengan prosedur dan kajian pustaka yang tercantum walaupun tidak universal. Untuk itu, peneliti akan menguraikan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) kepala sekolah SMP Namira Medan dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan dengan melakukan persiapan program kerja dengan musyawarah bersama guru-guru sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh yayasan dan pemerintah. Sehingga hasil dari musyawarah tersebut menghasilkan suatu perencanaan yang dapat menjadi acuan bagi setiap guru.
2. Pengorganisasian (*Organization*) kepala sekolah SMP Namira Medan dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan, dengan merealisasikan kebijakan pengembangan sekolah khususnya pembinaan kompetensi guru dalam membentuk tim kerja untuk kualitas pengambilan keputusan.
3. Pelaksanaan (*Actuating*), kepala sekolah SMP Namira Medan dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan, dengan merealisasikan beberapa aspek utama dalam program pembinaan kompetensi guru, dengan melakukan sosialisasi pelaksanaan pembinaan kompetensi guru, merumuskan kembali aturan sekolah, peran dan unsur-unsur sekolah serta kebiasaan dan hubungan antara unsur-unsur sekolah, menerapkan prinsip-prinsip kompetensi guru, serta memonitoring kegiatan – kegiatan sekolah dan mengevaluasinya.
4. Pengawasan (*Controlling*), kepala sekolah SMP Namira Medan dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan, merealisasikan semua kegiatan yang diikuti oleh guru-guru dalam membina kompetensi guru. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP

Namira Medan dengan melihat secara langsung setiap proses pembinaan kompetensi guru yang dilakukan dengan melihat melalui proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Kepala Sekolah SMP Namira Medan juga melakukan penilaian bagi setiap guru yang rutin merealisasikan perencanaan yang dibuat setiap akhir semester. Seperti mengikuti program pendidikan dan pelatihan (DIKLAT), penerapan kedisiplinan, dan memotivasi guru agar lebih aktif dalam mengaplikasikan sistem manajerial yang diterapkan oleh kepala sekolah.

## **B. Saran**

1. Bagi kepala sekolah atau madrasah, hasil penelitian ini diharapkan mampu dijadikan landasan atau rujukan berkenaan dengan manajerial kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru di SMP Namira Medan dan *me-review* kembali fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan agar sesuai dengan konsep yang direncanakan kepala sekolah.
2. Bagi pengawas pendidikan, agar melakukan pengawasan secara mendalam dan rutin terhadap manajerial kepala sekolah dalam pembinaan kompetensi guru, hal ini perlu dilakukan agar aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dapat terkontrol secara menyeluruh.
3. Bagi tenaga pendidik atau guru, kiranya selalu berusaha menambah wawasan lebih agar aplikasi manajerial dalam membina guru dapat diaplikasikan di sekolah.
4. Bagi peneliti lain, agar kiranya dapat memperdalam hasil penelitian dengan menggunakan indikator dan permasalahan yang lebih luas dan lebih fokus kepada manajerial kepala sekolah guna mendapatkan hasil yang maksimal mengenai proses manajemen yang dilakukan setiap sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* Jakarta: Ardadizyajaya, 2000
- Ahmad, Dzaujak, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* Jakarta: Depdikbud, 1996
- Arikunto, Suharsimi, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek Edisi revisi V*, Jakarta: PT. Reneka Cipta, 1998.
- Asril, Zainal *Microteaching* Jakarta: Rajawali Pers, 2010
- C.Lynn, Vendien, *Phycical Education Teacher Education* New York: Chichester Brisbane Toronto Singapore, 1985
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Lembaga Birokrasi ke Lembaga Akademik* Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan* Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998
- Depag, *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Sekolah Menengah*, Jakarta: Direktorat Jenderal kelembagaan Agama Islam, 2005
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an Tajwid dan Terjemah* Bandung: Diponegoro, 2010
- Depdiknas, *MPMBS, Konsep & Pelaksanaan* Jakarta: Depdiknas, 2001
- Depdiknas. *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah (Bahan Pelatihan Pengawas Sekolah)* Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008
- Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Praktik* Bandung: Gema Insani, 2010
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan* Bandung, Remaja Rosdakarya, 2011
- Greenberg, J. & Baron, R.A. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc. 1995
- Hamzah, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Handoko, Hadi, *Manajemen* Yogyakarta, BPFE: 2004

- Hasan, M. Iqbal, *Metodologi penelitian dan Aplikasinya* Bogor: Ghalia Indonesia, 2002
- Hendiayat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan supervisi Pendidikan* Malang: Bina Aksara, 1984
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan* Bandung: PT Pustaka Setia, 2009
- HS, Nasrul, *Profesi dan Etika Keguruan* Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014
- Ilyas.Y, *Kinerja* Jakarta: Cetakan Pertama FKM UI:1999
- Kunandar, *Guru Profesional, Implementasi kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan(KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2009
- Kusnadi, *Profesi dan Etika Keguruan* Pekanbaru: yayasan Pustaka Riau, 2011
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam* Bandung: PT Rafika Aditama, 2008
- Miles, Matthew B. *Qualitative Data Analysis* California: SAGE Publication, 1994
- Moleong, Lexy.J. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992
- Mulyasa, E. *Menejemen Berbasis Sekolah* Bandung: PT Rosdakarya, 2004
- \_\_\_\_\_ *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005
- \_\_\_\_\_ *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja rosda karya, 2007
- \_\_\_\_\_ *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007
- Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Sosial* UGM-Press, 1987
- P. Robbins, Stephen, *Organizational Behavior Concept Controvershiesb And Applications*. Terjemahan Hadyana Pudjaadmaja Jakarta PT. Prehalindo: 1996
- Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 1982
- Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer* Surabaya: PT. Arkola, 1994

- PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Purwanto, M.Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* Bandung: Rosdakarya, 1995
- \_\_\_\_\_, *Administrasi Pendidikan* Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991
- Rahim, M. Afzalur Ed, *Current Topics in Management* London: Transaction Publisher, 2008
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* Jakarta: Kalam Mulia, 2008
- Rawita, Ino Sutisno, *Mengelola Sekolah Efektif* Surabaya: Loskbang, 2010
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam* Bandung: Pustaka Setia, 2012
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* Bandung: Alfabeta, 2009
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Membuka rungan kreativitas, inovasi dan perdayaan potensi sekolah dalam system otonomi sekolah* Bandung:ALPABETA, 2006
- Sahertian, *Profil Pendidik Profesional* Yogyakarta: Andi Offset, 1994
- \_\_\_\_\_, Piet A, *Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber daya Manusia* Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000
- Shihab, M. Quraish *Tafsir Al-Mishbāh: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* Jakarta: Lentera hati, Vol. 14, 2002
- Siswoyo, Rasdi Eko, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan*. Jakarta:Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 14 No. 2 LPTK dan ISPL, 2007
- Soemanto, Hendyat soetopo dan Wasty, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* Malang: Bina Aksara,1984
- Stoner, James A.F. dan R. Edwards Freeman. *Manajemen* Jakarta: Intermedia, 1992
- Suardi, Edi, *Pedagogik* Bandung: Angkasa OFFSET, 1979
- Sumidjo, Wahyu, *Kepemimpinan Kepala sekolah* Jakarta: Grafindo Persada, 2002
- Suparlan, *Guru Sebagai Profesi* Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2001
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* Jakarta: Ciputat Press, 2005

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* Bandung; Alfabeta, 2009
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Balai Pustaka, 2002
- Trianto, dkk., *Tinjauan Yuridis Hak serta Kewajiban Pendidik Menurut UU Guru dan Dosen* Jakarta: Prestasi Pustaka, 2006
- Umaedi. *Manajemen Berbasis Sekolah* Jakarta: CEQM, 2004
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Beserta Penjelasan* Bandung: CitraUmbara, 2006
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, Bandung: Fermana, 2006
- Usman, Moh.Uzer, *Menjadi Guru Professional* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998
- Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah* Jakarta: Grafindo Persada, 2002
- Yamin, Martinis, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia* Jakarta: Gaung Persada Press, 2006
- Zamroni, *Pendidikan Untuk Demokrasi Tantangan Menuju Civil Society* Yogyakarta: Biograf Publishing, 2001

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### I. Identitas Diri

1. Nama : ARAFIT HASAN
2. NIM : 9221 4033 247
3. Tempat/ Tanggal Lahir : Wonorejo, 26 Juni 1988
4. Pekerjaan : Guru Ngaji
5. Alamat : Desa Pekan Seruway, Kec. Seruway, Kab  
Aceh Tamiang

### II. Riwayat Pendidikan

1. Tamatan SD N 056627 Berijazah tahun 2000
2. Tamatan PONPES MTsS ‘Ulumul Quran, Langkat, Berijazah tahun 2003
3. Tamatan PONPES MAS ‘Ulumul Quran, Langkat, Berijazah tahun 2006
4. Tamatan IAIN-SU Medan Fak. Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Berijazah tahun 2013
5. Tamatan Program Pascasarjana UIN-SU Medan, Berijazah tahun 2017

### III. Riwayat Pekerjaan

1. Tenaga Pendidik SD Harapan 3 Medan
2. Tenaga Pendidik SD Namira Medan
3. Tenaga Pendidik Pondok Pesantren Tahfizh Qur’an