

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MAN 3 BIREUEN**

SKRIPSI

Diajukan Oleh

SAYED IMANUDDIN

NIM. 150206017

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
DARUSSALAM- BANDA ACEH
2020 M/1441 H**

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MAN 3 BIREUEN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh Sebagai Beban Studi Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Dalam Ilmu Pendidikan Islam

Oleh:

SAYED IMANUDDIN

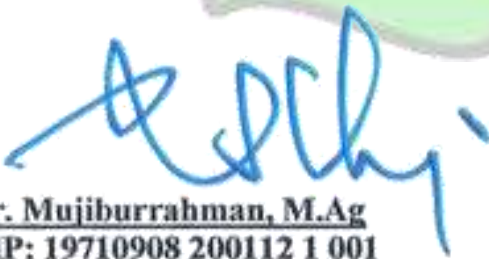
NIM: 150206017

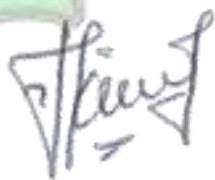
**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Disetujui oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Mujiburrahman, M.Ag
NIP: 19710908 200112 1 001


Dra. Cut Nya Dhin, M.Pd
NIP: 196705232014112001

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MAN 3 BIREUEN**

SKRIPSI

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar – Raniry dan Dinyatakan Lulus
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

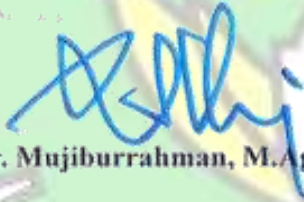
Pada Hari/ Tanggal:
Jumat,

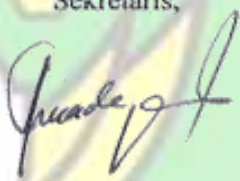
03 Januari 2020
30 Rabi'ul-Akhir 1441

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

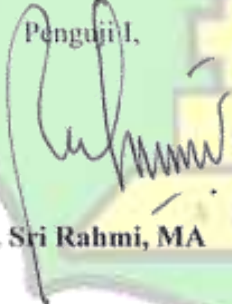
Sekretaris,

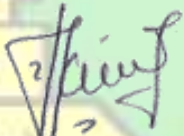

Dr. Mujiburrahman, M.Ag


Mohd Fadhil Ismail, S.Pd.I, M.Ag

Penguji I,

Penguji II,


Dr. Sri Rahmi, MA


Dra. Cut Nya Dhin, M.Pd

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry
Darussalam Banda Aceh


Dr. Muslim Razali, SH., MA
NIP. 195903091989031001

LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Sayed Imanuddin
NIM : 150206017
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul : **“Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Man 3 Bireuen”** adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 24 Januari 2020

Yang menyatakan,



Sayed Imanuddin
Sayed Imanuddin
NIM: 150206017

ABSTRAK

Nama : Sayed Imanuddin
NIM : 150206017
Fakultas/Prodi : Fakultas Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen
Tanggal Sidang : 3 Januari 2020
Tebal Skripsi : 111 halaman
Pembimbing I : Dr.Mujiburrahman, M.Ag
Pembimbing II : Dra. Cut Nya Dhin, M.Pd
Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Administrasi pendidikan, Kinerja guru.

Peran kepala sekolah sebagai administrator di dalam lembaga pendidikan sangat berpengaruh terhadap aktifitas dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Peran yang diemban oleh kepala sekolah merupakan peran yang strategis untuk meningkatkan kinerja bawahannya, hal ini disebabkan oleh wewenang yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai administrator merupakan sebuah peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja para bawahannya, hal ini disebabkan oleh kegiatan yang ada didalam administrasi itu sendiri diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pembinaan dan evaluasi. Tujuan dari penelitian skripsi ini yaitu untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen, untuk mengetahui upaya kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen dan Untuk mengetahui peluang dan tantangan kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen. Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini yaitu kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Subyek penelitian dalam skripsi ini yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan 2 orang guru. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama, gaya kepemimpinan kepala sekolah MAN 3 Bireuen menggunakan gaya demokratis, kedua upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja bawahannya yaitu mengaktifkan MGMP, mengikutsertakan guru-guru pelatihan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, melakukan bimbingan secara umum, kelompok dan individual, dan kepala sekolah seorang komunikator yang baik. Ketiga, peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen yaitu motivasi guru tinggi, secara umum guru sudah memiliki kompetensi yang memadai, Letak geografis sekolah yang strategis sehingga mudah untuk berkoordinasi dengan pihak terkait apabila dibutuhkan. Sedangkan tantangannya yaitu Kekurangan alat praktek bagi mata pelajaran IPA. Pelatihan yang ada belum mampu mencakup semua guru. Kurangnya guru bidang studi, dan masih ada guru honor yang diberi tugas mengajar bukan pada bidang studi keahliannya.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT., yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya. Shalawat dan salam tersampaikan kepada Nabi Muhammad SAW., beserta keluarga, para sahabat dan seluruh umatnya yang setia terhadap ajaran Islam yang dibawa oleh Rasulullah sampai akhir zaman. Atas izin Allah SWT., serta bantuan semua pihak hingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen”. Skripsi ini dikerjakan dalam rangka memenuhi syarat guna mencapai sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.

Selama penulisan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini tidak lepas dari ridha dan limpahan rahmat Allah SWT., serta bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Terutama peneliti mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Dr.Mujiburrahman, M.Ag sebagai pembimbing pertama dan Dra. Cut Nya Dhin, M.Pd sebagai pembimbing kedua yang telah bersedia membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Hanya Allah SWT., yang mampu membalas semua kebaikan Ibu dan Bapak.

Selanjutnya, terimakasih kepada Prof. Dr. H. Warul Walidin, AK. MA selaku Rektor UIN Ar-Raniry, Dr. Muslim Razali, S.H., M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Mumtazul Fikri, M.A. selaku Ketua Prodi

Manajemen Pendidikan Islam, para staf dan jajarannya, penasehat akademik Dra. Jamaliah Hasballah M.A. dan seluruh dosen serta karyawan yang ada dalam lingkungan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.

Teristimewa ucapan terimakasih peneliti ucapkan kepada kedua orang tua, kepada Ayahanda Said M.Yusuf dan Ibunda Lelawati yang senantiasa mendoakan, mendukung baik materil maupun immateril, memberikan suntikan motivasi kepada peneliti untuk dapat melanjutkan pendidikan dari awal sampai akhir di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry. Tidak lupa juga ucapan terimakasih kepada Abang, Kakak, dan Keluarga yang telah memberikan dukungan moral kepada peneliti.

Terimakasih peneliti ucapkan kepada para sahabat seperjuangan angkatan 2015 Prodi MPI terkhusus untuk unit 01 yang selalu setia menemani, memberikan motivasi dan saran-saran kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih juga kepada sahabat seperjuangan yaitu Amzal yang selalu ada untuk peneliti dalam setiap waktu. Teristimewa. Tidak lupa ucapan terimakasih peneliti kepada pimpinan beserta seluruh staf dan karyawan Perpustakaan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Perpustakaan Induk UIN Ar-Raniry dan Perpustakaan Wilayah atas fasilitas yang telah disediakan dan diberikan kepada peneliti untuk dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi.

Akhirnya, peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dimana masih banyak kesalahan dan kekurangannya. Oleh karena itu, atas segala kritik, saran dan masukan dengan senang hati peneliti terima untuk melengkapi skripsi ini. Peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi

pribadi peneliti dan kepada para pembaca semua. Maka kepada Allah SWT., kita berserah diri dan memohon ampunan atas segala kesalahan, serta memohon taufiq dan hidayah-Nya untuk kita semua. Amin yā Rabbal ‘Alamin.

Banda Aceh, 24 Januari 2020
Peneliti,

Sayed Imanuddin



DAFTAR ISI

LEMBARAN JUDUL	i
LEMBARAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBARAN PENGESAHAN SIDANG	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Kajian Terdahulu.....	9
F. Definisi Operasional.....	11
 BAB II: KAJIAN TEORI	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	14
a. Pengertian Kepemimpinan	14
b. Pengertian Kepala Sekolah	16
c. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	17
d. Gaya Kepemimpinan.....	18
e. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah.....	22
B. Kepala Sekolah Sebagai Administrator	23
a. Pengertian Administrasi	23
b. Fungsi Administrasi	25
c. Tugas Kepala Sekolah Sebagai Administrator.....	29
d. Administrasi Kurikulum.....	30
C. Kinerja Guru.....	32
a. Pengertian Kinerja.....	32
b. Pengertian Guru	33
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	34
d. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	35
 BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Lokasi Penelitian.....	38
C. Subjek Penelitian.....	38
D. Instrument Penelitian	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data.....	42

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	45
a. Identitas MAN 3 Bireuen	47
b. Visi dan Misi MAN 3 Bireuen	47
c. Keadaan Objektif Madrasah, Guru, Siswa, Sarana prasarana.....	48
B. Hasil Penelitian	50
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Mneingkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen.....	51
2. Upaya Kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Bireuen.....	65
3. Peluang dan Tantangan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen	91
C. Pembahasan Dan Hasil Penelitian.....	96
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Mneingkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen.....	96
2. Upaya Kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Bireuen.....	98
3. Peluang dan Tantangan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen	101

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	105
B. Saran.....	106

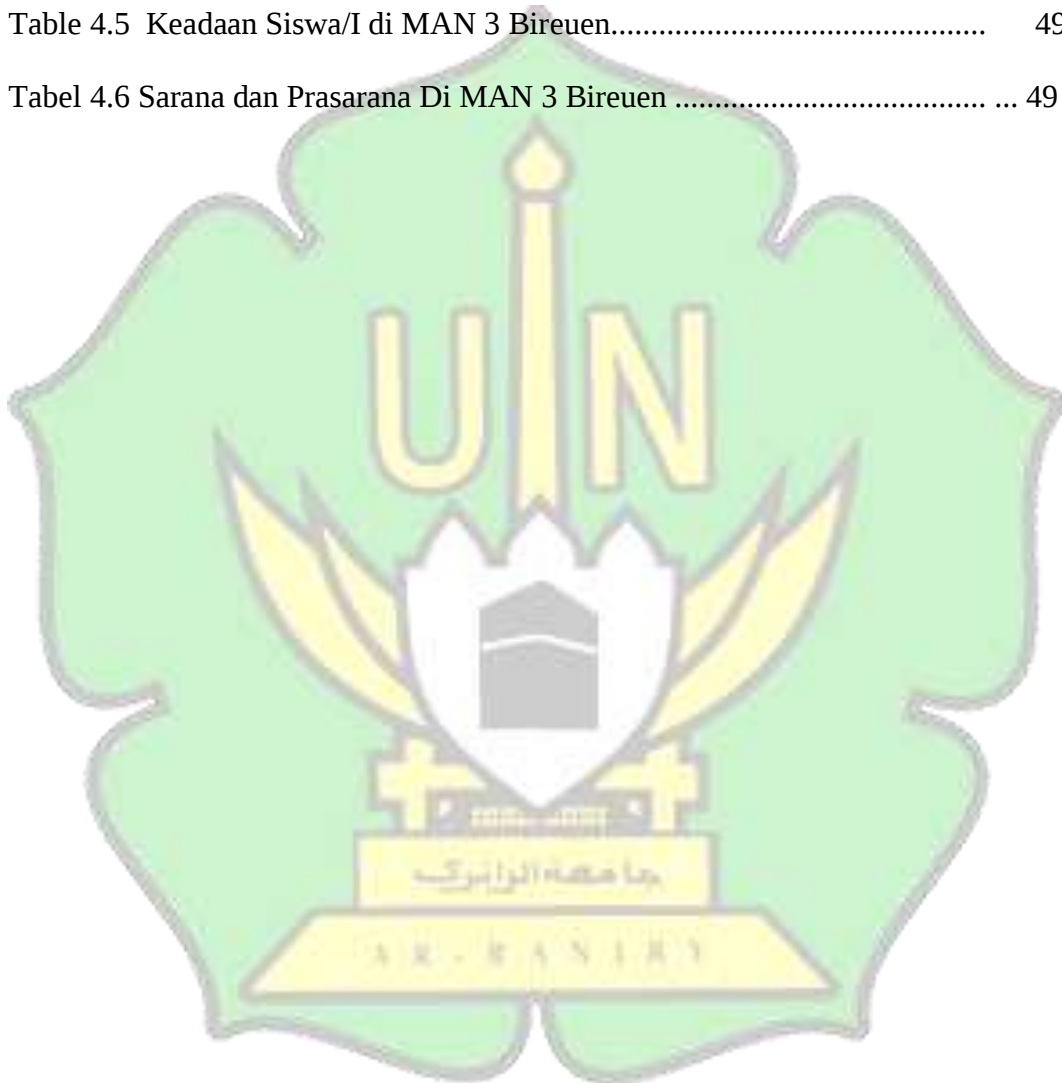
DAFTAR PUSTAKA..... 108

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Daftar kepala sekolah dari tahun 1979 hingga sekarang.....	45
Table 4.2 Tanah dan luas tanah yang dimiliki (m ²)	48
Tabel 4.3 Penggunaan Tanah	48
Table 4.4 Jumlah Guru dan Pegawai Di MAN 3 Bireuen.....	48
Table 4.5 Keadaan Siswa/I di MAN 3 Bireuen.....	49
Tabel 4.6 Sarana dan Prasarana Di MAN 3 Bireuen	49



DAFTAR GAMBAR

Gambar. 4.1: Gambar workshop/pelatihan guru di MAN 3 Bireuen	69
Gambar. 4.2: Gambar struktur organisasi MAN 3 Bireuen.....	73
Gambar. 4.3: Gambar program kerja tahunan MAN 3 Bireuen	74
Gambar. 4.4: Gambar instrumen supervisi manajerial.....	82
Gambar. 4.5: Gambar pemeriksaan buku kerja guru (RPP, PROTA, PROSEM).....	88
Gambar. 4.6: Gambar Pembagian <i>job description</i> kepada bawahan.....	91



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kisi-kisi instrumen wawancara penelitian peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen
- Lampiran 2 : Kisi-kisi instrument observasi penelitian peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen
- Lampiran 3 : Kisi-kisi instrument dokumentasi penelitian peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen.
- Lampiran 4 : Surat pengangkatan pembimbing skripsi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Lampiran 5 : Surat penelitian dari UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Lampiran 6 : Surat pernyataan telah menyelesaikan penelitian di MAN 3 Bireuen dari MAN 3 Bireuen.
- Lampiran 7 : Dokumentasi penelitian.
- Lampiran 8 : Daftar riwayat hidup



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan sebuah lembaga pendidikan formal yang ada di Indonesia yang melaksanakan proses belajar mengajar yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut, maka peran seorang pemimpin sangatlah berpengaruh dalam keberlangsungan lembaga pendidikan itu sendiri. Maju dan mundurnya sebuah lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dimaknai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian yang ada dalam diri pemimpin itu sendiri. Termasuk di dalamnya kewibawaan, keterampilan pengetahuan, visi dan kompetensi untuk dijadikan sebagai sarana kepemimpinan dalam rangka meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, dan merasa tidak di paksa.¹

Seorang pemimpin dari sebuah lembaga pendidikan harus mampu berperan sebagai pemimpin yang baik dan berkompeten. Kepala sekolah selain sebagai *manager* di dalam organisasinya, juga berperan sebagai *educator*, *personal*, *administrator*, *supervisor*, *social*, *leader*, *entrepreneur*, and *climator*.²

¹ Syaiful Sagala. *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan*, (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018), h. 43.

² A.A Ketut Jelantik. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), h. 5.

Dari uraian di atas terlihat bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator sangat penting dan berpengaruh di dalam keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan. Administrasi dapat diartikan sebagai sebuah bentuk kerja sama dengan satu orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan administrator merupakan si pelaku dari kegiatan administrasi itu sendiri, dalam hal ini yaitu kepala sekolah.

Dalam menjalankan perannya sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu bekerja sama dengan bawahannya dengan baik, hal ini nantinya akan berpengaruh dengan kinerja para bawahannya. Seorang kepala sekolah yang baik dalam menjalankan perannya tidak memandang bahwa bawahannya sebagai seorang bawahan yang tidak mengetahui apa-apa, akan tetapi kepala sekolah menempatkan dirinya sebagai teman sejawatnya sehingga para bawahan dalam hal ini guru tidak akan segan-segan dalam hal bertanya yang berkaitan dengan tugasnya kepada kepala sekolah yang bertindak sebagai administrator. Hal itu juga akan berpengaruh kepada kinerja dari bawahannya tersebut.

Administrasi jika dilihat dari arti sempit merupakan proses surat menyurat, baik itu mencatat surat masuk maupun surat keluar. Akan tetapi jika kita lihat lebih luas, administrasi merupakan usaha atau proses yang dilakukan oleh dua orang atau lebih di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Peran kepala sekolah dalam administrasi merupakan peran yang sangat penting, karena kepala sekolah memegang kendali atas kebijakan yang semuanya ada di tangan seorang kepala sekolah.

Dalam mencapai visi dan misi sekolah, tentu salah satu komponen yang harus menjadi perhatian khusus yaitu administrasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian yang mengatakan bahwa Administrasi merupakan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan menurut J.E. Walters Administrasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, penilaian, dan pengendalian suatu usaha.³ Dari pendapat para ahli di atas dapat kita lihat bahwa administrasi bukan hanya sekedar kegiatan surat menyurat dan hal yang serupa lainnya, akan tetapi berbicara bagaimana cara mencapai visi atau tujuan dari sebuah organisasi tersebut.

Administrator yang efektif memiliki kompetensi manajerial yang menggambarkan kemampuan (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajaran efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) mengelola peserta

³ Mariati Rahman. *Ilmu Administrasi*, (Makasar: Sah Media, 2017), h. 11.

didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (16) melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁴

Kepala sekolah sebagai orang nomor satu di sekolah, tentu memiliki tanggungjawab dan wewenang yang lebih dari pada bawahannya dalam memutuskan kemana arah sebuah lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah yang profesional, harus mampu membuat perencanaan yang baik yang akan dijalankan dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Tidak hanya perencanaan, kepala sekolah juga harus mampu mengorganisir, pengelolaan hingga menilai kinerja bawahannya. Berbicara kinerja, erat kaitannya dengan guru dan tenaga kependidikan. Guru merupakan ujung tombak keberlangsungan dari sebuah Lembaga pendidikan, keberhasilan

⁴ Syaiful Sagala. *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*, (Kencana: Depok, 2017), h. 406.

sekolah sangat tergantung atas kinerja yang dilakukan oleh para tenaga pendidik itu sendiri.

Kinerja guru merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan terutama dalam proses belajar mengajar. Fenomena yang sering terjadi dilapangan adalah terdapat beberapa oknum guru yang kurang meningkatkan kinerjanya dalam mengajar, hal ini tercermin dari guru yang kurang mampu membuat silabus, kurang disiplin dalam mengajar, tidak menguasai bahan ajar dengan baik, dll.

Kepala sekolah sebagai pimpinan dan juga sebagai administrator harus mampu mengatasi hal-hal yang demikian, baik dilakukan pendampingan secara langsung kepada sang guru maupun mengadakan pelatihan, karena berbicara kinerja juga berbicara kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru. Jika hal ini tidak menjadi perhatian kepala sekolah maka akan berdampak kepada lulusan.

Kinerja merupakan hasil yang didapatkan dari suatu usaha. Menurut Kirkpatrick dan Nixon sebagaimana dikutip oleh Erjati Abas mengartikan Kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Haris, dkk mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan, yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.⁵ Sedangkan menurut Moeheriono Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam

⁵ Erjati Abas. *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2017), h.. 23.

suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.⁶

Dari pendapat para ahli di atas dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha yang dikerjakan oleh seseorang dalam mencapai tujuan tertentu ataupun tujuan organisasi. Dalam peran sabagai administrator kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru, misalnya saja dalam perencanaan pengajaran, membantu guru dalam mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran, membantu guru dalam mengevaluasi, dll. Dengan demikian diharapkan nantinya tujuan dari proses pembelajaran tersebut tercapai sesuai dengan target. Adapun indikator kinerja guru antara lain: a) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar. b) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa. c) penguasaan metode dan strategi mengajar. d) pemberian tugas-tugas kepada siswa. e) kemampuan mengelola kelas. f) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.⁷

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen peran kepala sekolah sebagai administrator sudah dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa dewan guru dan pengamatan awal di MAN 3 Bireuen, seperti dalam melihat kebutuhan-kebutuhan guru dalam proses belajar-mengajar, membantu guru dalam meningkatkan kapasitas ilmunya, dan memanfaatkan teknologi yang ada. Sedangkan kinerja

⁶ Erjati Abas. *Magnet KepemimpinanKepala*.,,h.. 24.

⁷ Darmadi. *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*, (Bogor: Guepedia, 2014). h. 37.

guru di MAN 3 Bireuen dalam menjalankan tugasnya sudah baik, hal ini dapat dilihat dari hasil belajar atau evaluasi belajar peserta didik, kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar, kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya dan juga *output* yang dikeluarkan oleh sekolah tersebut.

Mandrasah Aliyah Negeri 3 Bireuen merupakan salah satu sekolah menengah atas di kabupaten Bireuen yang terletak di jalan Medan-Banda Aceh. Sekolah ini memiliki guru yang profesional dan siswa yang memiliki banyak prestasi baik dalam pembelajaran maupun ekstrakurikuler yang dibuktikan dalam beberapa perlombaan dengan membawa banyak penghargaan, sekolah ini merupakan salah satu sekolah menengah atas yang unggul di kabupaten Bireuen.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih mendalam mengenai peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen. Untuk itu peneliti mencoba mengangkat permasalahan tersebut di dalam penelitian ilmiah yang berjudul **“Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen?
2. Bagaimana Upaya Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen?
3. Bagaimana peluang dan tantangan kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen.
2. Untuk mengetahui Upaya Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen.
3. Untuk mengetahui peluang dan tantangan kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan dapat di ambil dari penelitian ini dapat dibagi menjadi 2, yaitu secara teoritis dan secara praktis. Adapun manfaat keduanya adalah sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pendidikan, yang kaitannya dengan peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru dan juga sebagai bahan referensi untuk peneliti-peneliti lain yang akan meneliti pada hal yang serupa.

b. Secara Praktis

Adapun secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Penulis, yaitu Penulis memperoleh jawaban dari permasalahan yang diteliti, serta sebagai bahan informasi peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Kepala sekolah, yaitu agar dapat dijadikan bahan pertimbangan dan atau bahan referensi dalam peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Sebagai bahan perbandingan bagi rekan-rekan mahasiswa atau peneliti lain yang akan mengadakan penelitian dalam bidang dan masalah yang sama.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah ataupun yang sudah diteliti yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Penelitian tersebut diantaranya:

Julaicha Devy dalam skripsinya pada tahun 2018 yang berjudul Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator Di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui penyebab pelaksanaan administrasi sarana dan prasarana pendidikan di MTsN 2 Bandar Lampung. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) kepala sekolah setiap akhir tahun mengecek atau mengevaluasi guna mengetahui barang-barang yang dibutuhkan untuk tahun ajaran baru. 2) anggaran untuk pengadaan sarana prasarana bersumber dari DIPA, jika tidak cukup maka akan diajukan ke pemerintah. 3) pengadaan dilakukan setiap akhir tahun. 4) pendistribusian sarana dan prasarana sudah berjalan sesuai dengan prosedur. 5) kepala sekolah sudah melakukan inventarisasi sesuai dengan prosedur.⁸

⁸ Julaicha Devy, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator Di MTs Negeri 2 Bandar Lampung", Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018. Diakses melalui <http://repository.radenintan.ac.id/4133/1/SKRIPSI%20JULAICHA.pdf> pada tanggal 20 Januari 2019.

Haiatin Khasanah dalam skripsinya pada tahun 2007 yang berjudul Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Administrator Pendidikan di SMP N 1 Petanahan Kebumen. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui fungsi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan dan juga untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi fungsi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan.⁹

Mr. Bunyamee Hayeehama dalam skripsi pada tahun 2015 yang berjudul Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Phakdee Withya Thailand Selatan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui peran kepala sekolah menjalankan tugas sebagai supervisor serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan kepala sekolah sebagai supervisor untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah Phakdee Withya.¹⁰

Alwan Tapsiri, M. Syukri dan Masluyah Suib pada tahun 2016 volume 5 nomor 10 dalam jurnal pendidikan dan pembelajaran yang berjudul Hubungan Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Kemandirian Guru Di Sekolah. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan peran kepala sekolah sebagai administrator dan budaya organisasi sekolah dengan kemandirian guru di SDN Gugus V Kecamatan Sejangkung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel

⁹ Haiatin Khasanah, "Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Administrator Pendidikan di SMP N 1 Petanahan Kebumen", Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga Yogyakarta, 2007. Diakses melalui <http://digilib.uin-suka.ac.id/18051/> pada tanggal 20 Januari 2019.

¹⁰ Mr. Bunyamee Hayeehama, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Phakdee Withya Thailand Selatan", Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015. Diakses melalui http://digilib.uin-suka.ac.id/20389/1/11470071_bab-i_iv-atau-v_daftar-pustaka.pdf pada tanggal 20 Januari 2019.

dalam penelitian ini 36 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang simultan dan signifikan antara peran kepala sekolah sebagai administrator dan budaya organisasi sekolah dengan kemandirian guru di SDN Gugus V Kecamatan Sejangkung. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis korelasi ganda, dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, yaitu $0,000 < 0,05$. Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang simultan dan signifikan antar variabel yang diukur dalam penelitian ini.¹¹

Adapun yang membedakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang dengan peneliti yang terdahulu yaitu penelitian ini terfokus pada peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru terkhusus dalam melakukan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik.

F. Defenisi Operasional

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi skripsi ini, maka penulis memberikan beberapa penjelasan atau istilah-istilah yang terdapat dalam judul skripsi ini. Adapun istilah-istilah yang penulis jelaskan adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah

Menurut Danim sebagaimana dikutip oleh Darmadi di dalam bukunya Kepala Sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara menurut Daryanto kepala sekolah pemimpin

¹¹ Alwan Tapsiri, M. Syukri dan Masluyah Suib, "Hubungan Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Kemandirian Guru Di Sekolah", pendidikan dan pembelajaran, Vol. 5. NO. 10 (2016). Diakses melalui <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/view/16906/14490> pada tanggal 28 Januari 2019.

pada satuan Pendidikan. Sedangkan menurut Wahjosumidjo kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar-mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.¹²

2. Administrasi/administrator

Siagian yang mengatakan bahwa administrasi merupakan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang di dasarkan atas rasionalitas, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan menurut J.E. Walters administrasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, penilaian, dan pengendalian suatu usaha.¹³ Sedangkan administrator adalah orang-orang yang bertugas untuk mengurus hal-hal administrasi.¹⁴

3. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator adalah ia yang harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah untuk mendukung ketercapaian tujuan tujuan sekolah dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya manusia serta sumberdaya alam yang ada.

4. Kinerja guru

Menurut Kirkpatrick dan Nixon sebagaimana dikutip oleh Erjati Abas mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian

¹² Darmadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan "Melenjit Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktot yang Mempengaruhi"*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), h. 3.

¹³ Mariati Rahman. *Ilmu Administrasi*,... h. 11.

¹⁴ <https://id.wikipedia.org/wiki/Administrator>. Diakses tanggal 06 Desember 2018

tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Haris, dkk mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan, yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan sedangkan menurut Moehariono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁵ Sedangkan kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.¹⁶

¹⁵ Erjati Abas. *Magnet Kepemimpinan Kepala*.,h. 23.

¹⁶ Darmadi. *Membangun Paradigma Baru*.,, h. 34.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan hal yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi tidak terkecuali di sebuah lembaga pendidikan.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dimaknai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian yang ada dalam diri pemimpin itu sendiri. Termasuk di dalamnya kewibawaan, keterampilan pengetahuan, visi dan kompetensi untuk dijadikan sebagai sarana kepemimpinan dalam rangka meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, dan merasa tidak di paksa.¹ Kepemimpinan menurut Yaverbaum & Sherman adalah *leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something*. Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu.²

Menurut Terry Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang

¹ Syaiful Sagala. *Pendekatan Dan...* h. 43.

² Yohanes Susanto. *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), h. 12.

diinginkan kelompok. Sedangkan menurut Young Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang di dasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.³

Athoilah mengatakan Kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan bisa juga pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, tidak diciptakan, tetapi merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya.⁴

Menurut Hadari kepemimpinan dapat dilihat dari dua konteks, yaitu struktural dan non-struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi-motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Sedangkan dalam konteks non-struktural, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarah semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Bersama.⁵

Dari beberapa pendapat para ahli dan beberapa definisi mengenai kepemimpinan, maka dapat kita ambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang dalam memimpin sebuah

³ Didi Pianda. *Kineja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*, (Jawa Barat: Jejak, 2018), h. 73.

⁴ U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 139.

⁵ U. Saefullah. *Manajemen*, ... h. 145.

organisasi dan juga kepemimpinan itu merupakan usaha atau upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan bawahan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Di dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan tertinggi ada pada seorang kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki kuasa penuh dalam memutuskan suatu keputusan, kemajuan dan kemunduran sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh seorang kepala sekolah itu sendiri.

b. Pengertian kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi yang ada di dalam sebuah lembaga pendidikan. Menurut Danim Kepala Sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara menurut Daryanto Kepala Sekolah pemimpin pada satuan Pendidikan.⁶

Menurut Wahjosumidjo Kepala Sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sedangkan menurut Syafaruddin, tugas kepala sekolah adalah mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staff, siswa, orang tua dan pihak yang terkait untuk bekerja sama dan berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.⁷

Dari beberapa pendapat para ahli, maka dapat kita ambil kesimpulan bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang diberi tugas lebih untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan atau sekolah untuk menggerakkan,

⁶ Darmadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,...h. 3.

⁷ Muhammad Kristiawan. *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), h.

mempengaruhi serta mendorong semua pihak yang terlibat dalam lembaga tersebut untuk mencapai tujuan bersama dengan di buktikan surat pengangkatan yang dikeluarkan oleh dinas terkait. Dalam pengangkatan atau penunjukannya, sebagai kepala sekolah tentu ada syarat atau kualifikasi tertentu yang harus dilewati oleh setiap calon kepala sekolah bersumber dari dinas terkait.

c. Kepemimpinan kepala sekolah

Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sebuah lembaga pendidikan, gaya kepemimpinan yang digunakan akan sangat menentukan dan bahkan berpengaruh terhadap kemajuan lembaga pendidikan itu sendiri. Kepala sekolah bertanggung jawab atas semua aktifitas yang berlangsung di sekolahnya, baik itu kegiatan kurikuler maupun kegiatan ekstrakurikuler.

Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggara kegiatan Pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.⁸

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja sama serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepala sekolah yang kompeten, secara umum harus

⁸ Novianty Djafri. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (pengetahuan manajemen, efektivitas, kemandirian keunggulan bersaing dan kecerdasan emosi)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), h. 3.

memiliki: pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.⁹

Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, ada beberapa hal yang mempengaruhi kepemimpinannya yaitu:

1. Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Dengan pemahaman yang baik, maka kepala sekolah dapat dengan mudah menjelaskan kepada guru, staff, murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah.
3. Memiliki pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan ataupun wawasan yang luas tentang bidang tugasnya maupun hal yang lainnya.
4. Memiliki keterampilan profesional, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan tugasnya sebagai seorang kepala sekolah yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual.¹⁰

d. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah model, tipe, yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memenej atau mengatur suatu organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut dapat diidentifikasi dalam gaya: Kharismatik, Patternalistik dan Matternalistik, Militeristik, Otokritik, Laissezfaire, Populistik, Administratif dan gaya kepemimpinan Demokratis.

⁹ Didi Pianda. *Kineja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja,...* h. 74.

¹⁰ Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2015), h.

1. Gaya Kharismatik

Gaya pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang luar biasa.¹¹

Ciri-ciri pemimpin yang menerapkan gaya kharismatik yaitu:

- a. Kepemimpinan yang diperoleh karena figure dan daya Tarik seseorang.
- b. Aspek non-fisik menjadi dasar pertimbangan.
- c. Kurang menghargai intelegensi.
- d. Menjalankan organisasi dengan di dasarkan intuisi dan pendapat-pendapat pribadi.
- e. Memiliki kekuatan dan kelebihan tertentu.
- f. Sering mengambil gaya kepemimpinan yang bermacam-macam sesuai dengan situasi dan kondisi.
- g. Memandang bawahan sebagai pendukung setia yang harus dipenuhi semua keinginannya.
- h. Loyalitas dan ketaatan menjadi indikator prestasi bawahan.
- i. Mampu menggerakkan sumber daya internal dan eksternal.
- j. Sangat sulit tersinggung apabila dikritik, bila bersalah.
- k. Kurang menyukai tantangan dan perubahan drastis atau revolusioner.¹²

2. Gaya paternalistik dan maternalistik.

Gaya kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengikuti pola hubungan orang tua dengan anak, sehingga dikenal dengan gaya kepemimpinan “kebapakan”. Ciri gaya kepemimpinan ini yaitu:

- a. Atasan menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, dan bersikap terlalu melindungi sehingga bawahan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui inovasi-inovasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Atasan jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif atau mengambil keputusan sendiri.

¹¹ Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*, (Jakarta: Prenada Media Grup, 2014), h. 41.

¹² Susatyo Herlambang. *Pengantar Manajemen (cara mudah memahami ilmu manajemen)*, (Yogyakarta: Gosyen Publising, 2013), h. 127.

- c. Atasan jarang memberikan kesempatan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan kreativitasnya.
- d. Atasan bersikap selalu lebih tahu atau lebih benar, dan sedikit sekali dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya.¹³

Gaya kepemimpinan maternalistik mirip dengan gaya kepemimpinan paternalistik, dengan sedikit perbedaan yaitu adanya sikap *over protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol dan disertai dengan kasih sayang yang berlebihan

3. Gaya Kepemimpinan *Laisser Faire*

Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada kelompok. Dukungan fasilitas dan sumber daya sudah tersedia dan anggota diminta bekerja secara optimal. Pemimpin hanya bertugas memberi tanggapan jika ada pertanyaan yang diajukan kepadanya. Gaya kepemimpinan ini disebut juga dengan seorang liberator.¹⁴

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada bimbingan yang efisien kepada para anggotanya. Koordinasi pekerjaan terjalin baik dengan semua lini, terutama pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, dan mampu

¹³ Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan*,... h. 42.

¹⁴ Susatyo Herlambang. *Pengantar Manajemen*,... h. 124

memanfaatkan anggota seefektif mungkin, pada saat-saat dan kondisi yang tepat.¹⁵

Pemimpin yang menerapkan gaya demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Memandang dirinya sebagai koordinator dan integrator.
- b. Pendekatan multidisipliner, holistik dan kolaboratif.
- c. Organisasi adalah wadah untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Akomodasi perbedaan perlu untuk kelangsungan organisasi.
- e. Memperlakukan bawahan sebagai bagian terpenting dari organisasi.
- f. Pengambilan keputusan secara bermufakat, di atas perbedaan.
- g. Dihormati karena kemampuannya.
- h. Bertanggung jawab terhadap kesalahan kolektif.
- i. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.
- j. Mengutamakan kepentingan bersama.
- k. Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan secara merata.
- l. Mengetahui kepentingan dan kebutuhan bawahan.¹⁶

5. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya kepemimpinan otokratik mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu dipatuhi. Pemimpin selalu berupaya untuk berperan sebagai “pemimpin tunggal” dan berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya, dan tidak pernah memberikan informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang akan dilakukan oleh staf.¹⁷

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratik atau otoriter memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Selalu menuntut ketaatan penuh bawahan.
- b. Disiplin kerja tinggi dan kaku.
- c. Senang memberi perintah dan intruksi.

¹⁵ Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi*,...h. 45.

¹⁶ Susatyo Herlambang. *Pengantar Manajemen*,... h. 126.

¹⁷ Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi*,...h. 44.

- d. Pengambil keputusan berdasarkan keinginan sendiri.
- e. Organisasi di pergunakan sebagai alat untuk tujuan pribadi dan kekuasaan.
- f. Kekuasaan bersifat sentralistik.
- g. Senang terhadap bawahan yang menurut dan menjilat.
- h. Kurang membina hubungan informal.
- i. Serasa hidup dan matinya organisasi tergantung dirinya.
- j. Memperlakukan bawahan sebagai alat.
- k. Sering mengkambing hitamkan bawahan.¹⁸

e. Fungsi dan peran kepala sekolah.

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggungjawab serta perannya untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Adapun peran kepala sekolah yaitu:

- a. Sebagai *educator*. Kepala sekolah berperan sebagai perencana, pelaksana, penilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih sekaligus melakukan penelitian.
- b. Sebagai *personal*. Kepala sekolah harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan budaya keteladanan, keinginan kuat untuk mengembangkan diri, keterbukaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menjalankan tugas.
- c. Sebagai *manager*. Kepala sekolah melakukan perencanaan, pengorganisasikan, pengarahan dan pengawasan.
- d. Sebagai *administrator*. Ia harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah untuk mendukung ketercapaian tujuan sekolah.
- e. Sebagai *supervisor*. Ia merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi dan melakukan tindak lanjut hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- f. Sebagai *sosial*. Ia bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial baik terhadap individu maupun kelompok.
- g. Sebagai *leader*. Kepala sekolah mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal.

¹⁸ Susatyo Herlambang. *Pengantar Manajemen*,... h. 125.

- h. Sebagai *entrepreneur*. Ia harus kreatif, bekerja keras, ulet, dan memiliki naluri kewirausahaan.
- i. Sebagai *klimator*. Kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif yaitu yang PAKEMB.¹⁹

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Sebagai evaluator. Baik evaluasi terhadap guru, staf tata usaha maupun siswa. Hal yang di valuasi yaitu program-program sekolah (ujian tengah maupun akhir semester, penerimaan siswa baru, dll).
- b. Sebagai pemimpin. Kepemimpinannya di sekolah tidak hanya sebagai pemimpin bagi guru-gurunya saja, namun juga bagi staf dan para siswanya.
- c. Sebagai supervisor yang melakukan pembinaan kepada guru, staf dan karyawan yang sebelumnya seorang kepala sekolah mampu membina dirinya sendiri.
- d. Sebagai manajer. Fungsi ini bertugas dalam hal perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengkoordinasikan.
- e. Sebagai administrator. Kepala sekolah harus mampu membagi tugas kepada bawahannya sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan oleh tugas tersebut, kemudian kepala sekolah harus mampu melakukan administrasi secara umum diantaranya kurikulum, keuangan, kesiswaan, dan lain-lain.
- f. Sebagai motivator. Motivasi ini dilakukan agar bawahannya bersemangat dalam menjalankan tugasnya yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dari Pendidikan tersebut.²⁰

B. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

a. Pengertian administrasi

Administrasi jika diartikan dalam ruang lingkup yang sempit merupakan proses atau kegiatan catat-mencatat dan surat-menyurat dalam suatu organisasi, baik itu surat masuk maupun surat keluar. Sebagaimana dikemukakan oleh Pariata Westra bahwa Administrasi berasal dari Bahasa belanda “*administratie*” yang memiliki arti setiap penyusunan keterangan-keterangan secara sistematis dan pencatatannya secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu secara

¹⁹ A.A. Ketut Jelantik. *Menjadi Kepala Sekolah*, ...h. 5.

²⁰ Saifuddin. *Pengelolaan Pembelajaran Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Deepbulish, 2018), h. 7.

keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain.²¹ Dari pengertian di atas dapat kita simpulkan bahwa kegiatan administrasi dalam ruanglingkup yang sempit yaitu kegiatan yang berkenaan dengan catat-mencatat, surat menyurat, penataan, kearsipan, pengisian atau pengerjaan berbagai jenis formulir, dll.

Sedangkan jika kita lihat lebih jauh dan mendalam, maka administrasi tidak hanya berbicara mengenai surat-menyurat dan sejenisnya, akan tetapi berbicara lebih luas dan lebih kompleks, bagaimana cara untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Sebagaimana pendapat para ahli-ahli sebagai berikut:

Menurut Stephen P. Robbins Administrasi adalah keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain. J.E. Walters mengemukakan bahwa Administrasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, penilaian dan pengendalian suatu usaha, sedangkan Siagian mendefenisikan Administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.²²

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, menunjukkan bahwa administrasi merupakan suatu kegiatan, proses terutama bagaimana cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Dengan ada administrasi yang baik, maka dalam pencapaian tujuan organisasi akan lebih terarah dan mudah.

²¹ Tim pengembangan ilmu Pendidikan FIP-UPI. *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan Bagian I: Ilmu Pendidikan teoritis*, (Jakarta: Grasindo, 2007), h. 148.

²² Mariati Rahman. *Ilmu*, ...h. 11.

Oleh karena demikian, administrasi yang dimaksudkan dalam skripsi ini adalah sebagaimana beberapa pendapat ahli di atas bahwa administrasi merupakan upaya dua orang atau sekumpulan orang untuk mencapai tujuan bersama di dalam sebuah organisasi.

b. Fungsi administrasi

Administrasi sebagai suatu unsur yang sangat penting dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Adapun fungsi administrasi pendidikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu langkah persiapan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Proses penyusunan suatu rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan, yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat, dan menganalisis data serta merumuskan keputusan.

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan gagal dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan pada permulaan dan selama kegiatan administrasi itu berlangsung.²³ Di dalam merumuskan perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor tujuan dan faktor sarana baik sarana personal maupun material. Hal lain yang harus diperhatikan dalam perencanaan yaitu

²³ Abuddin Nata. *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada Media , 2016), h. 223.

pembuatan keputusan yang merupakan proses mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam perencanaan.

Hasan Langgung juga menegaskan, bahwa perencanaan yang baik haruslah memenuhi syarat, diantaranya: terangnya tujuan, realisme dalam rangka potensi yang ada dan yang diharapkan, berkesinambungan, keseimbangan, koordinasi, keutuhan, wujudnya data-data statistik yang tepat dan menyeluruh, fleksibilitas dan kesediaan berubah bila perlu dan kepatuhan yang menghendaki bahwa bila rencana yang dipersetujui, maka sudah menjadi beban dan ikatan.

2. Penataan (organizing)

Organizing adalah salah satu fungsi administrasi yang didalamnya terdapat serangkaian kegiatan, berupa penyusunan wadah atau struktur yang mewadahi semua kegiatan yang direncanakan, menyeleksi, dan menentukan kriteria serta persyaratan orang-orang yang akan menduduki jabatan yang terdapat dalam wadah dan struktur yang telah dibuat, menguraikan tugas-tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan serta hubungan antara masing-masing jabatan.

Ajaran Islam memberikan persyaratan umum dan persyaratan khusus bagi setiap tugas yang dipercayakan kepada setiap orang. Di antara yang menjadi persyaratan umum yaitu *al-shidqu* (jujur), amanah, *istiqamah*, bertanggung jawab, memiliki komitmen tinggi, sehat jasmani dan rohani, sabar dan tekun. Adapun persyaratan khusus terdiri dari yang bersifat

rohaniah, keterampilan Teknik, dan persyaratan fisik yang terkait dengan sifat dan karakter sebuah pekerjaan.²⁴

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Fungsi *actuating* dalam administrasi adalah terkait dengan pelaksanaan atas sebuah perencanaan yang telah ditetapkan dan diserahkan kepada seseorang yang memenuhi persyaratan. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik baru akan terlihat manfaat dan hasilnya apabila telah dilaksanakan.

Sebuah pelaksanaan tugas baru dikatakan baik dan berhasil apabila sesuai dengan perencanaan. Agar pelaksanaan ini tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan, maka perlu adanya bimbingan, koordinasi, dan komunikasi. Hal ini perlu dilakukan, karena saat pelaksanaan sudah melibatkan banyak hal seperti sumber daya manusia, biaya, waktu, dan sarana prasarana.

Pemberian bimbingan (*counselling*), khusus dalam organisasi pendidikan disekolah ditunjukkan agar setiap individu yang terlibat dalam sekolah dapat menjalankan kewajiban sesuai dengan beban tugas yang diberikan kepada mereka. Pemberian bimbingan dilakukan oleh pimpinan organisasi atau mereka yang diakui memiliki banyak pengalaman dan keberhasilan dalam berorganisasi dengan cara memberikan petunjuk kepada anggotanya sehingga mereka dapat meningkatkan mutu

²⁴ Abuddin Nata. *Ilmu pendidikan*,... h. 227.

pengetahuan dan keterampilan yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi perkembangan sekolah.

Selanjutnya, pengorganisasian (*coordinating*) dilaksanakan untuk menghindari terjadinya tumpang-tindih, pengulangan, keterceceran, dan pertentangan dari berbagai macam tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang dalam berbagai unit. Kemudian pengkomunikasian (*communicating*) memegang peranan penting dalam suatu organisasi, khususnya, organisasi pendidikan.²⁵ Setiap personel yang terlibat harus saling berkomunikasi agar permasalahan yang ada dapat diatasi dengan cepat dan efektif.

4. Pengawasan

Kegiatan pengontrolan dalam administrasi dilakukan untuk mengetahui apakah semua kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaan semula atau tidak. Selain itu, pengontrolan juga dilakukan untuk mengetahui kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan oleh anggota organisasi sehingga dapat dicarikan jalan pemecahannya. Fungsi pengontrolan yang lainnya yaitu menentukan data-data yang menjadi penyebab adanya penyimpangan dalam organisasi, serta menemukan hambatan-hambatan yang menghalangi tercapainya tujuan organisasi.²⁶

5. Pembinaan (*supervising*)

Supervising atau perbaikan hakikatnya merupakan kegiatan untuk menemukan sebab terjadinya kesenjangan atau perbedaan antara yang

²⁵ Abuddin Nata. *Ilmu pendidikan*,... h. 228.

²⁶ Abuddin Nata. *Ilmu pendidikan*,... h. 229.

direncanakan dan yang dilaksanakan. Dalam hubungan ini *supervising* berdekatan artinya dengan pemberian bimbingan, sebagaimana tersebut di atas. Bedanya adalah, bahwa *supervising* ini dapat dilakukan pada saat kegiatan berlangsung dan pada saat kegiatan selesai dilaksanakan.²⁷

6. Pembiayaan

Masalah pembiayaan, memegang peranan yang sangat penting. Tanpa biaya tidak mungkin terjamin kelancaran jalannya suatu organisasi. Pengadaan infrastruktur, sarana prasarana, belanja pegawai, pemeliharaan, operasional program, evaluasi, dan pelaporan dalam penyelenggaraan pendidikan memerlukan pembiayaan.²⁸

c. Tugas kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan mempunyai tugas selain bertindak sebagai seorang *leader* dia juga bertindak sebagai seorang administrator bagi bawahannya. Dalam menjalankan tugas menjadi seorang administrator, tentu memiliki tugas dan tanggung jawab dalam menyelenggarakan administrasi. Antara lain:

1. Secara statis bertanggung jawab menyelenggarakan administrasi kurikulum, kesiswaan, personel, keuangan, perlengkapan dan administrasi hubungan masyarakat.
2. Secara dinamis bertanggung jawab atas tugas manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan.

²⁷ Abuddin Nata. *Ilmu pendidikan*,... h. 229.

²⁸ Abuddin Nata. *Ilmu pendidikan*,... h. 229.

3. Hubungan masyarakat dengan menjalin hubungan baik dengan orang tua siswa, komite sekolah, pemerintah daerah dan masyarakat luas.²⁹

Menurut Dirawat, tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi 6 bagian sebagai berikut:

- a. Pengelolaan pelajaran merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan seperti, menyusun jadwal pelajaran, mengatur kegiatan penilaian, melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, dan lain sebagainya.
- b. Pengelolaan kepegawaian yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah.
- c. Pengelolaan kemuridan, dalam bidang ini yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat kelas atau kelompok, perpindahan dan keluar masuknya murid.
- d. Pengelolaan gedung dan halaman, pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian pemeliharaan, rehabilitas perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan dan kebersihan umum.
- e. Pengelolaan keuangan, dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah gaji guru, staf sekolah, urusan penyelenggara otoritas sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid, dan
- f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua, murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerja sama antara sekolah dengan lembaga sosial.³⁰

d. Administrasi Kurikulum

1. Pengertian kurikulum

Secara etimologis menurut satuan pelajar SPG yang dibuat oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kurikulum (*curriculum*) berasal dari Bahasa Yunani *curir* yang artinya ‘pelari’ dan *curere* yang berarti ‘tempat berpacu’ atau jarak yang ditempuh’. Sebagaimana dikemukakan

²⁹ Maskur. *Manajemen Humas Pendidikan Islam*;...h. 93

³⁰ Muhammad Kristiawan, Dian Safitri & Rena Lestari. *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), h. 19.

oleh Muzayyin Arifin, bahwa pengertian harfiah ‘kurikulum’ berasal dari Bahasa latin *a little racecourse* (suatu jarak yang harus ditempuh dalam pertandingan olahraga) yang kemudian dialihkan ke dalam pendidikan menjadi *circle of instruction* yaitu suatu lingkaran pengajaran dimana guru dan murid terlibat di dalamnya. Secara terminologi istilah kurikulum digunakan dalam dunia pendidikan dengan pengertian semula ialah sejumlah pengetahuan atau mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan siswa guna mencapai suatu tingkatan atau ijazah.³¹

2. Administrasi kurikulum

Administrasi kurikulum sebenarnya merupakan pusat dari semua kegiatan di sekolah. Administrasi kurikulum meliputi semua kegiatan yang dapat melancarkan proses pembelajaran. Semua peraturan dan pengaturan mengenai peserta didik supaya dapat belajar dengan tenang, guru dapat mengajar dengan teratur, penggunaan alat dan media pembelajaran yang efektif dan efisien, penggunaan alokasi waktu yang tepat, dan penggunaan evaluasi atau penilaian di tengah atau di akhir program yang tepat pula. Semuanya ini bertumpu atau berlangsung pada proses pembelajaran dan dapat dilakukan dalam bidang kegiatan administrasi kurikulum. Kegiatan administrasi kurikulum perlu diatur agar terarah kepada tujuan yang lebih tepat atau efektif dan efisien. Hal semacam inilah yang perlu dilakukan di dalam kegiatan khusus administrasi kurikulum. Oleh karena itu, perlu dilakukan beberapa kegiatan dalam administrasi kurikulum antara lain:

³¹ Trianto Ibnu Badar At-Taubany & Hadi Suseno. *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2017), h. 43.

- a. Menentukan kriteria/syarat penerimaan siswa baru.
- b. Menentukan atau menyusun kelas/kelompok/rombongan belajar.
- c. Menyusun program kegiatan, baik semester maupun tahunan.
- d. Membuat jadwal kegiatan/agenda kegiatan kurikulum.
- e. Menyusun jadwal pelajaran atau proses pembelajaran.
- f. Mengadakan catatan kendala dan peningkatan kegiatan.
- g. Menyelenggarakan waktu kegiatan evaluasi atau ulangan atau ujian.
- h. Mendaftar dan menyusun buku-buku sumber yang diperlukan untuk pembelajaran.
- i. Dan lain sebagainya bila perlu ada yang masih dibutuhkan yang lebih efektif.³²

C. Kinerja guru

a. Pengertian kinerja

Kinerja menurut Departemen Pendidikan Nasional diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.³³ Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyan mengatakan bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Barry Cushway kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibanding dengan target yang telah ditentukan.³⁴

³² Edeng Suryana. *Administrasi Pendidikan Dalam Pembelajaran*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2015), h. 21.

³³ Ahmad Susanto. *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), h. 29.

³⁴ Rismawati & Mattalata. *Evaluasi Kinerja: penilaian kinerja atas dasar prestasi kerja berorientasi kedepan*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2015), h. 2.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja guru merupakan prestasi, hasil, kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas kewajiban dan pekerjaannya.

b. Pengertian guru

Guru adalah seorang pengajar suatu ilmu. Dalam bahasa Indonesia, guru umumnya merujuk pada pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.³⁵

Dalam pendidikan Islam, guru memiliki arti dan peranan yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena ia memiliki peran dan tanggung jawab dan menentukan arah pendidikan kedepannya.³⁶ Guru merupakan suatu profesi yang sangat mulia yang ada di muka bumi ini. Hal ini disebabkan dari seorang guru inilah anak-anak bangsa yang berkualitas lahir. Menurut Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional mengatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.³⁷

Oleh karena itu untuk menjadi seorang guru di tuntut untuk memiliki beberapa kompetensi yang wajib dimiliki oleh guru tersebut, diantaranya yaitu kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

³⁵ <https://id.wikipedia.org/wiki/Guru>. Diakses tanggal 09 desember 2018.

³⁶ Tobroni. *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam Dari Idealism Subtantif Hingga Konsep Aktual*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2018), h. 281.

³⁷ <http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/02/uu-nomor-14-tahun-2005-ttg-guru-dan-dosen.pdf>. Diakses tanggal 09 desember 2018

c. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan guru sebagai administrator kelas. adapun indikator kinerja guru antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Menguasai materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- c. Menguasai metode dan strategi mengajar.
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- e. Kemampuan mengelola kelas.
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.³⁸

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, hal ini disebabkan peranan yang diembannya merupakan peranan yang sangat penting di sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya tentu di pengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal sehingga berakibat kepada kinerjanya. Menurut Usman, dkk. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas beban tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja.³⁹

Titik Yuliani mengatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan mengajar, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan

³⁸ Musriadi. *Profesi Kependidikan Secara Teoritis dan Aplikatif Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), h. 209.

³⁹ Ajat Rukajat. *Manajemen Pembelajaran*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), h. 77.

kesejahteraan guru. Sedangkan menurut Asroi bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu faktor internal diantaranya persepsi, sikap, komitmen, motivasi, kepuasan dan emosi. Dan faktor eksternal diantaranya kepemimpinan, struktur, budaya, lingkungan, orang dan imbalan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi terdiri dari tiga faktor.

Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Faktor internal individu. Faktor ini meliputi: kemampuan dan keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial pengalaman, demografi, umur dan asal usul.
- b. Faktor organisasi. Faktor ini meliputi: sumber daya, kepemimpinan, gaji, struktur, desain pekerjaan, fasilitas penunjang.
- c. Faktor psikologis. Faktor ini meliputi: spiritual, persepsi, sikap dan kepribadian dalam pekerjaan.⁴⁰

d. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk meningkatkan kinerja guru, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi sekolah. Gagasan kepala sekolah yang bersifat krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut ini beberapa upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu:

1. Kegiatan belajar mengajar di kelas.
Hal ini dilaksanakan dan dikontrol oleh wakil kurikulum yang meliputi pembagian jam mengajar, terlambat atau tidak guru datang, dan ada atau tidak guru di dalam kelas.
2. Pertemuan ilmiah guru.
Pertemuan ilmiah guru meliputi diskusi panel, seminar, konferensi, symposium, diskusi, *academic workshop* (lokakarya), dan seminar kolejial.
3. Lomba kreativitas guru.
Guru dalam hal ini diikuti sertakan dalam suatu lomba. Melalui keikutsertaan guru dalam lomba akan mendapatkan pengalaman dari peserta lain, dan jika pengalaman itu sesuai dengan tujuan sekolah, maka

⁴⁰ Imron. *Aspek Spritualitas Dalam Kinerja*, (Magaelang: Unimma Press, 2018), h. 7.

guru dapat menerapkan dan/atau memodifikasi pengalaman yang didapatkan dari ajang lomba tersebut.

4. Pelatihan.

Guna mendukung guru menyelesaikan tugasnya, sekolah mengirim guru pada kegiatan pelatihan, atau sekolah dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan pelatihan untuk guru.

5. Seminar motivasi.

Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya.

6. Musyawarah guru mata pelajaran.

Kegiatan ini dapat membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa. kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh guru dalam forum MGMP adalah:

- a. Pendalaman materi.
- b. Pembuatan perangkat kegiatan belajar mengajar.
- c. Peningkatan praktik kegiatan belajar mengajar.
- d. Evaluasi pembelajaran.⁴¹

MGMP merupakan salah satu wadah yang ada di lembaga pendidikan untuk melakukan kegiatan bimbingan secara konsisten untuk memperdalam atau memperluas pemahaman guru terhadap materi ajar maupun terhadap hal-hal yang teknis.

Dengan dilakukannya beberapa program/upaya yang disebutkan di atas, diharapkan agar dapat meningkatkan kinerja guru, sehingga hasil yang diperoleh nantinya akan sesuai dengan harapan ataupun perencanaan sebelumnya.

⁴¹ Ahmad Zubair, Rambat Nur Sasongko & Aliman. "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru". *Manajer Pendidikan*. VOL 11, NO. 4 (2017). Diakses melalui <https://media.neliti.com/media/publications/270715-manajemen-peningkatan-kinerja-guru-d03f0ae3.pdf> pada tanggal 30 juni 2019

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif ini mengembangkan konsep yang didasarkan atas data yang bersifat induktif dan lebih mengutamakan proses dari pada hasil. Sugiyono menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah:

Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, Teknik pengumpulan data triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.¹

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif adalah serangkaian proses pengumpulan data, menganalisis data, menginterpretasikan data, serta menarik kesimpulan yang berkenaan dengan data tersebut. Hal ini dikarenakan peneliti akan mendeskripsikan atau menyajikan gambaran lengkap tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen, untuk melihat bagaimana kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dan bagaimana peran serta upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru.

¹ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 15.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih sebagai lokasi yang ingin diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi. Sesuai dengan judul dalam Bab Pendahuluan, maka peneliti menetapkan MAN 3 Bireuen Kabupaten Bireuen sebagai lokasi penelitian yang terletak di Jln. Medan-Banda Aceh, Gampong Matang Sagoe, Kecamatan Peusangan, kabupaten Bireuen.

Peneliti memilih MAN 3 Bireuen ini karena peneliti ingin berkontribusi untuk sekolah dan di daerah sendiri, kemudian Sekolah ini memiliki guru yang profesional dan siswa yang memiliki banyak prestasi baik dalam pembelajaran maupun ekstrakurikuler yang dibuktikan dalam beberapa perlombaan dengan membawa banyak penghargaan, sekolah ini merupakan salah satu sekolah unggul di Bireuen.

C. Subjek Penelitian

Menurut Amirin sebagaimana dikutip oleh Muh. Fitrah & Luthfiyah, Subyek penelitian adalah seseorang atau sesuatu yang mengenaunya ingin diperoleh keterangan atau orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.² Subyek penelitian juga dapat diartikan segala sesuatu yang berwujud seperti benda, individu, atau organisme yang dijadikan sebagai sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian, yang biasanya disebut responden atau informasi sebagai objek dari suatu penelitian.

² Muh. Fitrah & Luthfiyah. *Metodelogi Penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*, (Sukabumi: Jejak, 2017), h. 152.

Adapun yang dijadikan subyek dalam penelitian ini berjumlah 3 orang, yaitu pertama, Kepala Sekolah MAN 3 Bireuen. Kedua, satu Guru senior di MAN 3 Bireuen. Ketiga, Satu Wakil Kepala Sekolah MAN 3 Bireuen. Penentuan kepala sekolah sebagai objek penelitian karena untuk mengetahui bagaimana perjalanan selama menjadi kepala sekolah yang bertanggung jawab dan juga orang yang mengambil keputusan penuh terhadap segala kegiatan yang berkaitan dengan sekolah salah satunya mengenai administrasi. Penentuan satu orang Guru senior sebagai objek penelitian karena guru-guru yang sudah senior dan sudah lama mengajar di sekolah ini dan juga anggota yang menjalankan perintah maupun merasakan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu, agar tugas-tugas pembinaan bagi guru oleh kepala sekolah dapat berjalan secara efektif. Dan penentuan wakil kepala Sekolah untuk mengcrosscek setiap jawaban dari setiap pertanyaan yang di ajukan kepada kepala sekolah dan guru.

D. Instrument Penelitian.

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data atau informasi yang diperlukan tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen. Adapun jenis-jenis instrumen penelitian yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

1. Lembar observasi, lembar yang berisi gambaran yang berkaitan dengan keadaan lingkungan sekolah khususnya yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen.

2. Lembar wawancara, yaitu sejumlah pertanyaan pokok yang diajukan sebagai panduan untuk bertanya kepada subyek penelitian untuk mendapatkan informasi yang mendetil tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen.
3. Lembar dokumentasi, yaitu data-data tertulis yang diperoleh dari kantor tata usaha di MAN 3 Kabupaten Bireuen mengenai gambaran umum sekolah, visi dan misi sekolah, jumlah guru dan siswa di sekolah, sarana dan prasarana yang ada di sekolah, dan lain-lain.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan “observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/trianggulasi”.³ Berdasarkan pendapat Sugiyono tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan)

Nasution menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Data itu dikumpulkan seiring dengan bantuan berbagai alat yang canggih, sehingga benda-benda yang kecil dan jauh dapat di observasi dengan jelas.⁴ Atau defenisi lain observasi (pengamatan) merupakan suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian.

³ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan...*,h. 309.

⁴ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan ...*,h. 310.

Dalam hal ini penulis mengadakan peninjauan langsung lapangan penelitian untuk mengetahui permasalahan yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen.

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan kegiatan administrasi kurikulum di MAN 3 Bireuen yang meliputi perencanaan pengembangan kurikulum, penyusunan program kegiatan belajar mengajar, pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan koordinasi guru bidang studi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁵ Wawancara ini dilakukan untuk menjawab semua rumusan masalah yang dilakukan secara langsung dengan kepala sekolah sebagai informan kunci, dan peneliti mewawancarai guru serta wakil kepala sekolah untuk mengcrosscek setiap jawaban yang diberikan oleh kepala sekolah. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang gaya, peran dan upaya kepala sekolah dalam Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 3 Bireuen.

⁵ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan ,...h.* 317.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dari data-data yang telah didokumentasikan dalam berbagai bentuk. Dokumentasi juga dapat diartikan suatu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Sugiyono mengatakan bahwa dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁶

Teknik ini digunakan ketika mengadakan penelitian yang bersumber pada tulisan baik itu berupa dokumen, tabel, foto-foto, rekaman audio, dan sebagainya. Telaah dokumentasi merupakan salah satu teknik penting dalam suatu penelitian dengan mengumpulkan informasi yang telah ada pada lembaga terkait. Dalam penelitian ini peneliti menelaah dokumen, seperti profil sekolah, visi misi serta tujuan sekolah, jumlah guru, jumlah siswa, sarana prasarana sekolah, data-data prestasi siswa dari tahun ketahun serta data-data lain yang menurut peneliti dapat mendukung penelitian ini.

F. Teknik Analisis Data.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan

⁶ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan* ...h. 329.

sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁷

Miles dan Huberman menegaskan, bahwa dalam penelitian kualitatif data yang terkumpul melalui berbagai Teknik pengumpulan data yang berbeda-beda, seperti interviu, observasi, kutipan, dan sari dari dokumen, catatan-catatan melalui *tape* terlebih banyak berupa kata-kata dari pada angka. Menurut Miles dan Huberman, Teknik analisis data dibagi menjadi 3, yaitu:

a. Reduksi data.

Reduksi data menunjuk kepada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pemisahan, dan pentransformasi data “mentah” yang terlihat dalam catatan tertulis lapangan. Oleh karena itu reduksi data berlangsung selama kegiatan penelitian dilaksanakan.

b. Data *display* (penyajian data)

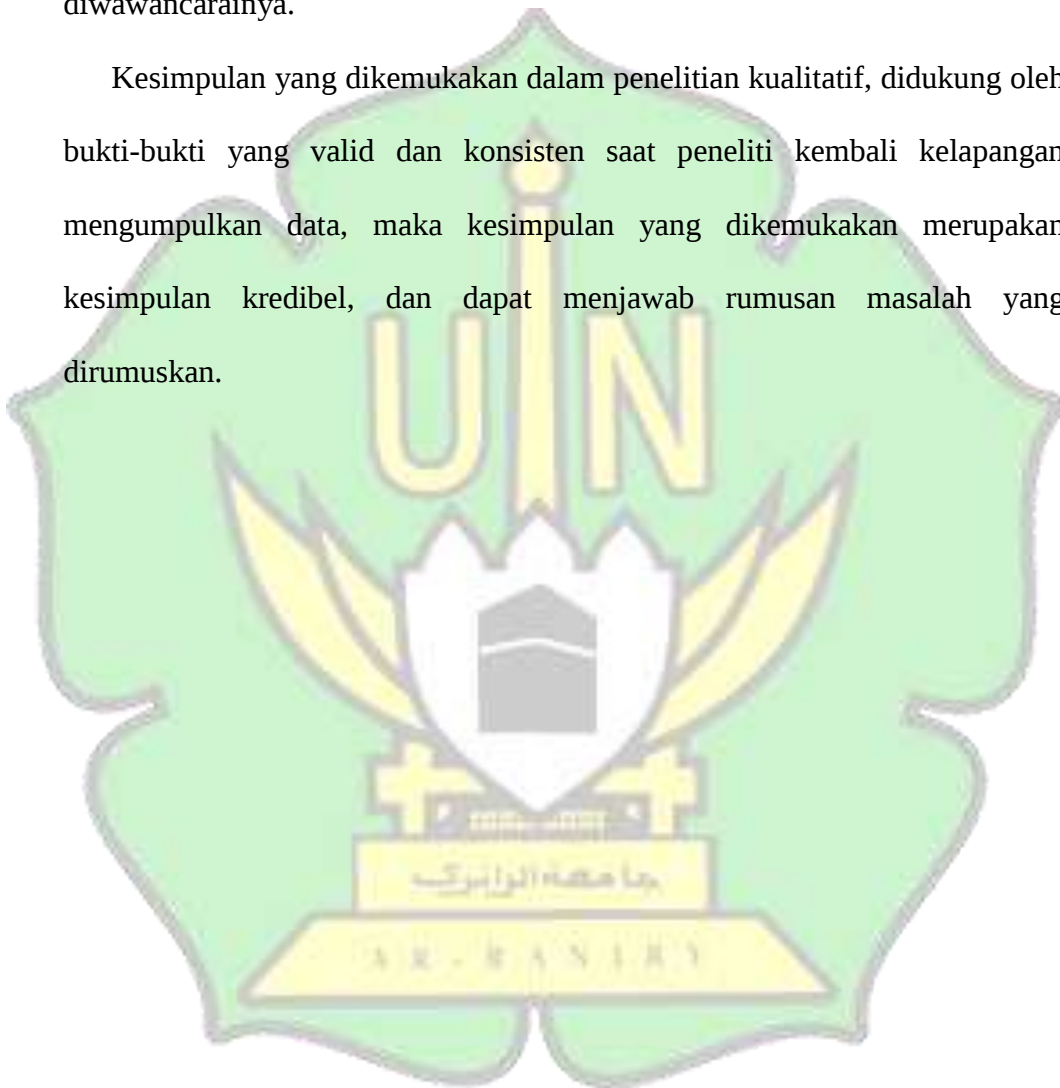
Kegiatan selanjutnya yaitu penyajian data, dalam konteks ini adalah kumpulan informasi yang telah tersusun yang membolehkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk *display* data dalam penelitian kualitatif yang paling sering yaitu teks naratif dan kejadian atau peristiwa itu terjadi di masa lampau.

⁷ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan* ,..h. 335.

c. Kesimpulan/Verifikasi

Tahap selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan. Sejak awal pengumpulan data, peneliti telah mencatat dan memberi makna sesuatu yang di lihat atau diwawancarainya.⁸

Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel, dan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan.



⁸ Muri yusuf. *Metode Penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 409.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Sejarah berdirinya MAN 3 Bireuen berasal dari pendidikan guru agama (PGA) selama 4 tahun, yang letaknya digedung Yayasan AL Muslim Peusangan dibawah pimpinan Abdullah Rasyid, kemudian dari PGA berubah nama menjadi sekolah persiapan IAIN pada tahun 1969, yang letaknya di yayasan AL Muslim Peusangan dibawah pimpinan M.Ali Amin. Dan pada tanggal 16 Maret 1978 berubah nama menjadi MAN Peusangan Matangglumpang dua. Pada tanggal 17 November 2016 berubah kembali menjadi MAN 3 Bireuen.¹

Kurikulum yang digunakan pada saat itu 65% bidang Agama 35 % bidang Umum, kemudian ditukar menjadi 35 % Bidang Agama dan 65 % Bidang Umum. Sejak berdiri hingga sekarang MAN 3 Bireuen Matangglumpang dua dipimpin oleh Kepala-kepala Madrasah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Daftar kepala sekolah dari tahun 1979 hingga sekarang

No	NAMA	TAHUN
1	M. Sufyan Hasan	1979 s/d 1990
2	Drs. A. Rahman Majid	1990 s/d 1996
3	Razali A. Samad, BA	1996 s/d 2000
4	Drs. M. Yunus	2000 s/d 2005
5	Drs. M. Yusuf	2005 s/d 2011
6	Azhary, S.Ag	2011 s/d 2012
7	Drs. Rusydi	2012 s/d 2015
8	M. Nasir, S.Pd	2015 s/d sekarang

Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen

MAN 3 Bireuen matangglumpang dua Kabupaten Bireuen merupakan madrasah yang di dalamnya terdiri dari organisasi-organisasi kegiatan madrasah

¹ Dokumentasi dan Arsip MAN 3 Bireuen, tahun 2018

yang melibatkan seluruh pengguna madrasah, baik siswa, para dewan guru, tata usaha, penjaga madrasah, dan lain-lain. MAN 3 Bireun dipimpin oleh seorang kepala madrasah yaitu Bapak M. Nasir, S.Pd Beliau didampingi oleh Wakamad-Wakamad, yaitu :

1. Dra. Syathariah, menjabat sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum.
2. Syukri Usman S.Pd, menjabat sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan .
3. Amiruddin Yusuf, S.Ag menjabat sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana.
4. Dra.Rusmawati menjabat sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Hubungan Masyarakat (Humas).²

Alumni siswa tersebut $\pm 40\%$ sudah bekerja di berbagai instansi/ lembaga pemerintahan. Pada lembaga pendidikan bekerja sebagai tenaga edukatif dan administratif $\pm 30\%$. Menjadi TNI/Polri sebanyak 50 Orang Bidang Kesehatan $\pm 5\%$. Pada Jajaran Pemerintahan lainnya 5%. Selebihnya ada yang menjadi wiraswasta dan yang masih dalam pendidikan diberbagai perguruan tinggi, seperti Universitas Al Muslim, IAIN Malikussaleh, Politeknik Lhokseumawe, UNSYIAH, POLTEKES Aceh, UIN Ar-Raniry, dll. ³

² Dokumentasi dan Arsip MAN 3 Bireuen, tahun 2018

³ Dokumentasi dan Arsip MAN 3 Bireuen, tahun 2018

a. Identitas MAN 3 Bireuen

Nama sekolah : Madrasah Aliyah Negeri 3 Bireuen

Status : Negeri

Akreditasi : A

NSM & NPSN : 131111110003 & 10113760

Alamat : Jln. Medan-Banda Aceh No. 82

Kecamatan : Peusangan

Kabupaten : Bireuen

Provinsi : Aceh

Kode Pos : 24261

E-mail : man.peusangan@yahoo.com

b. Visi dan Misi MAN 3 Bireuen

1. Visi Madrasah

“Unggul dalam prestasi, berkualitas mengembangkan IPTEK yang dilandasi pengalaman IMTAQ”

2. Misi Madrasah

- a) Meningkatkan mutu pendidikan, efektifitas pembelajaran sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan IPTEK yang dilandasi IMTAQ.
- b) Meningkatkan bimbingan belajar di luar jam Madrasah
- c) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler.

d) Meningkatkan penataan lingkungan Madrasah dengan mengoptimalkan dan melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran.

e) Meningkatkan kerja sama antar warga Madrasah.⁴

3. Keadaan objektif madrasah, guru, siswa, sarana dan prasarana di MAN 3 Bireuen

a. Keadaan objektif madrasah

Table 4.2 Tanah dan luas tanah yang dimiliki (m²)

No	Kepemilikan	Luas Tanah (m ²) Menurut Status Sertifikat		
		Sudah bersertifikat	Belum bersertifikat	Total
1	Milik sendiri	✓		6012 m ²
2	Sewa/ Pinjam			

Sumber Data : Dokumentasi MAN 3 Bireuen

Tabel 4.3 Penggunaan Tanah

No	Penggunaan	Luas Tanah (m ²) Menurut Status Sertifikat		
		Sudah Sertifikat	Belum Sertifikat	Total
1	Bangunan	Sudah Sertifikat		1940 m ²
2	Lapangan Olahraga	Sudah Sertifikat		529 m ²
3	halaman	Sudah Sertifikat		2683 m ²
4	Kebun/taman	Sudah Sertifikat		524 m ²
5	Belum digunakan	Sudah Sertifikat		336 m ²

Sumber Data : Dokumentasi MAN 3 Bireuen

b. Keadaan Guru

Table 4.4 Jumlah Guru dan Pegawai Di MAN 3 Bireuen

No	Status Guru	Jumlah	Tingkat Pendidikan						
			SMA	D1	D2	D3	D4	S1	S2
1	Guru PNS	33						33	
2	Pegawai PNS	4	2					2	
3	Guru honorer	27				1		26	
4	Pegawai honorer	2	2						
Jumlah		66	4			1		61	

Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen

⁴ Dokumentasi dan Arsip MAN 3 Bireuen, tahun 2018

c. Keadaan Siswa

Table 4.5 Keadaan Siswa/I di MAN 3 Bireuen

No	Nama Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah
		L	P	
1	X IPA 1	8	20	28
2	X IPA 2	12	17	29
3	X IPA 3	9	18	27
4	X IPA 4	9	19	28
5	X IPS 1	19	11	30
6	X IPS 2	15	11	26
7	XI IPA 1	11	19	30
8	XI IPA 2	16	14	30
9	XI IPA 3	10	20	30
10	XI IPA 4	9	20	29
11	XI IPA 5	13	15	28
12	XI IPS 1	13	13	26
13	XI IPS 2	15	12	27
14	XI IPS 3	15	10	25
15	XII IPA 1	4	26	30
16	XII IPA 2	6	22	28
17	XII IPA 3	7	21	28
18	XII IPA 4	4	20	24
19	XII IPA 5	8	18	26
20	XII IPS 1	14	10	24
21	XII IPS 2	8	16	24
Jumlah		225	352	577

Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen

d. Keadaan Sarana dan Prasarana

Tabel 4.6 Sarana dan Prasarana Di MAN 3 Bireuen

No	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang	Kondisi			
			Baik	Rusak		
				Ringan	Sedang	Berat
1	Ruang Kepala Madrasah	1	✓			
2	Ruang TU	1	✓			
3	Ruang Dewan Guru	2	✓			
4	Ruang Bimpen	1	✓			
5	Perpustakaan	1	✓			
6	Laboratorium Komputer	2	✓			
7	Laboratorium IPA	1		✓		
8	WC Guru dan WC	11		✓		

	Siswa					
9	Kantin	8	✓			
10	Pos Piket	1	✓			
11	Lapangan Voly	1	✓			
12	Ruang Osim	1	✓			
13	Ruang Kelas	23	✓			
14	Lapangan Basket	1	✓			
15	Ruang Serba Guna	1	✓			
16	Ruang Pramuka	1	✓			
17	Mushalla	1	✓			
18	Parkir perempuan		✓			
19	Parkir laki-laki		✓			
20	Parkir Guru		✓			
21	Rumah penjaga sekolah	1	✓			

Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen

B. Hasil Penelitian

Kepala sekolah memiliki posisi yang sangat strategis dalam menentukan arah kemajuan sekolah, karena kepala sekolah memiliki berbagai peran yang sangat urgen. Kepala sekolah harus mampu memerankan berbagai peran dan juga harus menjalankan fungsi serta tanggungjawabnya sebagaimana mestinya. Salah satu peran yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah sebagai administrator, sebagaimana yang telah peneliti sebutkan di bab sebelumnya bahwa administrasi merupakan usaha satu dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu. Hasil penelitian ini diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, maka peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan dewan guru.

a. Penyajian data

Data diperoleh dengan cara melakukan wawancara dengan kepala sekolah, wakil bidang kurikulum dan juga guru sesuai dengan instrument yang telah dibuat sebelumnya. Observasi dilakukan dengan cara melihat

secara langsung keadaan sekolah, kedisiplinan guru, sarana sekolah, dan juga kegiatan kepala sekolah. Dokumentasi dilakukan dengan cara mendokumentasikan foto-foto yang berkaitan dengan madrasah.

b. Pengolahan data

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari wawancara, observasi dan juga dokumentasi dengan kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum dan juga guru maka diperoleh beberapa data yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen, serta peluang dan tantangan dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen yang akan dijelaskan dibawah ini sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan juga guru. Pertanyaan yang diajukan kepada subyek merupakan yang terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN 3 Bireuen. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen mengenai “Disaat bapak melaksanakan rapat baik dengan tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik. Apakah bapak memberikan peluang untuk bawahan memberikan pendapat”. Kepala sekolah mengatakan bahwa: “Iya, saya selalu memberikan kesempatan untuk dewan guru maupun tenaga kependidikan

untuk selalu bertanya, memberikan pendapatnya di dalam forum rapat yang nantinya akan saya putuskan tergantung kesepakatan forum”.⁵

Hal ini dikuatkan dengan jawaban atau pendapat wakil kepala bidang kurikulum MAN 3 Bireuen, “Menurut ibu, Apakah ibu diberikan peluang untuk memberikan pendapat di dalam forum oleh kepala sekolah”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Iya, kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat, berdiskusi di saat rapat ataupun musyawarah sedang berlangsung”.⁶

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, Apakah ibu diberikan peluang untuk memberi pendapat di dalam forum oleh kepala sekolah”, guru matematika mengatakan hal yang sama, bahwa: “Iya, kami selalu diberi kesempatan untuk bertanya, memberikan pendapat terhadap hal yang sedang dibahas. Bahkan kepala sekolah selalu menawarkan kesempatan itu”.⁷

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, Apakah ibu diberikan peluang untuk memberikan pendapat di dalam forum oleh kepala sekolah”, guru biologi mengatakan hal yang sama, bahwa: “Iya, bapak selalu memberikan peluang kepada guru untuk menyalurkan pendapatnya di dalam forum untuk diambil keputusan secara bersama-sama, kepala sekolah tidak

⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 Juli 2019

⁶ Wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁷ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

pernah menggunakan hak vetonya dalam membuat sebuah keputusan. Kepala sekolah selalu mengedepankan musyawarah.”⁸

Data wawancara di atas dikuatkan dengan hasil observasi yang peneliti lakukan selama penelitian berlangsung. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MAN 3 Bireuen ditemukan bahwa kepala sekolah selalu memberikan peluang kepada bawahannya untuk memberikan pendapat dan masukan dalam setiap rapat ataupun di luar rapat.⁹

Pertanyaan selanjutnya, “Bagaimana sikap bapak memposisikan bawahan baik di dalam forum musyawarah atau di luar forum musyawarah”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Saya selalu menganggap bawahan saya sebagai mitra kerja saya atau partner kerja saya, karena saya juga tidak paham semuanya. Jadi, kami saling memberikan masukan sehingga mencapai tujuan yang hendak ingin dicapai.”¹⁰

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, “Menurut ibu, bagaimana sikap kepala sekolah memposisikan bawahannya dalam musyawarah”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Tergantung rapat apa yang diadakan terlebih dahulu, karena berbicara rapat kan banyak jenisnya, misalnya: rapat pengumuman dari kantor DEPAG itu jelas kami posisinya sebagai bawahan yang hanya bisa menerima keputusan dari kantor yang di sampaikan melalui kepala sekolah. Kalau rapat lain seperti rapat kesiswaan, keadaan guru, MGMP

⁸ Wawancara dengan guru biologi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁹ Observasi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹⁰ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 Juli 2019

kepala sekolah menganggap kami sebagai partner kerjanya seperti pengembangan kurikulum, aplikasi raport, nilai KKM dll.”¹¹

Hal yang sama juga peneliti ajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana sikap kepala sekolah memposisikan bawahannya dalam musyawarah”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah memperlakukan kami sama semua, tidak ada beda-beda. Artinya tidak ada istilah tebang pilih diantara kami, yang salah tetap salah yang benar tetap benar. Kalau dalam forum rapat, kepala sekolah memperlakukan kami sebagai partner kerja, artinya apabila ada hal yang tidak dimengerti oleh kepala sekolah maka bawahannya yang akan memberi tahunya dan juga sebaliknya. Kepala sekolah orangnya mau mendengar”.¹²

Hal yang sama juga peneliti ajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana sikap kepala sekolah memposisikan bawahannya dalam musyawarah”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, kepala sekolah memposisikan kami sebagai rekan kerjanya dalam artian kepala sekolah tidak menganggap dirinya mengetahui semua hal”.¹³

Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, maka dapat kita simpulkan bahwa kepala sekolah menganggap bawahannya sebagai rekan kerja atau partner kerjanya.

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Bagaimana cara bapak mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru maupun dengan tenaga kependidikan”. Kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Ada dua keputusan, yang pertama keputusan untuk internal sekolah atau kepentingan madrasah baik dalam jangka menengah maupun dalam jangka panjang itu saya selalu bermusyawarah dengan seluruh warga sekolah.

¹¹ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹² Wawancara dengan guru matematika di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹³ Wawancara dengan guru biologi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Sedangkan yang kedua yaitu keputusan yang tertulis, itu saya ambil secara individual karena itu keputusan bersama atau perintah dari kantor DEPAG yang tidak bisa kami kompromikan lagi, seperti jam masuk sekolah. Kalau saya kompromikan lagi itu saya yang akan ditegur oleh dinas.”¹⁴

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, Bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru maupun dengan tenaga kependidikan”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“iya, kepala sekolah selalu bermusyawarah terlebih dahulu untuk mengambil keputusan. Artinya, kepala sekolah selalu menanyakan pendapat kepada bawahannya terhadap hal yang sedang di bahas. Tapi, ada juga keputusan yang diambil sendiri tanpa kompromi, biasanya keputusan ini yang langsung arahan dari kantor. Kan, kepala sekolah tidak bisa negosiasi lagi seperti jam masuk sekolah, libur, tanggal ujian dll.”¹⁵

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru matematika yang peneliti ajukan pertanyaannya. Peneliti mengajukan pertanyaan yang sama yaitu “Menurut ibu, Bagaimana cara bapak mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru maupun dengan tenaga kependidikan”, guru matematika mengatakan bahwa: “Sejauh ini kepala sekolah selalu bermusyawarah terlebih dahulu dengan kami dewan guru, walaupun tidak dengan kami semua, kepala sekolah selalu bermusyawarah dengan wakil 4. Kecuali hal-hal yang kecil, kepala sekolah langsung memutuskan sendiri.”¹⁶

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru biologi yang peneliti ajukan pertanyaannya. Peneliti mengajukan pertanyaan yang sama yaitu “Menurut ibu, Bagaimana cara bapak mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru

¹⁴ Wawancara dengan kepala madrasah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

¹⁵ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹⁶ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

maupun dengan tenaga kependidikan”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan rapat atau musyawarah dengan dewan guru sebelum mengambil sebuah keputusan atau tindakan tertentu, nanti di dalam forum kami bertukar pendapat sehingga tercapai kesepakatan bersama.”¹⁷

Dari pertanyaan di atas dapat kita simpulkan bahwa kepala sekolah dalam mengambil sebuah keputusan yang menyangkut dengan madrasah selalu mengadakan rapat atau bermusyawarah terlebih dahulu, hal ini merupakan salah satu ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis.

Pertanyaan selanjutnya, “Apakah bapak sudah menjalankan peran dengan sebagaimana mestinya”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Saya kira saya sudah menjalankan tugas dan peran saya sebagai kepala sekolah sesuai regulasi yang ada.”¹⁸

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, Apakah kepala sekolah sudah menjalankan peran dengan sebagaimana mestinya”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Menurut saya. Iya, kepala sekolah menjalankan perannya sebagai kepala sekolah dengan baik walaupun belum semua terpenuhi, dalam artian tidak semua kebutuhan terpenuhi di dalam 1 tahun ajaran itu terpenuhi karena dana BOS yang dimiliki tidak mencukupi akan tetapi kepala sekolah memprioritaskan kebutuhan yang sangat *urgen* pada masa itu. Sedangkan perannya sudah dilakukan dengan baik contohnya yaitu melakukan pengawasan kepada dewan guru baik pengawasan langsung maupun tidak langsung, pengawasan langsung kepala sekolah mengunjungi ruang-ruang kelas melihat langsung proses pembelajaran yang sedang berjalan sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan melalui pemeriksaan administrasi guru seperti bahan ajar, RPP, prota, prosem dll. Pengawasan

¹⁷ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹⁸ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

administrasi dilakukan setiap setahun sekali sedangkan pengawasan langsung di dalam satu semester bisa beberapa kali dilakukan”.¹⁹

Pertanyaan sama juga peneliti ajukan kepada guru matematika untuk menguatkan jawaban di atas, “Menurut ibu, Apakah kepala sekolah sudah menjalankan peran dengan sebagaimana mestinya”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Menurut saya kepala sekolah sudah menjalankan perannya sebagaimana mestinya, artinya kepala sekolah menjalankan semuanya sesuai regulasi yang ada kemudian juga dalam membuat keputusan kami sebagai bawahannya selalu dilibatkan, tidak main ambil keputusan sendiri. Juga kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya orangnya sangat bertanggung jawab.”²⁰

Pertanyaan sama juga peneliti ajukan kepada guru biologi untuk menguatkan jawaban di atas, “Menurut ibu, Apakah kepala sekolah sudah menjalankan peran dengan sebagaimana mestinya”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Menurut saya sudah, dalam artian yang sempurna 100% tidak, kepala sekolah juga seorang manusia, bukan malaikat. Untuk perannya saya kira sudah dijalankan sebagaimana mestinya, contohnya seperti memberikan bimbingan kepada bawahannya, sebagai pemimpin, kemudian juga sebagai evaluator, kepala sekolah sudah melakukan semuanya. Walaupun memang seperti saya katakan tadi, tidak sempurna 100%. Tentu ada kekurangan-kekurangan, karena kami bukan satu orang, banyak pemikiran dan pendapat yang harus ditampung oleh kepala sekolah. Jadi, pasti tidak terpenuhi semuanya.”²¹

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, guru matematika serta guru biologi dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan peran dan tanggungjawabnya sebagaimana regulasi

¹⁹ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

²⁰ Wawancara dengan guru MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

²¹ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

yang berlaku, kepala sekolah juga melakukan perannya sebagaimana yang telah ada seperti mensupervisi bawahannya, kemudian kepala sekolah seorang pemimpin yang bertanggungjawab.

Pertanyaan selanjutnya, “Bagaimana dengan kepemimpinan yang bapak jalankan sekarang, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya?”, kepala sekolah berpendapat bahwa:

“Menurut saya, sebenarnya itu saya tidak bisa menilai diri sendiri. Nanti takutnya itu tidak kooperatif. Terlepas dari itu semua, menurut hemat saya, saya sudah menjalankan sebagaimana mestinya sebagaimana regulasi yang ada dan berlaku dan saya sudah menjalankan kewajiban saya sebagai kepala sekolah seperti membimbing bawahan, mengevaluasi seperti saya katakan tadi, kemudian juga dalam menjalankan sekolah saya selalu bermusyawarah dengan dewan guru terhadap keputusan-keputusan yang saya ambil sehingga tidak terjadi kesenjangan antara saya dan guru yang nantinya akan ada kelompok di dalam kelompok untuk memusuh kebijakan yang saya ambil. Karena dalam memimpin ini yang kita urus manusia, bukan benda atau lain-lain, jadi saya harus mempunyai seni dalam memenej semuanya kalau saya tidak ada seni dalam memenej mungkin saya tidak akan bertahan selama ini (4 tahun). Apalagi guru-guru disini kebanyakan berumur dan jam terbangnya sudah tinggi, jadi komunikasinya juga kita sesuaikan. Kuncinya sih salah satunya menjalin komunikasi dengan baik sehingga tidak terjadi *gap* saja.”²²

Kemudian, pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, Bagaimana dengan kepemimpinan kepala sekolah jalankan sekarang, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya?”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Menurut saya sudah, karena kepala sekolah dalam memutuskan atau membuat keputusan selalu melibatkan seluruh dewan guru walaupun kadang tidak melibatkan seluruh dewan guru kepala sekolah selalu melibatkan wakil 4 (wakil kurikulum, wakil kesiswaan, wakil sarana dan

²² Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

prasarana dan wakil humas), adapun memang ada kekurangan ya maklumlah, kepala sekolah kan juga sebagai manusia.”²³

Untuk menguatkan jawaban di atas, peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana dengan kepemimpinan kepala sekolah sekarang, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya?”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Selama kepala sekolah yang sekarang menjabat, kalau saya tidak salah sudah 4 tahun, baik-baik saja. Tidak pernah terjadi gesekan dengan dewan guru. Saya kira sudah lumayanlah, kepala sekolah juga manusia pasti tidak sempurna, kami sebagai bawahannya memaklumi itu. Saya kira seorang kepala sekolah yang baik itu harus mampu berkomunikasi dengan baik dan benar dengan bawahannya supaya tidak terjadi gesekan dan kepala sekolah mampu melakukan itu.”²⁴

Hal yang sama juga peneliti ajukan pertanyaan yang sama kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana dengan kepemimpinan kepala sekolah sekarang, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya?”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Kalau ditanya secara pribadi mungkin ada guru yang belum terlalu memuaskan, karena setiap orang memiliki keinginan yang harus dipenuhi kepala sekolah, jika keinginan itu tidak dipenuhi pasti kita tidak puas dengan kepala sekolah. Akan tetapi jika secara umum, saya kira sudah memuaskan. Nah, yang bermasalah yaitu orang yang banyak menuntut apabila tuntutan itu tidak dipenuhi pasti tidak senang dengan kepala sekolah, kalau seperti saya tidak banyak menuntut tidak ada masalah dengan kepemimpinan kepala sekolah.”²⁵

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sudah dilakukan sebagaimana mestinya hal ini terungkap berdasarkan

²³ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

²⁴ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

²⁵ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

pengakuan wakil kepala bidang kurikulum, guru matematika dan juga guru biologi.

Pertanyaan selanjutnya, “Apakah bapak memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya”, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Tidak semuanya, tentu saja kita ada regulasi yang harus di patuhi dan dijalankan oleh guru dan staff baik itu regulasi dari DEPAG maupun regulasi yang berada di internal kami. Tapi misalnya dalam menentukan bahan ajar, alat praktek itu di bebaskan. Kan tidak mungkin sampai kesitu kita atur, asalkan sesuai dengan kurikulum yang berlaku di sekolah ini. Asal sesuai silahkan bereksperimen.”²⁶

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Kalau di kurikulum tidak, kami selalu bermusyawarah dulu berdua dengan kepala sekolah kemudian hasil musyawarah itu saya sampaikan ke wakil 4, disana akan diberi masukan, saran dan dilakukan perubahan apabila ada hal yang harus di ubah. Kemudian, kami akan sampaikan ke dalam forum (rapat), mereka (dewan guru) juga sudah tahu kalau ini sudah dimusyawarahkan dengan Waka 4.”²⁷

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya”, guru matematika mengatakan bahwa: “Tidak, tentu ada aturannya yang harus diikuti. Terutama dalam materi ajar, ada

²⁶ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

²⁷ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

kurikulum dan RPP yang mengaturnya. Jadi kami harus berpedoman kepada RPP itu. Tapi biasanya yang diberikan kebebasan seperti pada alat praktek guru.”²⁸

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya”, guru biologi mengatakan bahwa: “Kalau dalam pengajaran kepala sekolah memberikan kebebasan kepada dewan guru, akan tetapi harus sesuai dengan RPP yang telah disusun oleh guru yang bersangkutan. Seperti menentukan alat praktek, menggunakan infokus dll, yang terpenting adalah sesuai dengan RPPnya.”²⁹

Dari hasil wawancara tersebut, dapat peneliti simpulkan bahwa, kepala sekolah tidak dalam semua hal memberikan kebebasan kepada bawahannya, karena ada regulasi-regulasi yang harus dipatuhi dan dijalankan. Kemudian berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen bahwa memang benar kepala sekolah memberikan kebebasan kepada dewan guru untuk menentukan alat ajar yang digunakan selama hal itu sesuai dengan regulasi yang ada.³⁰

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti ajukan yaitu, “Apakah bapak mendengar kritik dan saran dari bawahan”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Iya, saya mendengarnya. Akan tetapi tidak semua kritik akan saya terima, hanya kritik yang konstruktif atau kritik yang membangun yang akan saya dengar.

²⁸ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

²⁹ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

³⁰ Observasi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Apabila kritik itu benar dan baik untuk kemajuan sekolah, itu akan kita jalankan.”³¹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah mendengar kritik dan saran dari bawahannya”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Di terima, apabila nanti tidak cocok ataupun tidak menemukan titik terang maka nanti akan dimusyawarahkan dengan dewan guru.”³²

Hal yang sama juga peneliti ajukan ke guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah mendengar kritik dan saran dari bawahannya”, guru matematika mengatakan bahwa: “kepala sekolah selalu menerima kritik dan saran dari kami.”³³

Hal yang sama juga peneliti ajukan ke guru biologi, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah mendengar kritik dan saran dari bawahannya”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Iya, contohnya seperti banyak siswa yang terlambat. Guru memberikan masukan kepada kepala sekolah ‘pak siswa sudah banyak yang terlambat, bagaimana kalau kita lebih cepat tutup pagarnya’. Jika kritik atau saran yang kami sampaikan bagus, didengarkan dan diterima oleh kepala sekolah, kemudian juga kritik yang membangun jangan kritik yang menjatuhkan.”³⁴

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menerima, mendengar kritik dan saran dari para bawahannya, hal ini merupakan salah satu ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis dimana semua anggota

³¹ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

³² Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

³³ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

³⁴ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

organisasi memiliki kesempatan untuk berpendapat, mengkritik dan juga memberikan sarannya.

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Bagaimana sikap bapak sebagai kepala sekolah ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Tergantung permasalahnya apa, kalau permasalahannya kecil dan tidak butuh musyawarah, itu saya ambil secara pribadi atau saya ambil keputusan secara langsung tanpa musyawarah. Akan tetapi, jika permasalahan itu besar dan butuh musyawarah maka akan kita musyawarahkan terlebih dahulu.”³⁵

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, bagaimana sikap kepala sekolah ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah melakukan musyawarah terlebih dahulu sebelum memutuskan suatu perkara. Biasanya permasalahan di siswa seperti kedapatan siswa merokok, berkelahi , dll itu dilakukan musyawarah terlebih dahulu dengan WAKA 4. Kalaupun ada guru-guru yang malas masuk kelas dan juga kurang disiplin itu saya yang lapor ke kepala sekolah yang kemudian akan ditegur langsung oleh kepala sekolah.”³⁶

Kemudian, pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana sikap kepala sekolah ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu”, guru matematika mengatakan bahwa: “Seperti saya katakan tadi, kepala sekolah selalu bermusyawarah. Minimal

³⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

³⁶ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

dengan wakilnya. Biasanya kepala sekolah melakukan musyawarah dengan kami apabila masalah itu dianggap besar dan perlu untuk di bahas Bersama.”³⁷

Kemudian, pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana sikap kepala sekolah ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Ketika permasalahan itu untuk kepentingan madrasah Kepala sekolah selalu mengedepankan musyawarah dengan dewan guru, kemudian juga mungkin ada hal-hal privat yang tidak boleh diketahui oleh guru/umum kepala sekolah tidak memusyawarahkannya misalnya seperti hal keuangan sekolah, kami guru tidak berhak mengetahui hal itu dan kami juga tidak ingin tahu. Tapi kalau keuangan setiap tahun pasti ada pemaparan dari bagian keuangan uangnya digunakan kemana-mana saja.”³⁸

Bedasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa memang kepala sekolah selalu melakukan musyawarah terhadap keputusan-keputusan besar yang diambil olehnya, dan ini merupakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis yang sangat banyak di kenal.

Pertanyaan selanjutnya, “Apakah bapak pernah mengambil keputusan secara individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Untuk saat ini saya selalu bermusyawarah dengan dewan guru minimal dengan WAKA 4. Jika nanti di hadapkan dengan situasi yang *urgen*, pasti banyak pertimbangannya dalam memutuskan keputusan secara individual.”³⁹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah mengambil keputusan

³⁷ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

³⁸ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

³⁹ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

secara individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Tidak pernah, kepala sekolah selalu bermusyawarah dulu dengan WAKA 4 kemudian akan di sampaikan ke forum dan disana kepala sekolah akan menerima saran dan kritik dari dewan guru. Ada keputusan yang di ambil tanpa musyawarah, akan tetapi keputusan itu bersumber dari kantor DEPAG yang tidak mungkin untuk dimusyawarahkan, seperti tanggal UN, libur dll.”⁴⁰

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah mengambil keputusan secara individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Hampir tidak pernah. Biasanya kepala sekolah mengambil keputusan sendiri itu yang dari dinas, kesepakatan yang telah di sepakatkan di dinas. Jadi-kan, tidak bisa di otak-atik lagi di sekolah, selain itu hal-hal yang kecil juga, kepala sekolah tidak bermusyawarah. Tapi saya kira kepala sekolah dalam memutuskan sebuah keputusan tentu ada berbagai pertimbangan, tidak semena-mena.”⁴¹

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah mengambil keputusan secara individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, kepala sekolah selalu bermusyawarah terlebih dahulu dengan dewan guru.”⁴²

2. Upaya Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen

Kepala sekolah selain harus bertanggungjawab terhadap keberlangsungan Lembaga pendidikan dan menjalankan fungsi, seorang kepala sekolah harus

⁴⁰ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁴¹ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁴² Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

mampu berperan dalam berbagai peran untuk waktu yang bersamaan. Perannya sebagai administrator merupakan peran yang sangat penting yang harus dipahami dan dijalankan oleh setiap kepala sekolah, kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja bawahannya dengan berbagai upaya yang dilakukannya. Hal ini akan berdampak kepada hasil akhir yang hendak dicapai, tentu saja jika kinerja bawahannya sesuai dengan apa yang di harapkan. Maka, pencapaian tujuan akhir akan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah. Butir pertanyaan yang peneliti ajukan yaitu; “Selama bapak menjabat sebagai kepala sekolah, adakah program untuk meningkatkan kinerja para bawahan bapak”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Ada, seperti MGPM”⁴³

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, selama kepala sekolah menjabat. Adakah program pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Sebelum kepala sekolah yang sekarang sebenarnya kami sudah menjalankan itu seperti MGMP, kepala sekolah hanya melanjutkan. Kemudian jika ada penataran atau pelatihan yang dilaksanakan oleh DEPAG kabupaten maupun provinsi itu baru kami ikut sesuai dengan bidang studi yang dipanggil, sekarang bukan kepala sekolah lagi yang mengusulkan tapi langsung dari kantor. Jika nanti nama yang di tunjuk oleh kantor berhalangan tidak bisa berhadir maka kepala sekolah akan mengusulkan guru yang lain dalam bidang studi yang sama. Pelatihan itu di atur. tidak ada pelatihan dari sekolah, pelatihan itu di atur dari pusat kemudian ke provinsi selanjutnya baru ke kabupaten yang kemudian baru

⁴³ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

di beritahu ke sekolah. Pelatihan tersebut dilakukan setiap tahun namun dilakukan dalam beberapa kali dalam bidang studi yang berbeda.”⁴⁴

Kemudian juga pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, selama kepala sekolah menjabat. Adakah program pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Ada, MGMP dan pelatihan-pelatihan. Tapi, kalau MGMP itu sudah ada sebelum bapak menjabat sebagai kepala sekolah disini, kalau pelatihan itu tergantung di dinas sekarang. Kami hanya menerima undangan dan memenuhi undangan, sekarang tidak di tentukan lagi oleh sekolah, kecuali ada guru yang tidak bisa berhadir maka diganti oleh guru lain yang pilih oleh WAKA kurikulum”⁴⁵

Kemudian juga pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, selama kepala sekolah menjabat. Adakah program pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru”, guru biologi mengatakan bahwa: “Ada beberapa, seperti MGMP madrasah, MGMP kabupaten, pelatihan bidang studi”⁴⁶

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti ajukan adalah, “Apa saja upaya Bapak dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimana upaya tersebut dilaksanakan”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Kita lakukan dengan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh dinas, kemudian kita juga ada forum musyawarah guru bidang studi atau lebih dikenal dengan MGMP.”⁴⁷

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan dan bagaimana upaya tersebut dilakukan”, wakil kepala bidang

⁴⁴ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁴⁵ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁴⁶ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁴⁷ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

kurikulum mengatakan bahwa: “Dengan membentuk kelompok diskusi bagi guru-guru atau MGPM, dan juga mengikuti pelatihan-pelatihan.”⁴⁸

Kemudian, peneliti mengajukan pertanyaan yang sama juga kepada guru matematika, “Menurut ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimana upaya tersebut dilakukan”, guru matematika mengatakan bahwa: “Menurut saya selain mengikuti pelatihan, juga mengaktifkan MGMP yang ada, selain itu kepala sekolah juga memberikan bimbingan langsung kepada dewan guru.”⁴⁹

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada guru biologi, “Menurut ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimana upaya tersebut dilakukan”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, kepala sekolah selalu mendorong para dewan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh dinas, kemudian selalu menanyakan apa saja yang kurang untuk menunjang kinerja guru, selain itu juga kepala sekolah mengaktifkan forum musyawarah guru.”⁵⁰

Dari pertanyaan di atas yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, guru matematika dan guru biologi. Menerangkan bahwa ada program atau upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kapasitas ilmu dan skill para bawahannya, adapun programnya yaitu MGMP, dan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh dinas terkait.

⁴⁸ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁴⁹ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁵⁰ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Pernyataan di atas juga dikuatkan oleh hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan mengenai program MGMP atau pelatihan yang dilakukan oleh internal sekolah bahwa memang benar MAN 3 Bireuen melakukan pelatihan/MGMP sebagaimana yang terlihat di dalam gambar di bawah ini:⁵¹

Gambar. 4.1. gambar workshop/pelatihan guru di MAN 3 Bireuen



Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen.

Pertanyaan selanjutnya yaitu “Apakah upaya yang bapak lakukan efektif dalam peningkatan kinerja guru”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Untuk saat ini saya melihat masih efektif”.⁵²

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sudah efektif”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Efektif”⁵³

⁵² Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁵³ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

Kemudian, hal ini juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sudah efektif”, guru matematika mengatakan bahwa: “Menurut saya, sudah efektif. Tapi-kan jangan berhenti sampai disitu juga, kami juga ingin ada pelatihan atau seminar atau workshop yang dilakukan oleh sekolah, karena yang diadakan oleh DEPAG tidak semuanya bisa ikut.”⁵⁴

Hal ini juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sudah efektif”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, kalau untuk pelatihan bapak tidak bisa mengatur atau campur tangan karena itu keputusan dan yang melaksanakan kegiatan itu pemerintah. Sedangkan seperti MGMP bapak selalu mendorong dan sejauh ini berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.”⁵⁵

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah yaitu, “Seberapa intensifkah guru di MAN 3 Bireuen melakukan pertemuan/diskusi bersama guru bidang studi”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Guru-guru disini minimal melakukan pertemuan dalam forum MGMP ini minimal 1 semester ada 4 kali pertemuan.”⁵⁶

Kemudian hal yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, seberapa sering guru di MAN 3 Bireuen melakukan diskusi dengan guru bidang studi”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Selalu dilakukan apabila ada hal yang perlu di bahas, namun memang setiap awal semester mereka ada duduk bersama membahas mengenai bahan ajar

⁵⁴ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁵⁵ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁵⁶ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

dan lain sebagainya, selebihnya dilakukan apabila ada hal yang ingin di bahas mereka akan berdiskusi bersama dalam bidang studi yang sama.”⁵⁷

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, seberapa sering guru di MAN 3 Bireuen melakukan diskusi dengan guru bidang studi”, guru matematika mengatakan bahwa: “Setiap semester pasti ada dilakukan pertemuan, biasanya kami lakukan setiap bulan ada.”⁵⁸

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, seberapa sering guru di MAN 3 Bireuen melakukan diskusi dengan guru bidang studi”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, kalau MGMP setiap semester pasti ada dilakukan pertemuan dan dalam satu semester bisa dilakukan beberapa kali. Kalau di luar forum, kami dewan guru hampir setiap hari berdiskusi hal-hal kecil tentang mata pelajaran.”⁵⁹

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pertemuan guru bidang studi dalam forumnya (MGMP), relatif sering. Berdasarkan pengakuan kepala sekolah minimal guru melakukan pertemuan 4 kali dalam 1 semester.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah yaitu, “Bagaimana upaya bapak sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif”, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Pertama saya selalu membuat program kerja secara bersama-sama dengan dewan guru setelah musyawarah dengan WAKA 4, sehingga guru-guru disini merasa dihargai dan diikutsertakan yang nantinya program ini bukan saja saya yang melakukannya tapi seluruh warga sekolah. Yang kedua

⁵⁷ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁵⁸ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁵⁹ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

yaitu dalam menjalankan semua aktifitas sekolah harus sesuai dengan regulasi yang berlaku.”⁶⁰

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, Bagaimana upaya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Sering-sering melakukan musyawarah dengan dewan guru, sering-sering terjun ke lapangan sehingga kepala sekolah mengetahui permasalahan yang terjadi dilapangan dan juga jangan selalu duduk dikantor saja.”⁶¹

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “menurut ibu, Bagaimana upaya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif”, guru matematika mengatakan bahwa: “Menurut saya, kepala sekolah seorang komunikator yang baik, selama bapak menjabat belum pernah terjadi gesekan yang berarti antara kepala sekolah dan dewan guru. Kalau ada sesuatu, pasti kepala sekolah selalu bermusyawarah dengan kami, minimal dengan WAKA 4 nya.”⁶²

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “menurut ibu, Bagaimana upaya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Menurut saya, bapak merupakan seorang komunikator yang baik dengan bawahannya. Kemudian juga kepala sekolah selalu mengajak untuk menghindari hal-hal yang yang bisa menimbulkan konflik sesama guru

⁶⁰ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁶¹ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁶² Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

maupun dengan kepala sekolah. Hal ini selalu di ingatkan oleh kepala sekolah di dalam rapat sekolah.”⁶³

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa, kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan cara menjalankan semua aktifitas harus sesuai dengan regulasi yang ada dan telah disepakati bersama, selain itu kepala sekolah juga melakukan komunikasi kepada bawahannya dengan baik.

Pernyataan di atas diperkuat oleh hasil observasi yang peneliti lihat di lapangan terkait dengan *job description*, bahwa memang benar kepala sekolah membagi tugas kepada dewan guru, seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini:⁶⁴

Gambar. 4.2 Gambar struktur organisasi MAN 3 Bireuen



Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen

⁶³ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁶⁴ Observasi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Gambar. 4.3 Gambar program kerja tahunan MAN 3 Bireuen



Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen

Pertanyaan selanjutnya, “Apakah guru MAN 3 Bireuen pernah mengikuti perlombaan yang dilakukan oleh Lembaga-lembaga tertentu”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Ada, seperti perlombaan di BNN.”⁶⁵

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu apakah kepala sekolah pernah mengikutsertakan guru-guru dalam perlombaan tertentu”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Ada disuruh untuk mengikuti perlombaan tersebut, bahkan untuk penyeleksian sebagai kepala sekolah. Akan tetapi guru di MAN 3 Bireuen tidak mau, karena berbagai faktor diantaranya faktor usia mengingat di MAN 3 Bireuen di isi hampir sebagiannya oleh guru-guru senior semuanya karena MAN 3 Bireuen ini merupakan salah satu MAN tertua di Aceh Utara/Bireuen. Alasan lain juga memang dari guru-guru tersebut tidak memiliki keinginan untuk mengikuti kegiatan tersebut, kemudian karena tugas mereka tidak hanya sebagai guru, akan tetapi juga berperan sebagai orang tua di rumahnya. Apabila mereka mengikuti kegiatan tersebut, otomatis kegiatan di rumahnya akan terbengkalai.”⁶⁶

⁶⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁶⁶ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

Hal senada juga disampaikan oleh guru matematika yang peneliti wawancarai, “Menurut ibu apakah kepala sekolah pernah mengikutsertakan guru-guru dalam perlombaan tertentu”, guru matematika mengatakan bahwa: “Ada disuruh, Cuma guru-gurunya yang tidak mau. Karena berbagai faktor, bahkan ada juga yang mau dicalonkan sebagai kepala sekolah. Tapi, si-guru itu tidak mau.”⁶⁷

Hal ini juga disampaikan oleh guru biologi yang peneliti wawancarai, “Menurut ibu apakah kepala sekolah pernah mengikutsertakan guru-guru dalam perlombaan tertentu”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Pernah, ajakan untuk mengikuti perlombaan itu ada, akan tetapi kami dewan guru tidak mau untuk ikut serta seperti pemilihan guru teladan, guru berprestasi di tingkat kabupaten bahkan ada guru yang mau dicalonkan untuk menjadi kepala sekolah akan tetapi kami tolak karena tidak ada hal yang perlu dicontohkan dari kami alasan lain mungkin kami kurang percaya diri.”⁶⁸

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan apakah cukup”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Dari APBN dan dana dari masyarakat (SPP), SPP dikelola oleh komite sekolah. Untuk saat ini kita cukup-cukupkan saja, artinya uang yang ada sudah lumayan walaupun dengan uang itu tidak mampu terpenuhi semua secara bersamaan baik itu sarana maupun prasarana sekolah.”⁶⁹

Hal yang sama juga ditanyakan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan apakah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan baik sarana dan prasarana atau alat penunjang lainnya”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

⁶⁷ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁶⁸ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁶⁹ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

“Ada dari dana BOS , BP3 dan SPP. Kalau berbicara cukup atau tidak, itu relatif, artinya itu semua tergantung pengelolaan dari sekolah, untuk saat ini saya rasa cukup-cukup saja walaupun masih kurang sebenarnya karena kebutuhan sekolah tidak mampu dipenuhi dalam waktu yang bersamaan akan tetapi pertahap.”⁷⁰

Pertanyaan ini juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan apakah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan baik sarana dan prasarana atau alat penunjang lainnya”, guru matematika mengatakan bahwa: “Kalau sumbernya ada dari BOS, SPP. Untuk cukup atau tidak, saya kira sudah lumayan walaupun ada hal-hal yang harus ditunggu bertahun-tahun dulu baru ada, tapi yang bersentuhan langsung dengan pengajaran seperti papan tulis, alat tulis itu sudah cukup.”⁷¹

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan apakah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan baik sarana dan prasarana atau alat penunjang lainnya”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Yang saya tahu dari dana BOS, BP3. Kalau berbicara cukup tidaknya sarana saya kira itu relatif, tergantung bagaimana kita memanfaatkan sarana itu sendiri. Kalau kami guru yang sudah menerima uang sertifikasi ada beberapa alat praktek yang kami buat sendiri, yang memungkinkan kami buat sendiri ya kami buat sendiri. Kalau seperti pelajaran kimia, fisika itu memang sekolah ini masih kekurangan, sedangkan untuk kelengkapan pengajaran menurut saya sudah sangat cukup seperti alat tulis, buku pegangan untuk dewan guru, buku bacaan untuk siswa.”⁷²

⁷⁰ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁷¹ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁷² Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Data wawancara di atas dikuatkan dengan hasil observasi yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen bahwa memang sumber dana yang ada di sekolah tersebut bersumber dari dana BOS, SPP.⁷³

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Dalam pengembangan kurikulum, siapa saja yang bapak ikut sertakan”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Ada WAKA 4, dan seluruh guru bidang studi.”⁷⁴

Hal yang sama juga ditanyakan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah dalam pengembangan kurikulum, ibu dan seluruh guru bidang studi di libatkan”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Pertama sekali kami duduk dulu dengan WAKA 4, kemudian baru kami lemparkan ke forum yang di dalamnya meliputi komite sekolah, kepala sekolah, WAKA 4 dan seluruh dewan guru.”⁷⁵

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah dalam pengembangan kurikulum, ibu dan seluruh guru bidang studi di ikut sertakan”, guru matematika mengatakan bahwa: “Tentu dilibatkan. Biasanya sebelum pembahasan pengembangan kurikulum, kepala sekolah dan WAKA 4 melakukan rapat terlebih dahulu kemudian baru dilakukan dengan dewan guru.”⁷⁶

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah dalam pengembangan kurikulum, ibu dan seluruh guru bidang studi di ikut sertakan”, guru biologi mengatakan bahwa:

⁷³ Observasi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁷⁴ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁷⁵ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁷⁶ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

“Manurut saya, kalau ditahap awal sekali tidak semua guru diikutsertakan, hanya WAKA 4 saja yang melakukan pengembangan. Kemudian setelah di WAKA 4 ini siap maka akan dibawa kedalam forum untuk dimintai tanggapan, sarana dan kritik untuk diambil kesimpulan. Selain dewan guru ada juga komite sekolah yang diikutsertakan, Karena komite merupakan perwakilan dari masyarakat.”⁷⁷

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah yaitu, “Bagaimana proses pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen untuk saat ini sudah berjalan sesuai regulasi.”⁷⁸

Selanjutnya diajukan ke wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, bagaimana proses pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen ini tentu saja melibatkan semua pihak, kami dalam melakukan pengembangan kurikulum tergantung mata pelajaran dan tergantung daerah karena sekarang sudah diberikan wewenang untuk sekolah untuk melakukan pengembangan sesuai dengan daerah dimana sekolah itu berada. Setelah kami melihat dan mempelajari soal-soal UN tahun lalu kami menemukan soal-soal kurikulum KTSP, jadi kami memutuskan untuk menggabungkan saja antara KTSP dan K-13, perubahannya kami lakukan hanya di indicator-indikatornya saja.”⁷⁹

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana proses pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Kalau kurikulum sudah tidak bisa diubah lagi, karena itu sudah ketentuannya, palingan kita melakukan pengembangan saja. Tahun ini,

⁷⁷ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁷⁸ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁷⁹ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

setelah kami mempelajari soal-soal UN kemarin, kami menemukan soal-soal kurikulum KTSP. Jadi, kami bersepakat untuk tahun ini kami menggabungkan saja antara KTSP dengan K-13. Kami melakukan perubahannya di indikator-indikatornya saja, yang lain tidak bisa di ubah. Kalau di pelaksanaannya, kami sesuai dengan RPP, PROSEM dan PROTA yang telah kami susun sesuai dengan buku ajar. Nah, kalau evaluasi biasanya kami melakukannya di akhir tahun ajaran saja.”⁸⁰

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana proses pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Menurut saya, untuk pengembangan kurikulum tidak semua guru diikutsertakan, ada tim khusus yang melakukan pengembangan kurikulum, setelah tim pengembangan kurikulum selesai merumuskannya maka hasilnya akan disampaikan kepada kami dewan guru. Setelah perencanaan selesai kepala sekolah selalu melakukan pengecekan dilapangan terhadap apa yang telah direncanakan untuk mengetahui progres sejauh mana sudah dijalankan, hambatan apa saja dilapangan dan juga untuk memberikan bimbingan secara langsung kepada dewan guru, pada akhir semester kepala sekolah juga melakukan evaluasi terhadap proses yang telah dilakukan selama 1 semester.”⁸¹

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa, dalam pengembangan kurikulum kepala sekolah selalu melibatkan seluruh warga sekolah dan dalam pengembangannya sudah berjalan sebagaimana mestinya.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah yaitu, “Apa saja upaya bapak dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran bagi guru? Bagaimana upaya tersebut dilaksanakan”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Mengaktifkan fungsi MGMP sebagaimana mestinya, saya melakukan bimbingan secara langsung atau personal.”⁸²

⁸⁰ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁸¹ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁸² Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran bagi guru? Bagaimana upaya tersebut dilakukan”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Kalau berbicara materi ngajar, apabila dewan guru kurang memahami, kami akan menanyakan kepada yang lebih senior dalam ilmu yang serumpun, misal guru matematik kelas satu menanyakan ke guru matematik kelas 2 atau 3. Nah, apabila itu tidak bisa menjawab, kami akan berdiskusi di dalam forum MGMP. Untuk saat ini semuanya bisa di atasi.”⁸³

Hal ini juga diajukan kepada guru matematika, “menurut ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran bagi guru? Bagaimana upaya tersebut dilakukan”, guru matematika mengatakan bahwa: “Mengaktifkan MGMP dan melakukan bimbingan secara langsung.”⁸⁴

Hal ini juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran bagi guru? Bagaimana upaya tersebut dilakukan”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Menurut saya, kalau untuk meningkatkan pemahaman materi bagi guru, mungkin kepala sekolah hanya bisa melakukan dengan program bukan dengan kepala sekolah langsung yang memberi pemahaman. Kepala sekolah juga tidak terlalu paham dengan materi ajar guru misalnya pada mata pelajaran kimia, fisika. Kalau program, seperti yang telah saya katakan ada MGMP selain itu kami juga sering melakukan diskusi-diskusi kecil diluar forum.”⁸⁵

Pertanyaan selanjutnya, “Apakah bapak melakukan pemantauan/supervisi secara langsung disaat guru sedang mengajar”, kepala sekolah mengatakan bahwa:

⁸³ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁸⁴ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁸⁵ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

“Iya, saya selalu melakukan pemantauan kepada guru disaat guru mengajar tapi itu tidak mungkin saya lakukan sendiri, jadi saya di bantu oleh guru-guru senior disini dalam melakukan kunjungan kelas. tidak mungkin rasanya saya lakukan sendiri dengan jumlah kelas yang lumayan banyak ini.”⁸⁶

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah melakukan supervisi/ peninjauan langsung ke kelas saat guru sedang mengajar”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Selalu, dalam artian itu menjadi agenda rutin kepala sekolah. Kegiatan supervisi ini tidak dilakukan hanya oleh kepala sekolah saja, akan tetapi ada beberapa dewan guru senior yang dibentuk oleh kepala sekolah untuk mensupervisi guru-guru lain yang kemudian diberi nama tim supervisi. Disaat melakukan supervisi kepada guru, guru-guru senior ini mensupervisi kepada guru-guru yang sesuai dengan bidang studinya dan juga dalam menjalankan supervisi ini dilihat juga jam terbang/pangkat baik yang melakukan supervisi maupun yang dilakukan supervisi (objek), tidak boleh guru yang memiliki pangkat IV melakukan supervisi kepada yang sudah berpangkat IV juga.”⁸⁷

Kemudian pertanyaan ini juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah melakukan supervisi/ peninjauan langsung ke kelas saat guru sedang mengajar”, guru matematika mengatakan bahwa: “Selalu kepala sekolah melakukan itu, melihat secara langsung ke kelas-kelas disaat guru sedang mengajar sehingga kepala sekolah mengetahui apa yang terjadi di lapangan, tidak hanya menerima laporan di kantor saja.”⁸⁸

Kemudian pertanyaan ini juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah melakukan supervisi/ peninjauan langsung ke kelas saat guru sedang mengajar”, guru biologi mengatakan bahwa:

⁸⁶ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁸⁷ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

⁸⁸ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

“Menurut saya, kepala sekolah selalu melakukan supervisi atau peninjauan ke lapangan. Kepala sekolah juga dibantu oleh beberapa guru untuk mensupervisi guru-guru yang lain. Biasanya guru-guru yang melakukan supervisi itu merupakan guru yang senior dan dipilih oleh kepala sekolah.”⁸⁹

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah selalu melakukan pengawasan terhadap bawahannya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Secara langsung dilakukan dengan mengunjungi kelas disaat guru sedang mengajar sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan dengan cara melakukan pemeriksaan berkas ADM guru.

Pernyataan di atas sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan di MAN 3 Bireuen mengenai pengawasan kepala sekolah ditemukan bahwa kepala sekolah telah melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Hal ini didukung oleh dokumentasi sebagai berikut:

Gambar. 4.4 gambar instrumen supervisi manajerial

Sumber Data: Dokumentasi MAN 3 Bireuen.

⁸⁹ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah, “Bagaimana bapak melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)”, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Kalau sarana mengajar, kami sudah lumayan cuma yang berkaitan dengan LAB IPA saja yang masih memiliki kekurangan seperti bahan praktek kimia dan juga fisika itu sangat minim bahkan hampir tidak ada. Hal ini disebabkan karena dana yang tidak mencukupi untuk memenuhi hal tersebut di dukung lagi oleh LAB kami yang sudah sangat tua, LAB itu berdiri sejak tahu 90-an dan sampai sekarang belum di bangun yang baru. Akan tetapi kalau untuk LAB komputer kami sudah ada dan sudah sangat lumayan sehingga ketika UN kami tidak perlu keluar lagi karena kami sudah memiliki komputer sendiri, misalnya seperti infokus, buku, alat tulis itu sudah mencukupi. Cuma itu tadi LAB saja yang masih kurang dan juga lapangan bola kaki, kami tidak ada karena lahan tidak mencukupi. Untuk guru melapor kebutuhannya itu alurnya misalnya dalam masalah pengajaran, guru melapor ke bagian pengajaran yang nanti mereka akan memberikan laporan itu kepada saya dan kemudian akan kami musyawarahkan dengan bagian keuangan. Begitu juga dengan LAB.”⁹⁰

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, bagaimana kepala sekolah melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Menurut saya, kepala sekolah sudah memenuhi semua kebutuhan pengajaran dewan guru, tapi ada beberapa hal yang belum tercapai seperti LAB IPA. Itu kami belum maksimal, karena bahannya tidak ada kemudian juga bangunan LABnya sudah berumur, adapun pelaporan kebutuhan guru yaitu:

Alur pelaporan kebutuhan guru dalam mengajar:

- a. Kebutuhan LAB: guru - ketua LAB - kepala sekolah
- b. Kebutuhan pengajaran: guru – bagian pengajaran kepala sekolah

Kebutuhan guru untuk saat ini sudah tercukupi, namun tidak tercover semuanya, itu tidak mungkin karena dana yang ada itu tidak mencukupi untuk mencangkup semuanya. butuh waktu.”⁹¹

⁹⁰ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁹¹ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

Kemudian hal yang sama juga ditanyakan kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana kepala sekolah melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Menurut saya, biasanya kami melapor ke bagian misalnya pengajaran kemudian bagian pengajaran yang akan menyampaikan kepada kepala sekolah. Untuk saat ini saya melihat sudah mencukupi-lah minimumnya, yang belum ada mungkin seperti alat-alat di LAB IPA. Itu mungkin karena keuangan sekolah tidak mendukung.”⁹²

Kemudian hal yang sama juga ditanyakan kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana kepala sekolah melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)”, guru biologi mengatakan bahwa:

“Kalau sarana penunjang selalu kami dipenuhi oleh kepala sekolah selagi itu memungkinkan untuk dipenuhi, misalnya alat praktek fiqh itu selalu dipenuhi, kalau seperti mata pelajaran kimia, fisika, biologi itu alat-alat prakteknya belum semua terpenuhi. Jadi kami yang guru yang belum ada alat prakteknya kami buat sendiri, apalagi seperti saya sudah ada uang sertifikasi. Saya pakai uang itu. Sedangkan seperti spidol, pulpen dan sejenisnya kami semua terpenuhi dengan baik.”⁹³

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan ataupun sarana penunjang di MAN 3 Bireuen sudah tercukupi, hanya beberapa bagian saja yang belum terpenuhi seperti LAB IPA. Hal ini sangat berpengaruh terhadap performa dari guru dibidang tersebut sehingga nantinya dengan lengkapnya sarana penunjang akan meningkatkan kinerjanya.

Kemudian dari hasil observasi yang dilakukan di MAN 3 Bireuen untuk menguatkan pernyataan di atas, peneliti menemukan bahwa memang benar kepala sekolah sudah memenuhi sebagian besar sarana penunjang untuk proses

⁹² Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁹³ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

pemberlajaran.⁹⁴ Adapun alur pelaporan kebutuhan sarana di MAN 3 Bireuen sebagai berikut:

Alur pelaporan kebutuhan guru dalam mengajar:

- a. Kebutuhan LAB: guru - ketua LAB - kepala sekolah
- b. Kebutuhan pengajaran: guru – bagian pengajaran kepala sekolah

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Apakah bapak melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Iya, saya melakukan itu untuk mengetahui permasalahan dan hambatan yang ada dilapangan yang nantinya akan kita selesaikan atau mencari jalan keluar secara bersama-sama.”⁹⁵

Kemudian, pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Kalau dewan guru tidak, kami di WAKA 4 yang melakukannya, kalau di guru hanya saya panggil, kalau tidak berubah baru kepala sekolah yang menegur langsung.”⁹⁶

Hal yang sama juga ditanyakan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Ada, itu dilakukan setiap akhir semester. Misalnya seperti rapat kenaikan kelas, itu-kan evaluasi akhir dari peserta didik. Selain kita lihat nilai dari rapornya kita juga melihat dan mendengar pendapat-pendapat dari guru

⁹⁴ Observasi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁹⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

⁹⁶ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

lain, sehingga disanalah diputuskan apakah dia layak untuk naik kelas ataupun tidak. Selain itu, saya kira ada lah.”⁹⁷

Hal yang sama juga ditanyakan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan”, guru biologi mengatakan bahwa: “Iya, kepala sekolah selalu melakukan evaluasi setiap akhir semester”⁹⁸

Data wawancara di atas dikuatkan oleh hasil observasi yang peneliti lakukan, menunjukkan hasil bahwa benar kepala sekolah melakukan supervisi setiap akhir semester. Dari hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah selalu melakukan evaluasi pada setiap akhir semester maupun akhir tahun ajaran baru. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kendala, hambatan, dan pula untuk mengetahui sejauh mana sudah mencapai target.⁹⁹

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah, “Apakah bapak melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru seperti silabus, prosem dan prota”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Iya, itu selalu saya lakukan setiap awal tahun yang kemudian juga ikut di bantu oleh guru-guru senior.”¹⁰⁰

Kemudian juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru seperti silabus, prosem dan prota”, wakil kepala bidang

⁹⁷ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁹⁸ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

⁹⁹ Observasi di MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹⁰⁰ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

kurikulum mengatakan bahwa: “Harus ada, dia biasanya alur pemeriksaannya dari guru – wakil kurikulum – kepala sekolah.”¹⁰¹

Hal yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru seperti silabus, prosem dan prota”, guru matematika mengatakan bahwa: “Iya, itu dilakukan setiap awal tahun ajaran baru. Biasanya kami mengumpulkannya ke bagian kurikulum yang kemudian akan disampaikan kepada kepala sekolah.”¹⁰²

Hal yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru seperti silabus, PROSEM dan PROTA”, guru biologi mengatakan bahwa: “Iya, kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap administrasi setiap awal tahun ajaran baru”¹⁰³

Dari pertanyaan di atas dapat kita simpulkan bahwa kepala sekolah selalu melakukan pemeriksaan kelengkapan administrasi guru yang dilakukan setiap awal tahun ajaran baru. Pemeriksaan itu dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum. Pernyataan di atas sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan di MAN 3 Bireuen mengenai administrasi guru seperti RPP, PROTA, PROSEM telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini didukung oleh dokumentasi sebagai berikut:

¹⁰¹ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹⁰² Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹⁰³ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Gambar. 4.5 Pemeriksaan buku kerja guru (rpp, prota, prosem)



Sumber Data: Dokumentasi guru MAN 3 Bireuen

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah, “Bagaimana cara bapak memberikan motivasi kerja kepada bawahan agar kinerja optimal”, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Saya memberikan motivasi kerja mereka dengan cara memberikan arahan secara umum biasanya dilakukan dalam rapat umum. Kemudian memberikan arahan secara kelompok misalnya dalam kelompok guru bidang studi, dan yang terakhir memberikan arahan secara personal atau individual.”¹⁰⁴

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu , apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kerja kepada bawahannya”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya, dan juga menjalin silaturahmi dengan dewan guru dengan cara makan-makan bersama dan juga jalan-jalan. Kalau dalam bentuk penghargaan individual di MAN 3 Bireuen tidak ada. Hal ini di sebabkan karena yang pertama tidak ada anggaran yang kedua untuk meminimalisir

¹⁰⁴ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

kecemburuan sosial. Karena menurut saya guru-guru disini tidak bisa bekerja sendiri dalam menjalankan tugasnya selalu bekerja sama.”¹⁰⁵

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kerja kepada bawahannya”, guru matematika mengatakan bahwa: “Kalau memberikan penghargaan tidak pernah, karena ditakutkan nanti terjadi kecemburuan sosial sesama guru mungkin juga karena tidak ada uang. Akan tetapi, kepala sekolah dalam memotivasi bawahannya salah satu cara kepala sekolah yaitu mempererat silaturahmi dengan bawahannya.”¹⁰⁶

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Bagaimana bapak menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Pertama yaitu membuat *job description* yang jelas atau tugas dan tanggung jawab yang jelas, yang kedua menjalankan atau melakukan seluruh kegiatan yang ada sesuai dengan regulasi yang berlaku dan yang terakhir iklim kerja yang kondusif.”¹⁰⁷

Hal yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, bagaimana kepala sekolah menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Menurut saya, pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas. Supaya nanti saat dilapangan tidak saling lempar tanggungjawab, kemudian kepala sekolah harus mampu membimbing bawahannya, jangan duduk perintah

¹⁰⁵ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹⁰⁶ Wawancara dengan guru MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹⁰⁷ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

dan menerima laporan saja di kantor yang terakhir sering-sering musyawarah.”¹⁰⁸

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana kepala sekolah menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Dalam menciptakan kerja sama yang baik, kepala sekolah selalu memberikan tanggungjawab kepada bawahannya agar nanti waktu ditanya tidak saling lempar tanggungjawabnya, kemudian juga langsung turun ke lapangan, contohnya seperti menanyakan langsung kepada kami apa hambatannya sudah sampai dimana prosesnya dll. Sehingga seolah-olah kami dalam bekerja ini bukan hanya sendiri tapi bagaikan sebuah tim.”¹⁰⁹

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana kepala sekolah menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai”, guru biologi mengatakan bahwa: “Selalu bermusyawarah dengan para bawahannya.”¹¹⁰

Dari pertanyaan di atas, upaya kepala sekolah dalam menciptakan kerja sama yang baik dengan para bawahannya dengan cara membagikan *job description* kepada bawahan, selalu bermusyawarah, melakukan bimbingan secara langsung dan juga melakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya.

Pernyataan di atas diperkuat oleh hasil observasi yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen, bahwa benar kepala sekolah membagikan *job description* kepada bawahannya, hal ini didukung oleh dokumentasi berikut ini:

¹⁰⁸ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹⁰⁹ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹¹⁰ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

sekarang melihat dulu mata pelajaran apa yang tidak cukup gurunya yang kemudian kami memilih guru yang rumpun ilmunya hampir berdekatan. Kedua kami melihat juga, guru-guru yang mengajar bukan pada bidang studinya itu tidak berbeda jauh dengan bidang studi yang diberikan jam. Sehingga apabila terjadi gap, itu tidak terlalu jauh.”¹¹¹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan kapasitas/kinerja para bawahan bapak dan bagaimana solusinya”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa:

“Sebenarnya banyak hambatan yang terjadi di lapangan, salah satunya kekurangan alat praktek pada bidang studi fisika, kimia, dan biologi. Hal ini disebabkan karena kekurangan dana yang dimiliki oleh sekolah. Solusinya: untuk saat ini alat praktek fisika hanya sebagian kecil saja yang ada di LAB dan kimia tidak ada solusi mereka hanya belajar teori saja sedangkan untuk biologi, karena materinya berkaitan dengan lingkungan maka guru membuat atau memerintahkan siswa untuk membawa sendiri”¹¹²

Hal yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan kapasitas/kinerja para bawahan bapak dan bagaimana solusinya”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Menurut saya, hambatannya kalau untuk guru yang menggunakan LAB IPA itu tidak ada, pelatihan untuk guru masih terbatas sehingga tidak semua guru bisa mengikutinya, saya kira itu saja sih. Kan kalau guru yang hanya belajar teori ini palingan menggunakan proyektor dan proyektorpun sudah ada sekarang walaupun 1.”¹¹³

Hal yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan kapasitas/kinerja para bawahan bapak dan bagaimana solusinya”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya hambatannya yaitu pemikiran/pola pikir guru tidak semua sama, solusinya yaitu

¹¹¹ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

¹¹² Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹¹³ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

kepala sekolah selalu mengambil keputusan secara bermusyawarah dan mengambil suara terbanyak serta yang terbaik.”¹¹⁴

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada kepala sekolah yaitu, “Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru”, kepala sekolah mengatakan bahwa: “Pertama motivasi guru tinggi, kedua semua guru sudah menguasai IQ dan yang terakhir jarak antara kabupaten dengan sekolah tidak terlalu jauh sehingga mudah untuk berkoordinasi dengan pihak terkait apabila dibutuhkan.”¹¹⁵

Kemudian juga pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Tidak ada, karena sekarang semua kebijakan ada di kantor, kami hanya menjalankan saja, sedangkan mereka tidak mengetahui apa yang terjadi sebenarnya di lapangan. Kalau kami lakukan sendiri, kan tidak ada uang, uang yang ada-pun tidak cukup.”¹¹⁶

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru”, guru matematika mengatakan bahwa: “Menurut saya, MAN 3 Bireuen dekat dengan kota kabupaten kemudian dekat dengan jalan Medan-Banda Aceh, kemudian juga guru-guru disini sudah banyak yang sudah senior.”¹¹⁷

¹¹⁴ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹¹⁵ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

¹¹⁶ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

¹¹⁷ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru”, guru biologi mengatakan bahwa: “Menurut saya, MAN memiliki guru-guru senior yang jam terbangnya sudah tinggi sehingga bisa membimbing para guru-guru yang ada dibawahnya.”¹¹⁸

Pertanyaan selanjutnya yaitu, “Bagaimana bapak menghadapi tantangan yang ada di lapangan”, kepala sekolah mengataka bahwa:

“Dalam menghadapi tantangan di lapangan saya selalu berkoordinasi instansi terkait, kemudian berkoordinasi dengan pengawas sekolah, berkoordinasi guru di sekolah untuk mencari jalan keluar, berkoordinasi dengan DEPAG, dan yang terakhir berkoordinasi dan mengaktifkan komite sekolah.”¹¹⁹

Kemudian juga pertanyaan yang sama juga diajukan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, bagaimana cara kepala sekolah menghadapi tantangan yang ada dilapangan”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bahwa: “Kepala sekolah selalu melakukan musyawarah, minimal dengan guru WAKA 4. Baru memutuskan suatu permasalahan.”¹²⁰

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru matematika, “Menurut ibu, bagaimana cara kepala sekolah menghadapi tantangan yang ada dilapangan”, guru matematika mengatakan bahwa:

“Seperti saya katakana di awal tadi, kepala sekolah selalu memusyawarah terhadap semua hal yang dianggap olehnya perlu dibicarakan secara Bersama-sama, biasanya masalah di lapangan yang berhadapan langsung dengan siswa contohnya kedapatan siswa merokok, siswa ditangkap,

¹¹⁸ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹¹⁹ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

¹²⁰ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

berkelahi dan lain-lain. Kalau guru yang bermasalah jarang bahkan hampir tidak pernah.”¹²¹

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada guru biologi, “Menurut ibu, bagaimana cara kepala sekolah menghadapi tantangan yang ada dilapangan”, guru biologi mengatakan bahwa: “Kepala sekolah tetap bermusyawarah dengan guru, komite sekolah dan juga pengawas sekolah.”¹²²

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu, “Apakah bapak melakukan analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, thtreats) atau sejenisnya disaat proses perencanaan pembelajaran”, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Iya, kami setiap awal tahun selalu melakukan analisis terhadap apa saja yang akan terjadi kedepan baik itu melihat peluang, kemudian kekuatan, peluang dan juga ancaman bagi sekolah. Sehingga dengan melakukan analisis ini kami tahu bagaimana sikap kami nantinya dan juga akan mempengaruhi perencanaan sekolah.”¹²³

Kemudian juga hal yang sama juga ditanyakan kepada wakil kepala bidang kurikulum, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan analisis SWOT atau sejenisnya disaat melakukan perencanaan pembelajaran”, wakil kepala bidang kurikulum mengatakan bawah: “Selalu kepala sekolah melakukan hal tersebut, misalnya jika melakukan ini apa resikonya apa tantangannya bagaimana nanti solusinya dan juga mempertimbangkan berbagai hal.”¹²⁴

Selanjutnya, hal yang sama juga ditanyakan kepada guru matematika, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan analisis SWOT atau sejenisnya

¹²¹ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹²² Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹²³ Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen pada tanggal 24 juli 2019

¹²⁴ Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 3 Bireuen pada tanggal 25 juli 2019

disaat melakukan perencanaan pembelajaran”, guru matematika mengatakan bawah: “Saya kira kepala sekolah pasti melakukan itu.”¹²⁵

Selanjutnya, hal yang sama juga ditanyakan kepada guru biologi, “Menurut ibu, apakah kepala sekolah melakukan analisis SWOT atau sejenisnya disaat melakukan perencanaan pembelajaran”, guru biologi mengatakan bawah:

“Ada kami buat, misalnya melihat berapa orang yang pintar di ruangan, yang bandel, yang rajin. Contohnya seperti yang pintar tadi, kami mendata mereka dari kelas 1 hingga kelas 3 dengan harapan mereka mendapatkan beasiswa ketika lulus nanti, minimal beasiswa bidikmisi. Kalau sudah terdeteksi, kami juga mudah untuk membina mereka ini untuk lebih baik lagi.”¹²⁶

C. Pembahasan Dan Hasil Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja sama serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepala sekolah yang kompeten, secara umum harus memiliki: pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.¹²⁷

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin didalam sebuah organisasi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan, hal ini akan berpengaruh kepada iklim kerja para bawahan yang nantinya akan berefek kepada kinerja atau hasil kerja para bawahan. Berdasarkan hasil penelitian

¹²⁵ Wawancara dengan guru matematika MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹²⁶ Wawancara dengan guru biologi MAN 3 Bireuen pada tanggal 26 juli 2019

¹²⁷ Didi Pianda. *Kineja Guru (kompetensi guru, motivasi kerja,...* h. 74.

yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah lebih mengarah ke gaya kepemimpinan demokratik walaupun ada saat-saat tertentu kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan lain.

Kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada bimbingan yang efisien kepada para anggotanya. Koordinasi pekerjaan terjalin baik dengan semua lini, terutama pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, dan mampu memanfaatkan anggota seefektif mungkin, pada saat-saat dan kondisi yang tepat.¹²⁸

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat ketika kepala sekolah mengambil sebuah keputusan terhadap suatu hal, maka kepala sekolah terlebih dahulu melakukan musyawarah atau rapat dengan warga sekolah, kepala sekolah juga selalu memberikan peluang kepada bawahannya untuk berpendapat didalam forum ketika musyawarah sedang berlangsung, kepala sekolah juga selalu menerima dan mendengar kritik serta saran dari pada bawahannya dan menganggap bawahannya sebagai rekan kerjanya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas *output* MAN 3 Bireuen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MAN 3 Bireuen dalam penerapan gaya kepemimpinan secara demokratis sudah sangat baik.

¹²⁸ Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi*,...h. 45.

2. Upaya Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen

Kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggungjawab terhadap bawahannya, hal ini disebabkan wewenang dan kekuasaan yang dimiliki sangatlah besar. Ditangan kepala sekolah semua kebijakan bersumber, kemajuan dan kemunduran sebuah Lembaga pendidikan terletak pada bagaimana kepala sekolah memenej bawahannya tidak terkecuali mengenai kinerja bawahan itu sendiri.

Menurut Moeheriono Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹²⁹

Dalam peran sabagai administrator kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru, misalnya saja dalam perencanaan pengajaran, membantu guru dalam mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran, membantu guru dalam mengevaluasi, dll. Dengan demikian diharapkan nantinya tujuan dari proses pembelajaran tersebut tercapai sesuai dengan target. Adapun indikator kinerja guru antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- e. Kemampuan mengelola kelas.

¹²⁹ Erjati Abas. *Magnet kepemimpinan kepala, ...*h. 23.

f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.¹³⁰

Berdasarkan indikator kinerja guru, maka peneliti mengambil satu bagian kecil dari administrasi yaitu administrasi kurikulum. Administrasi kurikulum sebenarnya merupakan pusat dari semua kegiatan di sekolah. Administrasi kurikulum meliputi semua kegiatan yang dapat melancarkan proses pembelajaran. Semua peraturan dan pengaturan mengenai peserta didik supaya dapat belajar dengan tenang, guru dapat mengajar dengan teratur, penggunaan alat dan media pembelajaran yang efektif dan efisien, penggunaan alokasi waktu yang tepat, dan penggunaan evaluasi atau penilaian di tengah atau di akhir program yang tepat pula. Semuanya ini bertumpu atau berlangsung pada proses pembelajaran dan dapat dilakukan dalam bidang kegiatan administrasi kurikulum. Kegiatan administrasi kurikulum perlu diatur agar terarah kepada tujuan yang lebih tepat atau efektif dan efisien.¹³¹

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa administrasi kurikulum di MAN 3 Bireuen sudah berjalan sebagaimana mestinya, dalam artian kepala sekolah setiap tahun ajaran baru melakukan perencanaan untuk setahun kedepan sehingga semua kegiatan yang dilakukan dalam tahun ajaran tersebut terarah dan tersusun dengan rapi. Mulai dari tahap perencanaan hingga sampai pada tahap evaluasi sudah dijalankan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

¹³⁰ Darmadi. *Membangun Paradigma*, ...h. 37.

¹³¹ Edeng Suryana. *Administrasi Pendidikan*, ... h. 21.

Untuk meningkatkan pemahaman guru dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memiliki kewajiban untuk meningkatkan kinerja guru, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi sekolah. Gagasan kepala sekolah yang bersifat krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut ini beberapa upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Kegiatan belajar mengajar di kelas.
- b. Pertemuan ilmiah guru.
- c. Lomba kreativitas guru.
- d. Pelatihan.
- e. Seminar motivasi.
- f. Musyawarah guru mata pelajaran.¹³²

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja para bawahannya yaitu dengan mengikutsertakan para guru pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh dinas-dinas terkait, selain pelatihan kepala sekolah juga mengaktifkan dan menjalankan forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dengan harapan dewan guru dapat mengupdate ilmunya sesuai dengan zaman.

Selain 2 hal di atas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja para bawahannya. Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah juga mampu menciptakan iklim/suasana kerja yang kondusif dan stabil, sehingga memungkinkan guru untuk lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang diikuti oleh usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Kepala sekolah juga merupakan seorang

¹³² Ahmad Zubair, Rambat Nur Sasongko & Aliman. "Manajemen Peningkatan,... VOL 11, NO. 4 (2017).

komunikator yang baik hal ini terlihat selama kepala sekolah yang sekarang menjabat menjabat, hampir tidak pernah terjadi *gap* antara atasan dengan bawahan.

Komunikasi yang efektif perlu dijalankan didalam sebuah organisasi, oleh karena itu pemimpin organisasi harus mampu memahami dan menyempurnakan komunikasi mereka. Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya perlu memperhatikan komunikasinya antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan murid serta kepala sekolah dengan pemangku kepentingan sekitar. Kinerja guru akan meningkat seiring pola komunikasi yang sehat diantara komponen sekolah serta mendorong seseorang melaksanakan tugasnya dengan baik.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah juga melakukan bimbingan baik secara umum, kelompok maupun individual. Hal ini dilakukan bertujuan untuk membimbing bawahannya terhadap hal-hal apa saja yang belum dipahami dengan baik dan benar.

3. Peluang dan tantangan kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen

Seseorang dalam menjalankan kepemimpinan tidak selalu berjalan sesuai dengan harapan atau perencanaan awal, sudah barang tentu tantangan dan hambatan pasti ditemukan di lapangan. Seorang pemimpin yang baik harus mampu meminimalisir semua kemungkinan yang akan menghambat dalam mencapai tujuan organisasi, hal itu dilakukan dengan berbagai cara salah satunya yaitu dengan melakukan analisis untuk mengetahui permasalahan,

tantangan, peluang, hambatan yang kemungkinan muncul. Peluang dan tantangan bisa bersumber dari internal maupun eksternal.

Peluang dan tantangan internal bersumber dari dalam diri sebuah organisasi, baik itu dari guru, sarana dan prasarana, lingkungan internal, maupun manajemennya. Sedangkan peluang dan tantangan eksternal bersumber dari luar diri sebuah organisasi, seperti lingkungan masyarakat, perkembangan dunia teknologi informasi, kebijakan pemerintah, dll.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa tantangan dan peluang kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen yaitu:

a. Tantangan dan solusinya

1. Kekurangan alat praktek bagi mata pelajaran IPA. Solusinya, alat praktet fisika hanya sebagian kecil saja yang ada di LAB dan kimia tidak ada solusi mereka hanya belajar teori saja sedangkan untuk biologi, karena materinya berkaitan dengan lingkungan maka guru membuat atau memerintahkan siswa untuk membawa alat peraga sendiri.
2. Pelatihan yang ada belum mampu mencover semua guru. Solusinya, memaksimalkan fungsi dari MGMP.
3. Kurangnya guru bidang studi. Solusinya, melihat dulu mata pelajaran apa yang tidak cukup gurunya yang kemudian kami memilih guru yang rumpun ilmunya hampir berdekatan.
4. Masih ada guru honor yang diberi jam bukan pada bidang studinya. Solusinya, pihak sekolah melihat, guru-guru yang mengajar bukan

pada bidang studinya itu diberi jam harus serumpun atau saling terkait. Sehingga apabila terjadi *gap*, itu tidak terlalu jauh.

5. Setiap individu guru memiliki pemikiran sendiri, sehingga sulit untuk disatukan. Solusinya: kepala sekolah mengambil keputusan secara musyawarah dan mengikuti suara terbanyak.

6. Pengelolaan keuangan belum optimal.

b. Peluang

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan sejumlah potensi yang dapat dijadikan sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

1. Motivasi guru tinggi, guru di MAN 3 Bireuen memiliki dorongan yang tinggi dalam melakukan tugasnya.
2. Semua guru sudah memiliki kompetensi yang memadai.
3. Jarak antara kabupaten dengan sekolah tidak terlalu jauh sehingga mudah untuk berkoordinasi dengan pihak terkait apabila dibutuhkan.
4. Memiliki guru yang jam terbangnya sudah tinggi, artinya bahwa di MAN 3 Bireuen memiliki guru yang sudah senior dan berpengalaman dalam bidangnya masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam menghadapi tantangan dan hambatan yang terjadi di MAN 3 Bireuen, kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan guru, berkoordinasi dengan instansi terkait, kemudian berkoordinasi dengan pengawas sekolah,

berkoordinasi dengan DEPAG, dan yang terakhir berkoordinasi dan mengaktifkan komite sekolah.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan di MAN 3 Bireuen dengan judul peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Bireuen. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN 3 Bireuen lebih dominan kepada gaya kepemimpinan demokratis walaupun ada waktu-waktu tertentu kepala sekolah tidak menggunakan kepemimpinan demokratis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MAN 3 Bireuen dalam penerapan gaya kepemimpinan secara demokratis sudah baik dengan mengedepankan rasa kekeluargaan serta melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan.
2. Upaya Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu dengan cara mengaktifkan serta menjalankan MGMP, kemudian mengikutsertakan dewan guru pada pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh dinas terkait. Selain itu, kepala sekolah sudah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi bawahannya dan juga kepala sekolah melakukan bimbingan kepada bawahannya baik secara umum, kelompok maupun individual, dan yang terakhir kepala sekolah merupakan seorang komunikator yang baik.

3. Peluang dan tantangan kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen. Adapun tantangan yang ada di MAN 3 Bireuen yaitu kekurangan alat praktek bagi mata pelajaran IPA, sehingga guru tidak dapat memaksimalkan proses pembelajaran dengan baik. Pelatihan yang ada belum mampu mencakup semua guru. Kurangnya guru bidang studi, dan masih ada guru honor yang diberi jam bukan pada bidang studinya. Sedangkan peluang yang ada di MAN 3 Bireuen ini yaitu 1) Guru memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi, 2) secara umum guru telah memiliki kompetensi yang memadai, 3) letak geografis sekolah yang strategis sehingga mudah untuk berkoordinasi dengan pihak terkait apabila dibutuhkan.

B. Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah peneliti paparkan di atas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah mempertahankan gaya kepemimpinannya yang sekarang yaitu gaya demokratis agar komunikasi dan interaksi antara bawahan dengan pimpinan terus terjalin dengan baik dan harmonis.
2. Diharapkan kedepannya mengalokasikan dana untuk melakukan pelatihan atau seminar dan atau workshop bagi dewan guru maupun tenaga kependidikan serta mampu melakukan pengadaan LAB IPA dan segala atributnya yang dibutuhkan oleh guru.

3. Diharapkan kepala sekolah harus lebih mampu untuk memotivasi guru untuk mengikuti perlombaan-perlombaan yang diadakan oleh pihak terkait dalam rangka meningkatkan kinerja.
4. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan agar melakukan pengkajian lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru agar hasil yang didapatkan lebih lengkap dan sempurna.



Daftar Pustaka

- Abas, Erjati. 2017. *Magnet kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Abbas, Syahrizal. 2014. *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Badar At-Taubany, Trianto Ibnu & Hadi Suseno. 2017. *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah*, Jakarta: Kencana.
- Darmadi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan “Melenjit Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi”*. Yogyakarta: Deepublish.
- Darmadi. 2014. *Membangun paradigma baru kinerja guru*. Bogor: Guepedia.
- Devy, Julaicha. 2018. “Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator Di MTs Negeri 2 Bandar Lampung” (skripsi tidak dipublikasi), Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Diakses melalui <http://repository.radenintan.ac.id/4133/1/SKRIPSI%20JULAICHA.pdf> pada tanggal 20 Januari 2019.
- Fitrah, Muh & Luthfiyah. 2017. *Metodelogi Penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. Suka Bumi: Jejak.
- [Http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/02/uu-nomor-14-tahun-2005-ttg-guru-dan-dosen.pdf](http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/02/uu-nomor-14-tahun-2005-ttg-guru-dan-dosen.pdf). Diakses tanggal 09 desember 2018.
- [Https://id.wikipedia.org/wiki/Administrator](https://id.wikipedia.org/wiki/Administrator). Diakses tanggal 06 Desember 2018.
- [Https://id.wikipedia.org/wiki/Guru](https://id.wikipedia.org/wiki/Guru). Diakses tanggal 09 desember 2018.
- Herlambang, Susatyo. 2013. *Pengantar Manajemen (cara mudah memahami ilmu manajemen)*. Yogyakarta: Gosyen Publisng.
- Hayeehama, Mr. Bunyamee. 2015. “Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Phakdee Withya Thailand Selatan” (tidak dipublikasikan), Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Diakses melalui http://digilib.uin-suka.ac.id/20389/1/11470071_bab-i_iv-atau-v_daftar-pustaka.pdf pada tanggal 20 Januari 2019.
- Imron. 2018. *Aspek spritualitas dalam kinerja*. Magaelang: Unimma Press.

- Jelantik, A.A Ketut. 2015. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kristiawan, Muhammad, dkk. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Khasanah, Haiatin. 2007. "Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Administrator Pendidikan di SMP N 1 Petanahan Kebumen" (tidak dipublikasikan), Fakultas Tarbiyah, Uinversitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga Yogyakarta. Diakses melalui <http://digilib.uin-suka.ac.id/18051/> pada tanggal 20 Januari 2019.
- Maskur. 2015. *Manajemen humas Pendidikan Islam: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Musriadi. 2018. *Profesi Kependidikan Secara Teoritis dan Aplikatif Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*, Yogyakarta: Deepublish.
- Nata, Abuddin. 2016. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media.
- Pianda, Didi. 2018. *Kineja Guru (kompetensi guru, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah)*. Jawa Barat: Jejak.
- Rahman, Mariati. 2017. *Ilmu administrasi*. Makasar: Sah Media.
- Rismawati & Mattalata. 2015. *Evaluasi kinerja: penilaian kinerja atas dasar prestasi kerja berorientasi kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Rukajat, Ajat. 2018. *Manajemen pembelajaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sagala, Syaiful. 2018. *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Susanto, Yohanes. 2017. *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Saefullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Syafaruddin. 2015. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press.
- Saifuddin. 2018. *Pengelolaan Pembelajaran Teoritis dan Praktis*. Yogyakarta: Deepbulish.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Teori belajar dan pembelajaran di sekolah dasar*. Jakarta: Prenamedia Group.

- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, Edeng. 2015. *Administrasi Pendidikan Dalam Pembelajaran*, Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Tim pengembangan ilmu Pendidikan FIP-UPI. 2007. *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan Bagian I: Ilmu Pendidikan teoritis*. Jakarta: Grasindo.
- Tobroni. 2018. *Memperbincangkan pemikiran Pendidikan islam dari idealisme substantif hingga konsep actual*. Jakarata: Prenamedia Group.
- Tapsiri, Alwan. M. Syukri & Masluyah Suib. 2016. “Hubungan Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Kemandirian Guru Di Sekolah”, pendidikan dan pembelajaran, Vol. 5. NO. 10. Diakses melalui <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/view/16906/14490> pada tanggal 28 Januari 2019.
- Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan*. Jakarta: Kencana.
- Zubair Ahmad, Rambat Nur Sasongko & Aliman. 2017. “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru”. *Manajer Pendidikan*. VOL 11, NO. 4. Diakses melalui <https://media.neliti.com/media/publications/270715-manajemen-peningkatan-kinerja-guru-d03f0ae3.pdf> pada tanggal 30 Juni 2019

**KISI-KISI INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 3 BIREUEN**

No	Rumusan Masalah	Indikator	Pertanyaan		
			Kepala Sekolah	Wakil kepala sekolah	Guru
1	Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen?	a. Gaya kepemimpinan kharismatik. b. Gaya kepemimpinan Paternalistik dan Maternalistik c. Gaya Kepemimpinan <i>Laisser Faire</i> d. Gaya Kepemimpinan Demokratis e. Gaya Kepemimpinan Otokratik	1. Di saat bapak melaksanakan rapat baik dengan tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik. Apakah bapak memberikan peluang untuk bawahan berpendapat? 2. Bagaimana sikap bapak memposisikan bawahan baik di dalam forum maupun diluar forum	1. Menurut ibu/bapak, Apakah bapak/ibu diberikan peluang untuk berpendapat di dalam forum? 2. Menurut bapak/ibu, bagaimana sikap kepala sekolah dalam memposisikan bawahannya baik di dalam forum maupun di luar forum? 3. Menurut ibu/bapak, Bagaimana cara kepala	1. Menurut ibu/bapak, Apakah bapak/ibu diberikan peluang untuk berpendapat di dalam forum? 2. Menurut bapak/ibu, bagaimana sikap kepala sekolah dalam memposisikan bawahannya baik di dalam forum maupun di luar forum? 3. Menurut ibu/bapak, Bagaimana cara kepala

			musyawarah? 3. Bagaimana cara bapak mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru maupun tenaga kependidikan? 4. Apakah bapak sudah menjalankan perannya sebagaimana mestinya? 5. Bagaimana dengan kepemimpinan yang bapak jalankan sekarang, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya? Kenapa! 6. Apakah bapak	sekolah mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru maupun tenaga kependidikan? 4. Menurut bapak/ibu, apakah kepala sekolah sudah menjalankan perannya sebagai kepala sekolah dengan baik? 5. Menurut bapak, bagaimana dengan kepemimpinan kepala sekolah, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya? Kenapa! 6. Menurut ibu/bapak, Apakah kepala sekolah	sekolah mengambil keputusan baik disaat rapat dengan guru maupun tenaga kependidikan? 4. Menurut bapak/ibu, apakah kepala sekolah sudah menjalankan perannya sebagai kepala sekolah dengan baik? 5. Menurut bapak, bagaimana dengan kepemimpinan kepala sekolah, apakah sudah memuaskan atau sebaliknya? Kenapa! 6. Menurut ibu/bapak, Apakah kepala sekolah
--	--	--	--	--	--

			memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya? 7. Apakah bapak mendengar kritik dan saran dari bawahan? 8. Bagaimana sikap bapak ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu? 9. Apakah bapak pernah mengambil keputusan secara individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan?	memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya? 7. Menurut ibu/bapak, apakah kepala sekolah mendengar kritik dan saran dari bawahannya? 8. Menurut ibu/bapak, bagaimana sikap kepala sekolah ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu? 9. Menurut bapak, apakah kepala sekolah pernah mengambil keputusan secara	memberikan kebebasan sepenuhnya (dalam hal pengajaran) terhadap bawahannya? 7. Menurut ibu/bapak, apakah kepala sekolah mendengar kritik dan saran dari bawahannya? 8. Menurut ibu/bapak, bagaimana sikap kepala sekolah ketika sekolah di hadapkan dengan sebuah permasalahan tertentu? 9. Menurut bapak, apakah kepala sekolah pernah mengambil keputusan secara
--	--	--	---	--	--

				individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan?	individual tanpa kompromi? Jika pernah, disaat kapan?
2	Bagaimana upaya Kepala Sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru Di MAN 3 Bireuen?	Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru: a. Kegiatan belajar mengajar di kelas. b. Pertemuan ilmiah guru. c. Lomba kreativitas guru. d. Pelatihan e. Seminar motivasi. f. Musyawarah guru mata pelajaran.	1.Selama bapak menjabat sebagai kepala sekolah, adakah program untuk meningkatkan kinerja para bawahan bapak? 2.Apa saja upaya Bapak dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimana upaya tersebut dilaksanakan? 3.Apakah upaya yang bapak lakukan efektif dalam peningkatan kinerja guru? 4. Seberapa intensifkah guru di MAN 3	1. Menurut bapak/ibu, selama kepala sekolah menjabat. Adakah program pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru? 2. Menurut bapak/ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan dan bagaimana upaya tersebut dilakukan? 3. Menurut bapak/ibu, apakah upaya kepala sekolah untuk	1. Menurut bapak/ibu, selama kepala sekolah menjabat. Adakah program pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru? 2. Menurut bapak/ibu, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan dan bagaimana upaya tersebut dilakukan? 3. Menurut bapak/ibu, apakah upaya kepala sekolah untuk

			Bireuen melakukan pertemuan/diskusi bersama guru bidang studi? 5. Bagaimana upaya bapak sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif? 6. Apakah guru MAN 3 Bireuen pernah mengikuti perlombaan yang dilakukan oleh Lembaga-lembaga tertentu? 7. Dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan	meningkatkan kinerja guru sudah efektif? 4. Menurut bapak/ibu, seberapa sering guru di MAN 3 Bireuen melakukan diskusi dengan guru bidang studi? 5. Menurut ibu/bapak, Bagaimana upaya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif? 6. Menurut ibu/bapak apakah kepala sekolah pernah mengikutsertakan guru-guru dalam	meningkatkan kinerja guru sudah efektif? 4. Menurut bapak/ibu, seberapa sering guru di MAN 3 Bireuen melakukan diskusi dengan guru bidang studi? 5. Menurut ibu/bapak, Bagaimana upaya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di Lembaga pendidikan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif? 6. Menurut ibu/bapak apakah kepala sekolah pernah mengikutsertakan guru-guru dalam
--	--	--	--	--	--

			apakah cukup? 8. Dalam pengembangan kurikulum, siapa saja yang bapak ikut sertakan? 9. Bagaimana proses pengembangan kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi? 10. Apa saja upaya Bapak dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran guru bagi guru? Bagaimana upaya tersebut	perlombaan tertentu? 7. Menurut ibu/bapak, dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan apakah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan baik sarana dan prasarana atau alat penunjang lainnya? 8. Menurut ibu/bapak, apakah dalam pengembangan kurikulum, bapak/ibu dan seluruh guru bidang studi di ikut sertakan? 9. Menurut bapak/ibu, bagaimana proses pengembangan	perlombaan tertentu? 7. Menurut ibu/bapak, dari mana saja dana yang dikelola oleh MAN 3 Bireuen dan apakah sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan baik sarana dan prasarana atau alat penunjang lainnya? 8. Menurut ibu/bapak, apakah dalam pengembangan kurikulum, bapak/ibu dan seluruh guru bidang studi di ikut sertakan? 9. Menurut bapak/ibu, bagaimana proses pengembangan
--	--	--	--	---	---

			dilaksanakan? 11. Apakah bapak melakukan pemantauan/supervisi secara langsung disaat guru sedang mengajar? 12. Bagaimana bapak melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)? 13. Apakah bapak melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan? 14. Apakah bapak melakukan	kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi? 10. Menurut ibu/bapak, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran bagi guru? Bagaimana upaya tersebut dilakukan! 11. Menurut bapak/ibu, apakah kepala sekolah pernah melakukan supervisi/peninjauan langsung ke kelas saat guru sedang mengajar? 12. Menurut ibu/bapak,	kurikulum di MAN 3 Bireuen mulai dari perencanaan hingga evaluasi? 10. Menurut ibu/bapak, apa saja upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pemahaman materi pembelajaran bagi guru? Bagaimana upaya tersebut dilakukan! 11. Menurut bapak/ibu, apakah kepala sekolah pernah melakukan supervisi/peninjauan langsung ke kelas saat guru sedang mengajar?
--	--	--	---	--	--

			pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru seperti silabus, prosem dan prota? 15. Bagaimana cara bapak memberikan motivasi kerja kepada bawahan agar kinerja optimal? 16. Bagaimana bapak menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai?	bagaimana kepala sekolah melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)? 13. Menurut ibu/bapak, apakah kepala sekolah melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan? 14. Menurut ibu/bapak, apakah kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru seperti silabus, prosem dan prota?	12. Menurut ibu/bapak, bagaimana kepala sekolah melihat/mecukupi kebutuhan guru dalam mengajar (sarana penunjang)? 13. Menurut ibu/bapak, apakah kepala sekolah melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap proses yang telah dilakukan? 14. Menurut ibu/bapak, apakah kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan administrasi guru
--	--	--	--	---	---

				15. Menurut ibu/bapak , apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kerja kepada bawahannya? 16. Menurut ibu/bapak, bagaimana kepala sekolah menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai?	seperti silabus, prosem dan prota? 15. Menurut ibu/bapak , apakah kepala sekolah pernah memberikan motivasi kerja kepada bawahannya? 16. Menurut ibu/bapak, bagaimana kepala sekolah menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga tercapai tujuan yang ingin dicapai?
3	Bagaimana peluang dan tantangan kepala sekolah sebagai		1. Hal apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan kapasitas/kinerja para	1. Menurut bapak/ibu, apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan	1. Menurut bapak/ibu, apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan

	administrator dalam peningkatan kinerja guru MAN 3 Bireuen?		bawahan bapak dan bagaimana solusinya? 2. Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru? 3. Bagaimana bapak menghadapi tantangan yang ada di lapangan? 4. Apakah bapak melakukan analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, thtreats) atau sejenisnya disaat proses perencanaan	kapasitas/kinerja para bawahan bapak dan bagaimana solusinya? 2. Menurut bapak/ibu, Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru? 3. Menurut bapak/ibu, bagaimana cara kepala sekolah menghadapi tantangan yang ada dilapangan? 4. Menurut bapak/ibu, apakah kepala sekolah melakukan analisis SWOT atau sejenisnya disaat melakukan	kapasitas/kinerja para bawahan bapak dan bagaimana solusinya? 2. Menurut bapak/ibu, Apa saja peluang yang dimiliki oleh MAN 3 Bireuen untuk meningkatkan kinerja guru? 3. Menurut bapak/ibu, bagaimana cara kepala sekolah menghadapi tantangan yang ada dilapangan? 4. Menurut bapak/ibu, apakah kepala sekolah melakukan analisis SWOT atau sejenisnya disaat melakukan
--	--	--	---	---	---

			pembelajaran?	perencanaan pembelajaran?	perencanaan pembelajaran?
--	--	--	---------------	------------------------------	------------------------------

Banda Aceh, 3 Juli 2019

Mengetahui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Mujiburrahman, M. Ag
NIP.197109082001121001

Dra. Cut Nya Dhin, M. Pd
NIP.196705232014112001



**KISI-KISI INSTRUMEN OBSERVASI PENELITIAN PERAN KEPALA
SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI MAN 3 BIREUEN**

No	Aspek Yang Diobservasi	Kondisi			
		Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang Baik
1	Melakukan rapat koordinasi dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.	✓		✓	
2	Melakukan pelatihan kepada guru	✓		✓	
3	Memeriksa kelengkapan bahan ajar/RPP guru.	✓		✓	
4	Melakukan kunjungan kelas saat proses belajar mengajar sedang berlangsung.	✓		✓	
5	Kelengkapan alat mengajar guru (sarana penunjang).	✓		✓	
6	Melaksanakan bimbingan/arahan kepada guru dan tenaga kependidikan.	✓		✓	
7	Melakukan rapat persiapan pembelajaran tahun ajaran baru dengan dewan guru.	✓		✓	
8	Iklim kerja yang kondusif	✓		✓	
9	Kepala sekolah Melakukan supervisi	✓		✓	
10	Kepala sekolah melakukan pemeriksaan administrasi guru	✓		✓	

Banda Aceh, 3 Juli 2019

Mengetahui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Mujiburrahman, M. Ag
NIP.197109082001121001

Dra. Cut Nya Dhin, M. Pd
NIP.196705232014112001

**KISI-KISI INSTRUMEN OBSERVASI PENELITIAN PERAN KEPALA
SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI MAN 3 BIREUEN**

No	Aspek yang Diobservasi	Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang Baik
1	Struktur organisasi sekolah	✓		✓	
2	Membuat perencanaan kerja (semester dan tahunan)	✓		✓	
3	Menentukan atau menyusun kelas/kelompok/rombongan belajar.	✓		✓	
4	Menyusun program kegiatan, baik semester maupun tahunan.	✓		✓	
5	Membuat jadwal kegiatan/agenda kegiatan kurikulum.	✓		✓	
6	Menyusun jadwal pelajaran atau proses pembelajaran.	✓		✓	
7	Menyelenggarakan waktu kegiatan evaluasi atau ulangan atau ujian.	✓		✓	
8	Mendaftar dan menyusun buku-buku sumber yang diperlukan untuk pembelajaran.	✓		✓	

Banda Aceh, 3 Juli 2019

Mengetahui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Mujiburrahman, M. Ag
NIP.197109082001121001

Dra. Cut Nya Dhin, M. Pd
NIP.196705232014112001

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
NOMOR: B-3860/Un.08/FTK/KP.07.6/03/2019

TENTANG
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang** :
- a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan
 - b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi
- Meingat** :
- 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 - 2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
 - 3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
 - 4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
 - 5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 - 6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
 - 7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
 - 8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh
 - 9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
 - 10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;
 - 11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Mempertahikan** :
- Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 28 Desember 2018

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- PERTAMA** :
- Menunjuk Saudara:
 - 1. Mujiburrahman sebagai Pembimbing Pertama
 - 2. Cut Nyak Dhin sebagai Pembimbing Kedua
- untuk membimbing Skripsi:
- Nama : Sayed Imasuddin
- NIM : 150 206 017
- Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
- Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Bireun.
- KEDUA** :
- Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh
- KETIGA** :
- Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2019/2020
- KEEMPAT** :
- Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan : Banda Aceh
Pada tanggal : 26 Maret 2019

An. Rektor

Tembusan

- 1. Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
- 2. Ketua Prodi MPI FTK
- 3. Pembimbing yang bersangkutan untuk disahkan dan ditandatangani;
- 4. Mahasiswa yang bersangkutan;


Muslim Razali



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telp. (0651) 7551423 - Fax. (0651) 7553020 Situs : www.tarbiyah.ar-raniry.ac.id

Nomor : B-9844 /Un.08/FTK.1/TL.03/07/2019
Lamp : -
Hal : Mohon Izin Untuk Mengumpul Data
Menyusun Skripsi

04 Juli 2019

Kepada Yth.

Di -
Tempat

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh dengan ini memohon kiranya saudara memberi izin dan bantuan kepada:

N a m a : Sayed Imahuddin
N I M : 150 208 017
Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Semester : VIII
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam.
A l a m a t : Jl. Laksamana Malayahati Desa Baet Aceh Besar.

Untuk mengumpulkan data pada:

MAN 3 Bireun

Dalam rangka menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry yang berjudul:

Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Bireun

Demikianlah harapan kami atas bantuan dan keizinan serta kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

An. Dekan,
Bakil Dekan Bidang Akademik
dan Kelembagaan,
Mustafa



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BIREUEN
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 BIREUEN**

Jln. Medan Banda Aceh No 82 Matanglumpangdua 24261
Telepon : (0644) 41096 Email : man.peusangan@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

B. 1-036 /Ma.01.12.03/TL.00.1/ 07 /2019

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bireuen menerangkan bahwa :

Nama : Sayed Imanuddin
NIM : 150206017
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Semester : VIII (Delapan)

Schubungan dengan surat Saudara No. B-2762/Kk.01.12/PP 00/07/2019, tanggal 24 Juli 2019 tentang kegiatan Pengumpulan data dalam rangka penulisan Skripsi yang berjudul:

**"PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 3 BIREUEN "**

Dengan ini kami menerangkan bahwa benar nama tersebut diatas telah mengadakan Pengumpulan data pada MAN 3 Bireuen Matanglumpangdua Kab. Bireuen tanggal 24 s/d 26 Juli 2019.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Matanglumpangdua, 29 Juli 2019
Kepala


M. NASIR

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1 : Tampak depan MAN 3 Biruen



Gambar 2: Wawancara dengan kepala sekolah MAN 3 Bireuen



Gambar 3: Wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum MAN 3 Bireuen



Gambar 4: Wawancara dengan salah satu dewan guru MAN 3 Bireuen.

ROSTER NISIA PELAJARAN DEKSTER 1 MAS 3 BERSIKUT HAT GUP DUA KAL. KEBUNTA 2020-2021

NO	WAKTU	ALAM	SEKOLAH	NO	WAKTU	ALAM	SEKOLAH	NO	WAKTU	ALAM	SEKOLAH	NO	WAKTU	ALAM	SEKOLAH	NO	WAKTU	ALAM	SEKOLAH
DEKSTER 1																			
1	07.00-08.15	1	ALAM	16	07.00-08.15	16	ALAM	31	07.00-08.15	31	ALAM	46	07.00-08.15	46	ALAM	61	07.00-08.15	61	ALAM
2	08.15-09.30	2	ALAM	17	08.15-09.30	17	ALAM	32	08.15-09.30	32	ALAM	47	08.15-09.30	47	ALAM	62	08.15-09.30	62	ALAM
3	09.30-10.45	3	ALAM	18	09.30-10.45	18	ALAM	33	09.30-10.45	33	ALAM	48	09.30-10.45	48	ALAM	63	09.30-10.45	63	ALAM
4	10.45-12.00	4	ALAM	19	10.45-12.00	19	ALAM	34	10.45-12.00	34	ALAM	49	10.45-12.00	49	ALAM	64	10.45-12.00	64	ALAM
5	12.00-13.15	5	ALAM	20	12.00-13.15	20	ALAM	35	12.00-13.15	35	ALAM	50	12.00-13.15	50	ALAM	65	12.00-13.15	65	ALAM
6	13.15-14.30	6	ALAM	21	13.15-14.30	21	ALAM	36	13.15-14.30	36	ALAM	51	13.15-14.30	51	ALAM	66	13.15-14.30	66	ALAM
7	14.30-15.45	7	ALAM	22	14.30-15.45	22	ALAM	37	14.30-15.45	37	ALAM	52	14.30-15.45	52	ALAM	67	14.30-15.45	67	ALAM
8	15.45-17.00	8	ALAM	23	15.45-17.00	23	ALAM	38	15.45-17.00	38	ALAM	53	15.45-17.00	53	ALAM	68	15.45-17.00	68	ALAM
9	17.00-18.15	9	ALAM	24	17.00-18.15	24	ALAM	39	17.00-18.15	39	ALAM	54	17.00-18.15	54	ALAM	69	17.00-18.15	69	ALAM
10	18.15-19.30	10	ALAM	25	18.15-19.30	25	ALAM	40	18.15-19.30	40	ALAM	55	18.15-19.30	55	ALAM	70	18.15-19.30	70	ALAM
11	19.30-20.45	11	ALAM	26	19.30-20.45	26	ALAM	41	19.30-20.45	41	ALAM	56	19.30-20.45	56	ALAM	71	19.30-20.45	71	ALAM
12	20.45-22.00	12	ALAM	27	20.45-22.00	27	ALAM	42	20.45-22.00	42	ALAM	57	20.45-22.00	57	ALAM	72	20.45-22.00	72	ALAM
13	22.00-23.15	13	ALAM	28	22.00-23.15	28	ALAM	43	22.00-23.15	43	ALAM	58	22.00-23.15	58	ALAM	73	22.00-23.15	73	ALAM
14	23.15-00.30	14	ALAM	29	23.15-00.30	29	ALAM	44	23.15-00.30	44	ALAM	59	23.15-00.30	59	ALAM	74	23.15-00.30	74	ALAM
15	00.30-01.45	15	ALAM	30	00.30-01.45	30	ALAM	45	00.30-01.45	45	ALAM	60	00.30-01.45	60	ALAM	75	00.30-01.45	75	ALAM
DEKSTER 2																			
1	07.00-08.15	1	ALAM	16	07.00-08.15	16	ALAM	31	07.00-08.15	31	ALAM	46	07.00-08.15	46	ALAM	61	07.00-08.15	61	ALAM
2	08.15-09.30	2	ALAM	17	08.15-09.30	17	ALAM	32	08.15-09.30	32	ALAM	47	08.15-09.30	47	ALAM	62	08.15-09.30	62	ALAM
3	09.30-10.45	3	ALAM	18	09.30-10.45	18	ALAM	33	09.30-10.45	33	ALAM	48	09.30-10.45	48	ALAM	63	09.30-10.45	63	ALAM
4	10.45-12.00	4	ALAM	19	10.45-12.00	19	ALAM	34	10.45-12.00	34	ALAM	49	10.45-12.00	49	ALAM	64	10.45-12.00	64	ALAM
5	12.00-13.15	5	ALAM	20	12.00-13.15	20	ALAM	35	12.00-13.15	35	ALAM	50	12.00-13.15	50	ALAM	65	12.00-13.15	65	ALAM
6	13.15-14.30	6	ALAM	21	13.15-14.30	21	ALAM	36	13.15-14.30	36	ALAM	51	13.15-14.30	51	ALAM	66	13.15-14.30	66	ALAM
7	14.30-15.45	7	ALAM	22	14.30-15.45	22	ALAM	37	14.30-15.45	37	ALAM	52	14.30-15.45	52	ALAM	67	14.30-15.45	67	ALAM
8	15.45-17.00	8	ALAM	23	15.45-17.00	23	ALAM	38	15.45-17.00	38	ALAM	53	15.45-17.00	53	ALAM	68	15.45-17.00	68	ALAM
9	17.00-18.15	9	ALAM	24	17.00-18.15	24	ALAM	39	17.00-18.15	39	ALAM	54	17.00-18.15	54	ALAM	69	17.00-18.15	69	ALAM
10	18.15-19.30	10	ALAM	25	18.15-19.30	25	ALAM	40	18.15-19.30	40	ALAM	55	18.15-19.30	55	ALAM	70	18.15-19.30	70	ALAM
11	19.30-20.45	11	ALAM	26	19.30-20.45	26	ALAM	41	19.30-20.45	41	ALAM	56	19.30-20.45	56	ALAM	71	19.30-20.45	71	ALAM
12	20.45-22.00	12	ALAM	27	20.45-22.00	27	ALAM	42	20.45-22.00	42	ALAM	57	20.45-22.00	57	ALAM	72	20.45-22.00	72	ALAM
13	22.00-23.15	13	ALAM	28	22.00-23.15	28	ALAM	43	22.00-23.15	43	ALAM	58	22.00-23.15	58	ALAM	73	22.00-23.15	73	ALAM
14	23.15-00.30	14	ALAM	29	23.15-00.30	29	ALAM	44	23.15-00.30	44	ALAM	59	23.15-00.30	59	ALAM	74	23.15-00.30	74	ALAM
15	00.30-01.45	15	ALAM	30	00.30-01.45	30	ALAM	45	00.30-01.45	45	ALAM	60	00.30-01.45	60	ALAM	75	00.30-01.45	75	ALAM
DEKSTER 3																			
1	07.00-08.15	1	ALAM	16	07.00-08.15	16	ALAM	31	07.00-08.15	31	ALAM	46	07.00-08.15	46	ALAM	61	07.00-08.15	61	ALAM
2	08.15-09.30	2	ALAM	17	08.15-09.30	17	ALAM	32	08.15-09.30	32	ALAM	47	08.15-09.30	47	ALAM	62	08.15-09.30	62	ALAM
3	09.30-10.45	3	ALAM	18	09.30-10.45	18	ALAM	33	09.30-10.45	33	ALAM	48	09.30-10.45	48	ALAM	63	09.30-10.45	63	ALAM
4	10.45-12.00	4	ALAM	19	10.45-12.00	19	ALAM	34	10.45-12.00	34	ALAM	49	10.45-12.00	49	ALAM	64	10.45-12.00	64	ALAM
5	12.00-13.15	5	ALAM	20	12.00-13.15	20	ALAM	35	12.00-13.15	35	ALAM	50	12.00-13.15	50	ALAM	65	12.00-13.15	65	ALAM
6	13.15-14.30	6	ALAM	21	13.15-14.30	21	ALAM	36	13.15-14.30	36	ALAM	51	13.15-14.30	51	ALAM	66	13.15-14.30	66	ALAM
7	14.30-15.45	7	ALAM	22	14.30-15.45	22	ALAM	37	14.30-15.45	37	ALAM	52	14.30-15.45	52	ALAM	67	14.30-15.45	67	ALAM
8	15.45-17.00	8	ALAM	23	15.45-17.00	23	ALAM	38	15.45-17.00	38	ALAM	53	15.45-17.00	53	ALAM	68	15.45-17.00	68	ALAM
9	17.00-18.15	9	ALAM	24	17.00-18.15	24	ALAM	39	17.00-18.15	39	ALAM	54	17.00-18.15	54	ALAM	69	17.00-18.15	69	ALAM
10	18.15-19.30	10	ALAM	25	18.15-19.30	25	ALAM	40	18.15-19.30	40	ALAM	55	18.15-19.30	55	ALAM	70	18.15-19.30	70	ALAM
11	19.30-20.45	11	ALAM	26	19.30-20.45	26	ALAM	41	19.30-20.45	41	ALAM	56	19.30-20.45	56	ALAM	71	19.30-20.45	71	ALAM
12	20.45-22.00	12	ALAM	27	20.45-22.00	27	ALAM	42	20.45-22.00	42	ALAM	57	20.45-22.00	57	ALAM	72	20.45-22.00	72	ALAM
13	22.00-23.15	13	ALAM	28	22.00-23.15	28	ALAM	43	22.00-23.15	43	ALAM	58	22.00-23.15	58	ALAM	73	22.00-23.15	73	ALAM
14	23.15-00.30	14	ALAM	29	23.15-00.30	29	ALAM	44	23.15-00.30	44	ALAM	59	23.15-00.30	59	ALAM	74	23.15-00.30	74	ALAM
15	00.30-01.45	15	ALAM	30	00.30-01.45	30	ALAM	45	00.30-01.45	45	ALAM	60	00.30-01.45	60	ALAM	75	00.30-01.45	75	ALAM

Gamabr 5: Jadwal pelajaran atau roster pelajaran di MAN 3 Bireuen

No	KALAM/NO	Mata Pelajaran	Kategori Ruang	Rata 5-12		Rata 5-12 Jml	Rata 13-15		Rata 13-15 Jml	Rata 16-18		Rata 16-18 Jml	Rata Jml	Rata Jml	Rata Jml	Rata Jml
				1	2		3	4		5	6					
1	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10	101-10001-100001-10001	Matematika	Matematika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Gambar 6: Pembagian tugas dalam proses belajar mengajar di MAN 3 Bireuen.

REKAP SISWA MAN 3 BIREUEN TAHUN PELAJARAN 2017/2018

TGL 25 BULAN 7 TAHUN 2018

DAFTAR

KELAS 8											
NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total: 152						Total: 152					
TOTAL SISWA KELAS 8: 152											
TOTAL SISWA KELAS 8: 152											

KELAS 9											
NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total: 147						Total: 147					
TOTAL SISWA KELAS 9: 147											
TOTAL SISWA KELAS 9: 147											

KELAS 10											
NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total: 134						Total: 134					
TOTAL SISWA KELAS 10: 134											
TOTAL SISWA KELAS 10: 134											

KELAS 11											
NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total: 127						Total: 127					
TOTAL SISWA KELAS 11: 127											
TOTAL SISWA KELAS 11: 127											

KELAS 12											
NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total: 100						Total: 100					
TOTAL SISWA KELAS 12: 100											
TOTAL SISWA KELAS 12: 100											

TOTAL SISWA MAN 3 BIREUEN: 577

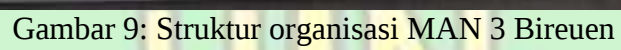
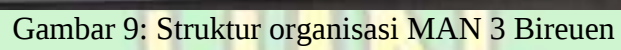
Gambar 7: Pembagian ROMBEL siswa MAN 3 Bireuen.

PROGRAM KERJA TAHUNAN MAN 3 BIREUEN
TAHUN AJARAN 2017/2018

NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total: 100						Total: 100					
TOTAL SISWA KELAS 12: 100											
TOTAL SISWA KELAS 12: 100											

MAN 3 BIREUEN

Gambar 8: PROKER MAN 3 Bireuen



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Sayed Imanuddin
Nim : 150206017
Tempat/tanggal lahir : Meuse, 15 Juli 1997
Jenis kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Kebangsaan/suku : Indonesia/Aceh
Status : Belum menikah
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Gampong Meuse, kecamatan Kuta Blang, kabupaten Bireuen, Aceh
IPK : 3,78
No. Hp : 085260337196

Nama Orang Tua

a. Ayah : Said M.Yusuf
Pekerjaan : Pedagang
b. Ibu : Lelawati
Pekerjaan : IRT

Riwayat Pendidikan

a. SD : SD Negeri 1 Kuta Blang, tamat tahun 2009
b. MTsS : MTsS Ulumuddin, tamat tahun 2012
c. MAN : MAN Peusangan, tamat tahun 2015
d. Perguruan Tinggi : UIN AR-Raniry, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam
Lulus pada Tahun 2020

