

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 5 ACEH BESAR

Darmawati<sup>1</sup>, Erfinawati<sup>2</sup>, Jalaluddin<sup>3</sup>

Program Pendidikan Bahasa Indonesia, Universitas Serambi Mekkah

Email: darmawati@serambimekkah.ac.id

**Abstrak:** Kepala Sekolah adalah pemimpin dalam satuan lembaga pendidikan dengan menggunakan *Team work*, yang diberi kepercayaan oleh lembaga untuk memimpin sekolah serta memotivasi kerja, mengajar, mengatur, menggerakkan dan mengarahkan, demi tercapainya tujuan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, pendomen wawancara, dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru MAN 5 Aceh Besar. Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan reduksi data, display data dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan kepala MAN 5 Aceh Besar dalam meningkatkan kinerja guru melalui pemberdayaan kegiatan rutin, sesuai dengan bidangnya, (2) Kepala MAN 5 Aceh Besar menggunakan gaya yang situasional, dan upaya yang dilakukan kepada sekolah bisa dilihat dengan adanya rencana Program kerja, melaksanakan Program kerja, mengevaluasi program kerja supervise atau kunjungan kelas. Membantu dalam pengusulan dan kenaikan pangkat, memberi penghargaan, dan memperhatikan kebutuhan guru, (3) Kepala MAN 5 Aceh Besa memiliki hambatan dalam meningkatkan kedisiplinan guru di sekolah. Hal ini biasa dilihat dengan adanya etos kerja guru yang masih lemah, latar belakang pendidikan berbeda, sehingga kurang menguasai tertib administrasi, baik administrasi guru maupun administrasi kelas.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, kepala sekolah, kinerja guru

### 1. PENDAHULUAN

Era globalisasi menuntut perubahan dalam segala bidang, seperti bidang ekonomi, politik, dan pendidikan. Khusus dalam bidang pendidikan, untuk menghadapi tantangan tersebut, pemerintah Indonesia terus berusaha meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia agar tercipta Sumber Daya Manusia yang siap bersaing dengan negara lain. Salah satu usaha yang dilakukan pemerintah adalah dengan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Dengan meningkatnya kompetensi tenaga pendidik, diharapkan akan mampu meningkatkan kompetensi lulusan peserta didik. Kepala sekolah sendiri adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah. kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian utama karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan lahir tenagatenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang, baik sebagai pemikir maupun pekerja. (Rosya, 2018). “leadership is ability to influence a group toward the achievment goals”. Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi Rohmat, (2010) (dalam Oktevia, dkk 2016) Ia memiliki peranan yang besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan disekolahnya.

Menurut Harun (2009) “Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah juga disebut pemimpin pendidikan di sekolahnya, walaupun kedua istilah tersebut identik, namun mempunyai perbedaan antara satu dengan yang lainnya”. Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah sekolah ini telah menerapkan peraturan ini sejak awal kepemimpinannya. Hal ini terbukti dari praobservasi yang peneliti lakukan di sekolah tersebut, hampir keseluruhan dari guru di sekolah ini menyukai kepemimpinan beliau. Hal ini karena dibawah kepemimpinannya, sekolah ini menjadi lebih baik dari pada sebelumnya. Selanjutnya menurut Suhardiman (2012) untuk melihat kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di sekolah dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif;
- b. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, kesediaan, dan kesenjangan);
- c. Merekrut, menyeleksi, dan meorientasikan tenaga kependidikan baru;
- d. Mengembangkan profesionalismen tenaga kependidikan;
- e. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan;
- f. Menilai kinerja tenaga pendidikan;
- g. Mengembangkan sistem pengupahan, reward, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan;
- h. Melaksanakan dan mengembangkan system pembinaan karier;
- i. Memotivasi tenaga kependidikan;
- j. Membina hubungan kerja yang harmonis;
- k. Memelihara dokumentasi personil sekolah atau mengelola administrasi personil sekolah;
- l. Mengelola konflik dengan baik;
- m. Melakukan analisis jabatan, dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan;
- n. Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan.

Tugas dan tanggung jawab di atas merupakan tugas dan tanggung jawab sekolah yang harus dilakukan guna mengoptimalkan segala potensi yang ada di sebuah institusi pendidikan, khususnya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus mampu memberikan rasa aman dan nyaman, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru, memenuhi semua kebutuhan guru, menghargai dan berinteraksi dengan baik kepada guru. Jika tugas tanggung jawab ini dilaksanakan, maka kinerja guru dapat dengan baik dilaksanakan oleh guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam pembentukan sikap dasar peserta didik. Karena itu di sekolah perlu diciptakan iklim lingkungan pendidikan yang menyenangkan dan tertib. Terciptanya kondisi semacam itu sangat tergantung kepada kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi. Supandi (Wahyudi, 2009) bahwa "Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan". Dalam hal ini keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah akan tampak dalam apa yang dikerjakannya. Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Organisasi, kerjasama adalah tujuan akhir dan setiap program pemberdayaan.

Kepala Sekolah dapat dikatakan berhasil dari seberapa mampu ia menciptakan kerjasama di dalam organisasi pendidikan (*extern*). Keberhasilan kepala sekolah dalam mendisiplinkan guru merupakan suatu keadaan yang tergabung dalam suatu organisasi pendidikan tunduk dan taat pada peraturan yang ada serta melaksanakan dengan senang hati. Guru yang menuruti semua peraturan karena takut akan dihukum mencerminkan disiplin negatif. Sebaliknya, kepatuhan guru pada peraturan karena sadar akan fungsi peraturan tersebut untuk mencapai keberhasilan adalah mencerminkan disiplin yang positif.

Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu memotivasi guru. Motivasi kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan suatu organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerjasama, dan lingkungan sekolah serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Terkait cara menumbuhkan motivasi kerja di lingkungan sekolah, menurut Magin (Depdiknas: 2008) menyatakan adanya 14 (empat belas) cara menumbuhkan motivasi kerja di lingkungan sebagai berikut ini: (1) Tentukan tujuan bersama dengan jelas, (2) Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota, (3) Sediakan waktu untuk menentukan cara bekerjasama, (4) Hindari masalah yang bias diprediksi, (5) gunakan konstitusi atau aturan tim yang telah disepakatibersama, (6) Ajarkan rekan baru satu tim, (7) Selalu bekerjasama, (8) Wujudkan gagasan menjadi kenyataan, (9) Aturlah perbedaan secara aktif (10) Perangi virus konflik, (11) Saling percaya, (12) Saling member penghargaan, (13) Evaluasilah tim secara teratur, (14) jangan menyerah.

Menurut kepala Badan Pengembangan Sumberdaya Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional (2011) “Penilaian kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan: (a) usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah /madrasah; (b) peningkatan kualitas kekolah bedasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan (c) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala.”

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Untuk keperluan penilaian kinerja guru diperlukan adanya informasi yang juga diharapkan berkualitas, artinya mampu menggambarkan kinerja guru secara baik. Di samping itu, diperlukan perencanaan yang lebih mantap untuk karier bagi mereka masing-masing.

Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau peniaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dan yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, dan cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi pendidikan secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi guru dan aspek kinerja. Dengan demikian, tujuan dan kontribusi dan hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai. Menurut Fattah (Usman, 2012) guru yang bermutu dapat diukur dengan lima faktor utama, yaitu:

- a. Kemampuan profesional (*professional capacity*), kemampuan intelegensi, sikap dan prestasi dalam bekerja;
- b. Upaya profesional (*professional efforts*), guru mentransformasikan kemampuan profesional ke dalam proses belajar mengajar.
- c. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, intensitas waktu seorang guru untuk tugas profesionalnya.

- d. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*link and match*), guru yang mendukung proses belajar mengajar sampai tuntas dan benar;
- e. Kesejahteraan yang memadai.

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Bila hal tersebut dapat dilakukan tidak menutup kemungkinan mutu para guru akan meningkat dan profesionalisme guru semakin baik dan lebih mantap. Lebih lanjut menurut Donnely (Usman, 2007) yang dapat mempengaruhi “performance” yaitu: (1) Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, dan demografi, (2) Variabel organisasi, terdiri dari sumber daya kepemimpinan, imbalan, dan struktur desain pekerjaan, (3) Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan inovasi”. Pada pengukuran kinerja, seorang kepala sekolah dapat mengetahui sejauh mana kinerja pada gurunya dengan melihat dan standar kinerja dan mengetahui kualitas dan para guru serta menentukan prioritas yang menjadi perhatian penilaian kinerja. Selanjutnya menurut Mulyasa (2008) untuk mencapai tujuan tersebut, maka seorang guru harus kreatif, profesional, dan menyenangkan, dengan memposisikan diri sebagai berikut:

- a. Orang tua yang penuh kasih sayang pada peserta didiknya
- b. Teman, tempat mengadu, dan mengutarakan perasaan bagi para peserta didik.
- c. Fasilitator yang selalu siap memberikan kemudahan, dan melayani peserta didik sesuai minat, kemampuan, dan bakatnya.
- d. Memberikan sumbangan pemikiran kepada orang tua untuk dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi anak dan memberikan saran pemecahannya.
- e. Memupuk rasa percaya diri, berani dan bertanggungjawab.
- f. Membiasakan peserta didik untuk saling berhubungan (*bersilaturahmi*) dengan orang lain secara wajar.
- g. Mengembangkan proses sosialisasi yang wajar antara peserta didik, orang lain, dan lingkungan.
- h. Mengembangkan kreativitas.
- i. Menjadi pembantu ketika diperlukan.

Dari penyampaian di atas dapat disimpulkan bahwa guru yang penuh kasih sayang, tempat mengadu, memupuk rasa percaya diri serta membantu ketika diperlukan, maka akan memajukan sekolah dengan keprofesionalnya dalam mendidik anak. Dengan demikian, perlu adanya kegiatan-kegiatan yang terencana dan terprogram dalam mewujudkan mutu kinerja guru. Dengan mengedepankan disiplin kerja sebagai acuan untuk mencapai target pengajaran dan pembelajaran yang diinginkan. Jika semua tercapai, maka kualitas pendidikan di sekolah berkat kinerja guru yang ditopang oleh disiplin yang baik akan segera tercipta.

Guru yang memiliki keberibadian yang baik dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasi dalam melakukan pekerjaan mendidik sehingga dapat dikatakan guru tersebut memiliki akuntabilitas yang baik dengan kata lain perilaku akuntabilitas meminta agar pekerjaan itu berakhir dengan hasil baik yang dapat memuaskan atasan yang memberi tugas. Peningkatan profesionalisme guru harus dilakukan secara sistematis, dalam arti direncanakan secara matang, dilaksanakan secara asas, dan dievaluasi secara objektif. Dalam mengukur kinerja guru adalah mengupayakan semua guru dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. dapat ditampilkan melalui penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan social (Iskandar, 2013)

Dengan merujuk konsep Fortunato dan Waddel (Bafadal, 2009) guru yang efektif diharapkan “*having the right number, and the right kinds of people, at the right places, and the right times*”. Berdasarkan konsep ini dapat disimpulkan bahwa pengaturan keberadaan guru

dapat dilakukan melalui pengangkatan guru secara efektif, penempatan guru sesuai dengan penempatannya, pembinaan guru dan kesejahteraan guru secara kontinyu.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Bogdan dan Taylor (Moleong, 2010:3) mengatakan bahwa “Metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dan orang-orang dan perilaku yang diambil”. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bidang kurikulum dan guru pada MAN 5 Aceh Besar. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah digunakan uji kredibilitas. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, studi dokumentasi. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Reduksi data, yaitu membuat abstraksi-abstraksi dan seluruh data yang diperoleh dan seluruh data catatan lapangan.
- b. Pengorganisasian dan pengolahan data sesuai dengan tujuan penelitian, yakni program peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan kepemimpinan kepala sekolah MAN 5 Aceh Besar, baik yang berkaitan dengan perencanaan pelaksanaan, maupun hasil.
- c. Penafsiran data sesuai dengan tujuan penelitian, yakni menyusun dan merakit unsur-unsur data penelitian serta memberi makna berdasarkan pandangan peneliti untuk mencapai suatu kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian kepemimpinan kepala sekolah MAN 5 Aceh Besar.

## **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **3.1. Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 5 Aceh Besar**

Hasil wawancara dengan kepala sekolah MAN 5 Aceh Besar dapat dipaparkan sebagai berikut: Kepemimpinan yang dikelola secara teorganisir oleh kepala sekolah MAN 5 Aceh Besar dalam mempengaruhi guru selaku bawahannya dapat menjadikan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kerja mereka. Dalam memberikan motivasi kepada guru-guru di sekolah, kepala sekolah menggunakan pendekatan dengan system kedaerahan yang mana antara guru yang satu dengan guru yang lain saling menghargai dan penuh rasa kekeluargaan, ini semua tidak terlepas dari pengalaman, pelatihan dan penghargaan yang didapatkannya. Pendekatan yang digunakan dapat dilihat sebagai suatu cara dalam menentukan dan menerapkan ide serta peraturan-peraturan yang dilaksanakan. Pendekatan yang dipakai oleh kepala sekolah tampak pada model pengelolaan yang berorientasi pada struktu organisasi kerja, pembagian tugas yang jelas meningkatkan kualitas belajar mengajar, hal ini terutama berkaitan dengan proses belajar mengajar, keberhasilan kegiatan pengajaran dan pendidikan bisah dilihat dari kegiatan belajar di kelas yang dilaksanakan dengan baik dan terencana.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah diketahui bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya mengutamakan perhatiannya pada tugas dan pencapaian kualitas yang dapat membangun penyelenggara pendidikan dan persekolahan meningkatkan kualitas kerja dan motivasi personal seluruh sekolah.

Sebelum memberikan tugas terhadap guru, Kepala sekolah terlebih dahulu mengadakan pendekatan hubungan yang baik dengan semua guru, agar guru dalam melaksanakan tugasnya dapat merasakan suasana yang aman nyaman tanpa merasa adanya tekanan dari kepala sekolah. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan profesional kerja guru disekolah dengan cara selalu meningkatkan guru baik secara langsung maupun tidak langsung agar bertanggungjawab, karena guru selalu pelaksana proses belajar mengajar dengan cara

melayani belajar siswa dengan berbagai keterampilan yang dimilikinya misalnya melalui wakil kepala sekolah bagian kurikulum agar meningkatkan pelayanan pendidikan.

Kepala sekolah melalui wakil kurikulum menghendaki agar semua guru sebelum memasuki kelas mempersiapkan materi pembelajaran secara matang dan berencana dengan sasaran utamanya adalah peserta didik dalam bentuk silabus yang dapat dielaborasi kedalam rencana program pembelajaran (RPP). Guru masuk kedalam kelas diharapkan tidak terlambat karena dapat mengganggu suasana ketenangan dan kenyamanan pembelajaran yang akan dilaksanakan karena para siswa diharapkan tidak membuat keributan dan kegudahan. Kepala sekolah juga meminta kepada guru agar mengadakan evaluasi setiap selesai mengajar 1 pokok bahasan. Di samping itu, kepala sekolah selalu memperhatikan keadaan guru baik secara individu maupun secara kolektif, berusaha menjalin hubungan yang baik dengan guru dan keluarga mereka baik disekolah maupun diluar lingkungan sekolah ini merupakan salah satu cara yang digunakan oleh pimpinan dalam memperhatikan keadaan guru selaku bawahannya.

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah dapat disimpulkan: kepemimpinan yang disampaikan oleh kepala MAN 5 Aceh Besar meliputi kegiatan akademik dan administratif. Dalam kegiatan akademik di antaranya termasuk (1) pengajaran (2) pengembangan kurikulum (3) peningkatan kualitas pembelajaran.

Kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam bidang pengajaran mencakup kegiatan mengatur dan mengendalikan seluruh aktivitas guru kearah tercapainya tujuan pendidikan. Aktivitas yang dilakukan dalam pengajaran yaitu: (1) mengatur jadwal mengajar dan piket (2) pembagian tugas guru (3) penetapan jadwal ujian. Kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah disesuaikan dengan kegiatan yang dilakukan oleh guru yang bersangkutan. Contohnya, kepemimpinan yang digunakan dalam pengaturan jam mengajar, adalah berorientasi pada pelaksanaan tugas, kepala sekolah melakukan pengaturan jadwal mengajar dengan guru sesuai dengan waktu yang diinginkan oleh masing-masing guru untuk melaksanakan tugas PBM pada awal semester sebelum kegiatan persekolahan dimulai. Kegiatan ini khususnya didelegasikan kepada wakil kepala sekolah bagian kurikulum yang menyesuaikan waktu mengajar, bidang study guru masing-masing dan sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya. Sekalipun pembagian jam mengajar sesuai dengan kebutuhan masing-masing, meskipun terkadang dalam pelaksanaannya masih ada guru yang datang terlambat dan absen mengajar dengan berbagai alasan yang rasional. Didasari kenyataan ini, pimpinan sekolah menganut asas kekeluargaan dalam pembagian jam mengajar, tentu saja dengan tidak mengabaikan ketentuan formal.

Dalam mengelola kegiatan disekolahnya, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, sarana dan bagian humas. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari kepala sekolah selalu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah maupun guru tentang kepemimpinan yang ditampilkan dalam menyusun jadwal mengajar, guru merasa cukup adil dan konsekuen dengan ketentuan yang berlaku yaitu dengan pembagian jadwal. Terbagi dua jadwal mengajar yaitu ada guru bidang dan guru sertifikasi, dengan harapan tidak adanya lagi guru yang kurang ketentuannya mengajarnya, maka di MAN 5 Aceh Besar diberlakukan KBM full day yang dimulai dari jam 07.30 sampai jam 16.00 yang pelaksanaannya sudah berjalan lama. Artinya, penilaian model pembelajaran yang telah berjalan selalu dimusyawarahkan dengan semua pihak yang mana guru dan siswa dapat menerima pengaturan tersebut diatas karena pimpinan kepala sekolah sangat demokratis.

### **3.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Man 5 Aceh Besar**

Dari hasil penelitian kepala sekolah di MAN 5 Aceh Besar menggunakan gaya kepemimpinan yang umum nyan kharismatik dan demokrasi dalam meningkatkan kualitas

pembelajaran terhadap guru. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah, misalnya: Trai (tabiat, tingkah laku), pengalaman sebelumnya menjadi kepala sekolah memotivasi penataran yang pernah di ikuti lama nyan masa menjadi kepala sekolah dan gemar membaca serta mengikuti perkembangan zaman pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas proses pembelajaran terlihat dari tindakan yang dilakukan berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan PBM, hubungan dengan siswa dan evaluasi.

Gaya kepemimpinan demokrasi diterapkan kepala MAN 5 Aceh Besar pada proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan proses pembelajaran dimana kepala sekolah memberikan kebebasan guru untuk memutuskan yang di kehendaki dan di perbuat akan tetapi kepala sekolah mengawasi berbagai mekanisme pelaksanaan kegiatan, sehinggai pelaksanaan gaya kepemimpinan demokrasi disebut juga dengan gaya kepemimpinan *modernis* dan *partisipatif* akan sesuai dengan tujuan yang di diharapkan. Hikmat (2014) mengemukakan: “Gaya kepemimpinan demokratis dalam tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi”. Dengan cirri-ciri sebagai berikut: Selalu mengembangkan sumber daya kreativitas, partisipatif karyawan, musyawarah, mufakat, kaderisasi, regenerasi kepemimpinan, pendelegasian normatif yang konstruktif.

Kepala MAN 5 Aceh Besars elalu menstimulasi guru-guru agar bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin dan mempunyai komitmen dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepala sekolah juga selalu terbuka untuk menerima berbagai saran dan kritikan yang bersifat membangun dari para guru, yang dilakukan secara kekeluargaan.

Gaya kepemimpinan kharismatik diterapkan kepala MAN 5 Aceh Besar jika para guru tidak melaksanakan kewajiban pokoknya sebagai pendidik dan pengajar, karena sesuatu hal maka kepala sekolah memberikan arahan yang tepat dan bijaksana yang berwibawa dengan memberikan contoh yang baik dan disiplin, dengan penuh kesadaran guru-guru di MAN 5 Aceh Besar akan bertanggung jawab secara penuh. Gibson, dkk. (2003) yang menyatakan sifat-sifat pemimpin yang efektif adalah: (1) kemampuan; (2) kepribadian; dan (3) motivasi Untuk kepemimpinan yang diciptakan kepala sekolah MAN 5 Aceh Besarmenurut analisa saya menggunakan kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.

Pemimpin yang otokratis biasanya lebih mengutamakan orientasi penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab para bawahanya dan kurang memberikan perhatian pada hubungan yang intim dengan para bawahanya. Dengan kata lain, orientasinya adalah kekuasaan dan bukan orientasi rasional. Miru (Sudharta, 2017) menyatakan seorang pemimpin haruslah orang punya kejujuran; orang yang berfungsi akalnya; orang harus punya keberanian; dan orang yang kaya dalam arti luas. *A number of studies have linked personality traits and attributes to leader ethical behaviour, providing a substantial empirical foundation for the argument that traits do matter in the prediction of ethical leadership phenomenon* (Brown, dkk., 2005; Walumbwa dan Schaubroeck, 2009; Ozbag, 2016)”.

### **3.3. Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MAN 5 Aceh Besar**

Berdasarkan data hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah dalam membina landasan kependidikan dengan mengadakan dan membagi kurikulum kepada guru berupa buku mengenai garis-garis besar program pembelajaran (GBPP), buku petunjuk teknis masing-masing mata pelajaran, mengaktifkan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yang dibimbing oleh guru inti masing-masing mata pelajaran.

Kepala sekolah berupaya meningkatkan kinerja guru tentang landasan kependidikan sebagai salah satu kemampuan guru dalam menyusun program mata pelajaran. Sehubungan dengan pentingnya pencapaian tujuan pendidikan nasional, Rifai (2011) menyatakan bahwa: “Tujuan pendidikan nasional kita yang berasal berbagai akar budaya bangsa Indonesia terdapat dalam UU system pendidikan nasional yaitu UU No 20 Tahun 2003. Dikatakan: “ Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi

manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis, serta bertanggungjawab.”

Hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah mendorong dan meminta kelompok MGMP untuk dapat hadir kesekolah selama tiga hari berturut-turut pada hari libur atau hari yang disepakati, agar data menyusun program pengajaran secara bersama-sama. Masing-masing kelompok MGMP dibimbing oleh guru senior atau guru yang lebih memahami dalam kelompok itu. Kepala sekolah juga member keringan dengan cara merevisi program pengajaran yang sudah ada pada guru.

Harapan kepala sekolah dari kegiatan tersebut adalah mampu melahirkan program pengajaran yaitu program tahunan, program semester, analisis Materi Pembelajaran (AMP), Program Satuan Pembelajaran (PSP), dan rencana pembelajaran selanjutnya, kepala sekolah memanggil guru-guru (secara individual) untuk memperlihatkan (menunjukkan) kepada kepala sekolah. Upaya yang dilakukan kepala sekolah lebih mengarah kepada hasil yaitu persiapan program pengajaran administrasi guru yang selanjutnya akan dipergunakan untuk melaksanakan proses belajar mengajar. Sedangkan kemampuan kinerja guru secara individu dalam mempersiapkan menyusun program pengajaran masih diragukan. Hal ini disebabkan penyusunan program pengajaran secara berkelompok, dengan waktu yang disediakan sangat terbatas, dan diberikan keringanan untuk merevisi program pengajaran tahun lalu (yang sudah ada pada guru). Cenderung pada hasil asal siap. Guru dalam hal ini lebih memilih yang simple yaitu program pengajaran.

Pembinaan kepala sekolah dalam melaksanakan program pengajaran akan dibahas mengenai supervise, frekuensi tindak lanjut hasil supervise, program tindak lanjut hasil supervise, penguasaan materi pelajaran, memilih dan mengembangkan media pengajaran. Pelaksanaan supervisi pengajar yang efektif dalam rangka meningkatkan disiplin mengajar guru harus dilaksanakan melalui tahap-tahap yang sistematis sehingga mampu mendeckeksi berbagai kelebihan yang di alami guru dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan supervisi pengajaran adalah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki 1) kemampuan menyusun program supervise pendidikan, 2) kemampuan melaksanakan program supervise, dan 3) kemamfaatan hasil supervise. Sebenarnya peran supervisi pengajaran lebih mengarahkan pada upaya menemukan kelemahan dan potensi guru untuk memberikan bantuan dan pengembangan potensi secara optimal yang bermuara pada peningkatan kinerja supervis harus berlangsung dalam hubungan kemitraan bukan dalam hirarki kepemimpinan yang kaku. Kepala sekolah harus member perhatian yang besar terhadap kesulitan dan potensi guru, bukan hanya memberikan perintah untuk melaksanakan tugas. Profil kepala sekolah sebagai mitra kerja guru belum mampu diperankan kepala sekolah karena mereka menampilkan diri sebagai atasan guru. Hal ini merupakan indikasi lemahnya penguasaan konsep supervisi pengajaran oleh kepala sekolah. Supervisi kelas merupakan salah satu tugas kepala sekolah yang terencana. Karena itu harus dilaksanakan secara sistematis. Sementara kepala sekolah melimpahkan tugas supervisi kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru-guru senior. Setelah pelaksanaan supervisi terhadap guru, sangat terbatas dilakukan tindak lanjut yang dimaksud sini adalah melakukan perbaikan dan pembinaan berdasarkan hasil supervisi dalam pembelajaran kelas dengan demikian menunjukkan supervisi ada dilakukan tetapi tidak dilakukan tindak lanjut sebagai mana yang di harapkan.

Berdasarkan data hasil penelitian diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah telah melakukan tindak lanjut terhadap hasil supervisi dalam proses belajar mengajar upaya tersebut dilakukan dengan memanggil guru yang telah disupervisi, ditunjukkan data-data hasil supervisi dan dilakukan tindak lanjut yaitu pembinaan yang bertujuan agar memiliki kecakapan dalam melaksanakan proses belajar mengajar yang lebih baik untuk masa yang

akan datang. Dalam pembinaan itu, kepala sekolah dan guru menganalisis data hasil supervisi sebagai bahan diskusi. Kegiatan diskusi itu menganalisis 3 bagian utama dalam proses belajar mengajar yaitu kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

### **3.4. Cara Kepala Sekolah untuk mengevaluasi program kerja di MAN 5 Aceh Besar**

Sebagaimana yang dikemukakan terlebih dahulu bahwa proses pembelajaran merupakan perilaku aktual yang ditampilkan guru dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi kegiatan pembelajaran.

Kualitas perencanaan pembelajaran di MAN 5 Aceh Besar. Dari hasil wawancara 5 (lima) guru dan kepala sekolah, terpancar bahwa setiap akan memasuki kelas guru-guru sudah membuat perencanaan program pembelajaran atau biasa disebut RPP. Ini dikuatkan dengan pernyataan dari seorang responden bahwa setiap guru tanpa diminta atau disuruh selalu menyiapkan satuan pembelajaran sebelum mengajar karena ini sudah menjadi kewajibannya. Bagi guru yang tidak melaksanakan kewajibannya dalam melaksanakan PBM kepala sekolah melalui wakil kurikulum biasanya memberikan arahan-arahan bahkan ada kalanya memberi sanksi kepada guru yang tidak membuatnya. Sanksi ini misalnya; melaporkan permasalahan tersebut kepada kepala sekolah untuk tindak lanjut sebagaimana mestinya. Dari keterangan 9 responden juga terlihat bahwa guru selalu membuat perencanaan mengajar. Dengan demikian, siswa tahu pelajar yang akan dipelajarinya untuk pertemuan yang akan datang.

Perencanaan mengajar juga dilakukan oleh guru berkonsultasi dengan teman yang memiliki asuhan mata pelajaran yang sama, sesuai pokok pembahasan yang akan diajarkan. Ketika ada masalah atau tidak begitu mengerti dengan materi yang diajarkan. Ini seringkali terjadi pada guru yang mengajar matematika, Fisika, Kimia dan Biologi. Hal yang ditanyakan biasanya rumus yang harus digunakan, bagaimana mencari soal yang didalam buku panduan siswa. Pada guru IPS juga terjadi konsultasi dengan teman, yang menanyakan tentang istilah yang terdapat pada buku panduan. Istilah itu misalnya pelajaran ekonomi, geografi, dan sejarah. Ada juga yang bertanya tentang cerita sejarah. Sebelum ia memberika kepada siswa, untuk menambah keyakinan yang dilakukan wawancara dengan sesama guru yang sama bidang study asuhannya.

Guru sebelum mengajar menyiapkan Hard Oud yang saringan dari buku pegangan dan yang berasal dari beberapa percetakan yang berbeda. Bagi siswa, untuk buku pegangan umumnya membeli sendiri atau ada guru yang mengkoordinir tentang pembelian buku ini, guru bekerjasama dengan percetakan dan menjualnya kepada anak-anak. Tetapi sebagian siswa memperoleh buku dari perpustakaan sebagai bahan pegangan siswa untuk belajar.

Pada bagian lain guru sebelum memasuki kelas selalu menyiapkan bahan yang diajarkan. Bahan yang dipersiapkan itu berupa catatan kecil yang dibuat untuk kepentingan sendiri, tanpa membuat Hand Out. Bisa juga guru yang memasuki kelas hanya membaca buku cetak dan kemudian membacanya didepan siswa. Tetapi sebagian guru yang sebelum mengajar mengumpulkan bahan dengan membuat resume. Bahan ini diperolehnya dari perpustakaan sekolah atau media cetak yang terbit setiap hari. Bila ini dimedia cetak, maka ia akan mengguntingkan bahan yang relevan dengan yang akan diajarkan pada siswanya. Bahan yang relevan itu yang benar-benar dapat menjelaskan dari bahan ajar. Hal yang terdapat dikeseharian, misalnya guru fisika menjelaskan tentang terjadinya panas dan hujan, ia dapat menggunting bahan tentang perkiraan cuaca atau guru biologi menjelaskan tentang alat reproduksi manusia. Ia dapat mengambil bahan yang relevan tentang system cloning. Biasanya siswa akan senang mengikuti pelajaran yang diajarkan guru yang selalu mengaitkannya dengan yang sedang dialaminya. Ini sesuai dengan pernyataan seorang responden bahwa: “Kami sangat menyenagi guru yang memiliki bahan yang banyak dalam mengajar, dimana beliau selalu mengaitkan setiap pelajaran yang diajarkan kepada hal-hal yang baru.” Jadi tidak monoton yang hanya terdapat dalam buku cetak.

Dari pernyataan tersebut tergambar, bahwa siswa menginginkan pelajaran yang terdapat disekolah juga dapat ditemui dalam kehidupan keseharian. Pelajaran diperoleh disekolah ini makin besar maknanya. Ini disebabkan, dapat membantu memecahkan permasalahan yang timbul dalam dirinya. Untuk ini dibutuhkan guru yang memiliki tingkat kreatifitas yang tinggi dan kinerja yang baik. Guru yang memiliki kreatifitas akan mudah melakukan PBM di kelas. Karena ia melaksanakannya dengan berbagai macam variasi. Disini siswa gembira mengikuti pelajaran. Semua yang disampaikan mudah dipahami dan dimengerti. Ada guru yang sebelum memasuki kelas telah menyiapkan rancangan tugas terstruktur. PR yang akan diberikan kepada siswa dan latihan dikelas yang diberikannya setelah ia memberikan penjelasan. Ada pula guru menyiapkan media pembelajaran, media itu ada yang dibuat sendiri, seperti kantor yang ditulis, media yang tersedia di sekolah seperti peta, balok dan globe, dan ada juga yang difoto copy kemudian diperbesar. Ini dilakukan untuk memudahkan siswa untuk memahami pelajaran yang disampaikan. Ada juga guru yang masuk kelas tanpa perencanaan misalnya tidak menyiapkan SP, media, bahan yang relevan dan tugas untuk siswa. Semua terletak pada tingkat kualitas proses pembelajaran dan rasa tanggung jawab pada pekerjaan. Dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah, yang dapat menyentuh setiap individu yang ada di sekolah dan diharapkan mau berusaha.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengenai cara guru dalam mengelola program pengajaran adalah kepala sekolah telah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru agar membuat perencanaan program pengajaran dengan upaya yang dilakukan yaitu: (1) memotivasi dan meminta tiap kelompok MGMP menyusun program pengajaran, (2) menyediakan dan membagi kalender pendidikan, buku tulis dan alat tulis, (3) memberika dispensasi untuk merevisi program pengajaran yang telah buat, (4) memanggil guru untuk memperlihatkan program pengajaran yang telah disusun dan (5) mencatat kelengkapan program pengajaran dalam buku bimbingan guru.

### **3.5. Kualitas Proses Pembelajaran di Man 5 Aceh Besar**

Umumnyan guru di MAN 5 Aceh Besar sudah melaksanakan PBM sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan. Iklim sekolah yang harmonis dan kondusif dapat menciptakan suasana berkerja guru dan belajar siswa yang nyaman. Suasana ini dapat membawa seluruh personil yang ada di sekolah melaksanakan kegiatan tanpa ada beban yang mengganggu perasaannya.

Hasil penelitian diperoleh gambaran tentang langkah-langkah pendekatan sistem dalam pengajaran yang dilakukan guru adalah sebagai berikut. 1). Mengidentifikasi masalah bedasar kebutuhan. 2). Menentukan syarat-syarat dan alternatif pemecahan nyan. 3). Memilih strategi pemecahan. 4). Melaksanakan strategi yang telah dipilih untuk mencapai hasil yang diharapkan. 5). menentukan efektivitas hasilnya dengan jalan mengadakan jalan evaluasi dan. 6). Mengadakan revisi bila perlu setiap langkah dan proseh yang dilakukan.

Perencanaan harus didasarkan atas kenyataan objektif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerja sama yang efekti. Prencaan harus mengandung atau dapat diproyeksikan kejadian-kejadian pada masa yang akan datang, dan perencaan harus memikirkan matang-matang tentang agaran, kebijaksanaan, program, prosudur, metode, dan standar untuk mencapai tujuanyang telah ditetapkan serta perencanaan harus diberikan dasar kerjadari datar belekang bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Depdiknas (2008) hal ini menetapkan: “perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar dan penilaian hasil belajar”.

Metode mengajar guru MAN 5 Aceh Besar dalam hal menyampaikan materi pelajaran secara sistematis umumnya telah memiliki cara yang sesuai prosedur. Sementara metode tanya jawab digunakan guru untuk melaksanakan apersepsi, inhibisi, dan adaptasi melalui

metode tanya jawab tersebut tanpa dapat menstimulasi penyampaian materi pelajaran adalah erat kaitannya dengan penguasaan guru atas materi pelajaran adalah erat kaitannya dengan penguasaan guru atas materi pelajaran yang akan disampaikan. Cara guru dalam mengatur diskusi kelas sangat berperan penting untuk mengefektifkan jalannya diskusi kelas, misalnya dalam mengarahkan materi pertanyaan dan jawaban dari siswa kurang jelas, dan menyimpulkan hasil diskusi kelas.

Dari hasil penelitian ditemukan juga bahwa evaluasi hasil belajar yang dilaksanakan guru MAN 5 Aceh Besar dilakukan dengan penilaian kelas dalam bentuk ulangan harian dan ulangan umum (semester pertama dan kedua). Ulangan tersebut dilakukan oleh guru setiap mata pelajaran pada akhir kegiatan proses belajar mengajar dan sekaligus untuk melihat tingkat penguasaan siswa terhadap materi yang baru saja selesai diajarkan.

#### 4. KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan sekolah komitmen guru melalui pemberdayaan kegiatan rutin sesuai dengan bidangnya. Kegiatan rutin kepala sekolah menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja guru MAN 5 Aceh Besar dan di sisi lain akan memberikan tauladan bagi para guru binaannya melalui komitmen yang dilakukan oleh kepala sekolah, melahirkan komitmen individu, kepala sekolah memantapkan dan menyempurnakan program kepala sekolah sebagai salah satu tindakan komitmen kerja dalam menyelesaikan tugas yang dikembangkannya secara profesional.

Gaya kepemimpinan demokratis diterapkan kepala MAN 5 Aceh Besar, yaitu, kepala sekolah memberikan kebebasan bagi guru untuk mengambil segala apa yang diputuskan, namun kepala sekolah mengawasi berbagai pelaksanaan kegiatan, sehingga pelaksanaan akan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Gaya kepemimpinan kharismatik diterapkan kepala MAN 5 Aceh Besar, jika para guru tidak melaksanakan kewajiban pokoknya sebagai pendidik dan pengajar, karena sesuatu hal maka kepala sekolah memberikan arahan yang tepat dan bijaksana yang berwibawa dengan memberikan contoh yang baik dan disiplin, dengan penuh kesadaran guru-guru di MAN 5 Aceh Besar akan bertanggung jawab secara penuh. Untuk kepemimpinan kepala sekolah MAN 5 Aceh Besar menurut analisa saya menggunakan kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.

Hambatan yang dialami kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adanya keterbatasan waktu yang tidak mencukupi dalam melaksanakan supervise kelas. Keterbatasan waktu mensupervisi kelas sebagai dampak negative pencapaian mutu pendidikan di MAN 5 Aceh Besar. Keterbatasan waktu juga dialami oleh kepala sekolah dalam mengevaluasi program belajar mengajar sebagai bentuk pembinaan profesional tanggungjawab kepala sekolah terhadap pembinaan guru di MAN 5 Aceh Besar. Hambatan selanjutnya yang dialami kepala sekolah adanya keterbatasan lokasi dana yang terbatas dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas, (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., dan Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Iskandar, U. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal Visi Ilmu Pendidikan. Vol. 10 No. 1.

- Masaong, K. (2013). *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy, J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakrya.
- Oktavia, dkk. (2016). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan* Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan Vol. 1 No. 1 Tahun 2016 Hal. 7-14.
- Sudharta, dkk. (2017). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi*. Manajemen dan Supervisi Pendidikan, Volume 1, Nomor 3: 208-217.
- Rosya, N. (2018). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sma Islam Cendikia Bandar Lampung*. SKRIPSI.Universitas Tarbiyah Lampung.
- Rivai, V., & Arifin, A. (2011). *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, H. (2014). *Manajemen:Teori, Praktis, dan Riset Pendidikan*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.