



Pola Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang)

Rajeti Busni

ABSTRACT

Peningkatan kinerja guru menjadi salah satu pilar utama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, menyadari hal ini maka pola manajemen yang di selenggarakan kepala sekolah menjadi penentu bagi perwujudan tujuan peningkatan kinerja guru. Berangkat dari latar belakang ini maka masalah utama penelitian ini adanya keingintahuan mengetahui bagaimana pola manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pola atau bentuk manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Untuk mencapai tujuan tersebut peneliti menggunakan metode pengumpulan dan analisis data yang mengacu pada kaedah-kaedah penelitian kualitatif yang dikembangkan oleh Bogdan dan Biklen (1982). Prosedur pemilihan narasumber ditentukan berdasarkan pertimbangan keterlibatannya dalam Pola Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, khususnya di SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Pola Manajemen kepala sekolah SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah manajemen terbuka dan terkondisi. Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sebagai dasar untuk bertindak. Sedangkan faktor pendukung lebih bersifat pada faktor mental serta faktor tanggung jawab moral sebagai guru, sedangkan faktor penghambatnya masih ditemukan kinerja guru yang belum optimal.

Kata Kunci

Manajemen, Kinerja, Sekolah, Guru

PENDAHULUAN

Pola merupakan suatu entitas yang dapat didefinisikan (mungkin secara samar) dan dapat diberi suatu identifikasi atau nama. Pola manajemen merupakan model atau sistem cara kerja dalam mengelola atau mengatur yang menyangkut di dalamnya: (1) Perencanaan, yaitu: Proses kegiatan pemikiran dan penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melakukan tindakan yang sebenar-benarnya dalam rangka mencapai tujuan., (2) Pengorganisasian, yaitu: Proses penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuannya, sumber-sumbernya dan lingkungannya., (3)

Pengarahan, yaitu: Aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan., dan (4) Pengawasan, yaitu: Rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mengadakan pengawasan, penyempurnaan, dan penilaian untuk menjamin agar tujuan dapat dicapai seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu unsur kunci dalam menentukan tercapainya efektivitas serta produktivitas organisasi sekolah. Persoalannya yang dilakukan oleh pemimpin sekolah adalah melatih, mengembangkan dan memelihara dalam berbagai bidang kehidupan benar-benar tersedia dengan cukup untuk efektif dalam tugasnya. Masalah inilah yang menjadi persoalan yang penting bagi tiap organisasi sekolah dalam usahanya menyeleksi orang melalui pendekatan yang dipandang benar untuk menjalankan fungsi kepemimpinan sekolah. Dalam kaitan ini fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah melatih dan mengembangkan para anggota organisasi sekolah dalam hal kepemimpinan sekolah, serta mempertimbangkan secara cermat tempat yang cocok bagi setiap personil dalam organisasi sekolah untuk menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan faktor atau unsur penting dalam keberhasilan manajemen pada sebuah organisasi sekolah. Hal itu didasarkan pada peranan seorang pemimpin sekolah pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan sekolah. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam peranannya sebagai pemimpin pendidikan menurut Dirawat, dkk menyatakan setiap Kepala Sekolah disyaratkan memiliki keterampilan, antara lain yaitu:

1. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap,
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya,
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi, dan
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Keberhasilan suatu organisasi sekolah sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang terdapat dalam organisasi sekolah yang bersangkutan. Untuk itu sejak dini dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan terpercaya di era globalisasi dan otonomi daerah ini perlu diperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan organisasi sekolah, apalagi terkait dengan kepemimpinan Kepala Sekolah.

Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang yaitu Kepala Sekolah, staf, guru-guru, pegawai dan siswa, untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Jabatan Kepala Sekolah menuntut profesionalisme, keahlian dan keterampilan khususnya dalam mengelola sumber daya sekolah. Keprofesionalan Kepala Sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya berkaitan dengan mutu, sifat dan perilaku yang berorientasi kepada mutu pembelajaran dan keputusan kerja pada diri staf, guru dan siswa secara sinergis.

Kepemimpinan pendidikan yang dijalankan Kepala Sekolah perlu mendapatkan perhatian, sebab informan ini merupakan indikator dalam menentukan kadar produktivitas yang tinggi. Dapat dikatakan bahwa untuk mengetahui produktivitas organisasi sekolah antara lain melalui penilaian terhadap efektivitas kepemimpinan pimpinannya. Para kepala sekolah biasanya direktur dari guru-guru yang berpengalaman, berpendidikan lebih tinggi, cerdas, berkepribadian yang baik dan telah mendapat pelatihan dan pengembangan profesinya.

Timpe mendefinisikan kinerja sebagai penilaian tingkat kerja yang dikerjakan dengan jelas. Sementara oleh Fremont, Kast dan Rosenzweig dalam (M. Yasin) menyatakan, bahwa kinerja berarti sama dengan kesanggupan dan motivasi. Kesanggupan adalah kemampuan untuk berbuat dan teknik-teknik yang sesuai, sehingga dapat memberikan indikasi sejauh mana kemungkinan pekerjaan dapat dilakukan. Sedangkan motivasi merupakan keinginan untuk melakukan hal-hal yang direncanakan sesuai dengan kemampuan.

Pada tataran makro, ternyata manajemen pendidikan nasional masih lemah. Menurut Yahya Muhaimin (dalam Jalal dan Supriadi,) bahwa pendidikan nasional masih dihadapkan pada berbagai permasalahan pokok, yaitu: (1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan; (2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; dan (3) masih lemahnya manajemen pendidikan, di samping itu belum terwujudnya keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemandirian di kalangan akademisi.

Masih lemahnya manajemen pendidikan sampai dewasa ini perlu disikapi dengan ketekunan dan kesungguhan dalam mengelola lembaga pendidikan. Otonomi bidang pendidikan sebagai implikasi UU No. 22 Tahun 1999 dan PP. Nomor 25 Tahun 2000, menetapkan pembegian kewenangan pengelolaan bidang pendidikan dan kebudayaan antara Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten/ Kota menuntut pengelolaan yang lebih baik. Untuk itu diperlukan manajer institut pendidikan yang profesional, kredibel, dan akuntabel dalam bidang manajemen. Semua jenjang dan jenis pendidikan, tidak bisa lagi dikelola dengan asal jadi atau serampangan. Akan tetapi untuk menuju sekolah yang berhasil atau unggul diperlukan terobosan-terobosan baru untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan kemampuan menjalankan kepemimpinan pendidikan secara efektif. Tuntutan tersebut penting sekali dipenuhi

agar lembaga pendidikan menjadi efektif dalam membina sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Sejauh ini masih dirasakan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam penyelenggaraan pendidikan termasuk dilokasi penelitian ini masih kurang memadai hal ini ditandai dengan pengetahuan dan pengelolaan pembelajaran yang rendah, disiplin dan loyalitas guru cenderung rendah, dukungan masyarakat dan orang tua masih minim, prestasi lulusan rendah, serta seabrek masalah lainnya. Kondisi seperti di ini tidak boleh dibiarkan terus berlangsung, karena akan merugikan masyarakat dan bangsa.

Berdasarkan pengamatan pada *studi pendahuluan* di Sekolah Menengah Pertama Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang, lemahnya manajemen kepala sekolah selama ini yang berhubungan dengan kinerja guru disebabkan oleh beberapa informan, diantaranya: (1) budaya toleransi yang masih kental, sehingga ada fungsi manajemen yang tidak dapat diterapkan, seperti controlling yang menyebabkan supervisi kelas jarang dan bahkan tidak pernah dilakukan. Selain itu, ada guru yang terlambat masuk kerja karena tempat tinggalnya jauh dari sekolah; (2) wakil dan pembantu kepala sekolah kurang memahami atau kurang mengetahui fungsinya, sehingga fungsi manajemen yaitu perencanaan yang dibuat kepala sekolah tidak dapat dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan; (3) kinerja guru yang kurang baik dalam disiplin belajar sehingga dapat menghambat proses belajar mengajar yang berlangsung di kelas dan menyebabkan fungsi manajemen yaitu actuating yang disekolah terhambat; dan (4) budaya segan kepada anggota yang berpangkat lebih tinggi dari kepala sekolah, sehingga fungsi manajemen yaitu organizing mengalami ketidak harmonisan yang disebabkan mereka yang lebih senior menganggap mudah semua tugas dan pekerjaan, tetapi tidak ada realisasinya. Kelemahan manajemen kepala sekolah ini dimanfaatkan oleh guru untuk melonggarkan kinerjanya, dan pada umumnya guru itu sendiri tidak mengetahui apa sebenarnya yang menjadi tugas utama yang harus dilaksanakan.

Atas dasar uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan mengangkat judul : "Pola Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang)".

METODE PENELITIAN

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah SMP (Sekolah Menengah Pertama) Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang yang beralamat di jalan Pelajar Pasar III Marindal I Patumbak Deli Serdang Kode Pos 20361 Telepon (061) 7030650. Pemilihan tempat ini didasarkan atas pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, penulis lebih memfokuskan

pada masalah yang akan diteliti karena lokasi penelitian dekat dengan penulis dan penulis akrab dengan informan sekolah. Sedangkan waktu dalam pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus hingga September, tapi jika perlu penambahan waktu demi kesempurnaan data ini maka penulis akan melanjutkan kembali penelitian ini.

Adapun sumber informasi pada penelitian ini, yaitu yang memiliki keterkaitan dalam meningkatkan motivasi belajar siswa, maka subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru-guru dan staf-staf yang berada di sekolah SMP (Sekolah Menengah Pertama) Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang.

Berkaitan dengan hal itu, maka seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini didasari pada dua sumber, yaitu :

1. Sumber data primer, yaitu sumber pokok dalam penulisan yang diperoleh dari kepala sekolah, guru-guru dan staf-staf di SMP (Sekolah Menengah Pertama) Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
2. Sumber data sekunder, yaitu sumber data pendukung/ pelengkap, dalam hal ini akan diperoleh dari dokumen-dokumen, buku-buku literatur yang membahas penelitian ini.

Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data

1. Pengamatan Berperan Serta (Observasi)

Pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamatan berperan serta (*Partisipant Observation*), dimana penulis ingin mengetahui apakah tanpa kehadirannya para subjek berperilaku tetap atau menjadi berbeda dan sebagainya. Pengamatan berperan serta pada dasarnya mengadakan pengamatan dan mendengarkan secara cermat.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tidak bersifat menguji kemampuan dan tidak menyulitkan subjek penelitian serta memberikan keleluasaan untuk mengatakan keinginan dan harapan mereka.

3. Studi Dokumentasi

Penelitian ini juga dilakukan dengan pengkajian berbagai dokumen yang berhubungan dengan penelitian. Berbagai dokumen yang akan diperoleh seperti catatan data statistik deskriptif sekolah, foto sekolah, foto kegiatan bekerja kepala sekolah, foto kegiatan belajar-mengajar (guru dan siswa) yang sedang berlangsung dan dokumen lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Analisis Data dan Teknik Penjamin Keabsahan Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dengan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan

hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, selanjutnya penulis melakukan pengolahan/ analisis data.

Adapun dalam menetapkan keabsahan data pemeriksaan didasarkan pada derajat Kepercayaan (*Credibility*), Keteralihan (*Transferability*), Kebergantungan (*Dependability*), dan Kepastian (*Confirmability*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Manajemen Kepala Sekolah SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Ada beberapa temuan yang berkaitan dengan Pola Menejemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru, yang diperoleh melalui wawancara dengan Kepala Sekolah (di kantor kepala sekolah dengan bapak Solihin, SH, S. Pd, tepat pada tanggal 15 Agustus 2009, pukul 09.00-09.30 WIB), wakil kepala sekolah (di kantor kepala sekolah dengan bapak Harun Parmonangan, S. Pd. I, pada tanggal 15 Agustus 2009, pukul 09.45-10.15 WIB), guru bidang studi (di kantor guru yang di depan kantor kepala sekolah dengan bapak Benny Hidayat, MP, dan Maysaroni Harahap, S. Pd, dan Mailan Hanifi Hasibuan, S. Pd, dan bapak Supri Pagan, S. Pd, pada tanggal 15 Agustus 2009, pukul 10.30-11.00 WIB), dan dengan para pegawai maupun tata usaha sekolah (di kantin sekolah sambil bersenda gurau, dengan bapak Defriandi, S.S, dan bapak Syafrizal, pada tanggal 15 Agustus 2009, pukul 11.15-11.45 WIB).

a. Perencanaan (*Planning*)

Pola manajemen Kepala Sekolah dalam bidang perencanaan dilakukan dengan cara bersama dengan wakil dan pembantunya menyusun perencanaan sekolah, khususnya untuk meningkatkan kinerja guru. Rencana yang sudah disusun untuk meningkatkan kerja guru tersebut adalah 1) memberi kesempatan dan kemudahan kepada guru-guru yang tingkat pendidikannya masih rendah untuk melanjutkan ke tingkat sarjana. 2) mengirim guru bidang studi untuk mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) secara bergantian setiap semester yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Deli Serdang (3) mengutus guru bidang studi untuk mengikuti penataran dan pendidikan dan latihan guru bidang studi baik ditingkat kabupaten mampu ditingkat nasional 4) memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti seminar, lokakarnya, simposium dan sarasehan pendidikan, baik secara kedinasan maupun secara umum. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara sebagai berikut :

Pola manajemen yang saya terapkan terutama dalam kaitan peningkatan kinerja guru SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang dilakukan cara melibatkan para wakil kepala sekolah, guru maupun unsur Sekolah lainnya dalam bentuk kegiatan rapat dengan melakukan

perencanaan berupa : 1) memberi kesempatan dan kemudahan kepada guru-guru yang tingkat pendidikannya masih rendah untuk menjutkan ke tingkat sarjana, 2) mengirim guru bidang studi untuk mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) secara bergantian setiap semester yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Deli Serdang, 3) mengutus guru bidang studi untuk mengikuti penataran dan pendidikan dan pelatihan guru bidang studi baik ditingkat kabupaten maupun ditingkat nasional, 4) memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti seminar, lokakarya, simposium dan serasehan pendidikan, baik secara kedinasan maupun secara umum. (KASEK).

Manajemen yang diterapkan kepala sekolah terutama dalam kaitan perencanaan peningkatan kinerja guru dilakukan diawal tahun pelajaran dengan cara musyawarah dengan menetapkan program-program diantaranya: 1) memberikan kesempatan dan kemudahan kepada guru-guru yang tingkat pendidikannya masih rendah untuk melanjutkan ke tingkat sarjana, 2) mengirim guru bidang studi untuk mengikuti Musyawarah guru Mata Pelajaran (MGMP) secara bergantian setiap semester yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Deli Serdang, 3) Mengutus guru bidang studi untuk mengikuti seminar, lokakarya, simposium dan serasehan pendidikan, baik secara kedinasan maupun secara umum. (WAKASEK).

Pola manajemen peningkatan kinerja guru SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang sebagaimana yang saya ketahui dilakukan cara melibatkan para wakil kepala sekolah, guru maupun unsur sekolah lainnya dalam membentuk kegiatan rapat, program yang direncanakan meliputi : 1) mengirim guru bidang studi untuk mengikuti Musyawarah guru Mata Pelajaran (MGMP) secara bergantian setiap semester yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Deli Serdang, 2) mengutus guru bidang studi untuk mengikuti penataran dan pendidikan dan pelatihan guru bidang studi baik ditingkat kabupaten maupun ditingkat nasional, 3) Mengutus guru bidang studi untuk mengikuti seminar, lokakarya, simposium dan serasehan pendidikan, baik secara kedinasan maupun secara umum. (G. BI, G. MM, G. BIO).

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah membentuk kelompok kerja guru pada setiap bidang studi yang sifatnya lokal atau hanya berlaku di SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Dari kelompok-kelompok ini dibentuk musyawarah guru mata pelajaran baik lokal maupun antara sekolah sekabupaten deli serdang. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

Guna mendukung program-program yang sudah direncanakan kepala sekolah, selanjutnya kepala sekolah membentuk kelompok musyawarah guru mata pelajaran, dengan cara ini menurut hemat saya memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan

tugas-tugas di sekolah (G. F, G. K, WAKASEK). Kepala sekolah membentuk kelompok musyawarah guru mata pelajaran, jadi koordinasi dalam pelaksanaan tugas-tugas disekolah dapat dengan mudah dilaksanakan. (WAKASEK).

c. Pengarahan (*Actuating*)

Kepala sekolah memberikan pengarahan kepada semua guru dalam setiap efen atau kesempatan, pengarahan ini menyangkut pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pengarahan ini merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan sekolah. Artinya guru-guru diarahkan untuk meningkatkan kerja dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam kaitan dengan pengarahan staf, selama ini kepala sekolah memanfaatkan moment rapat, supervisi atau moment lainnya. (WAKASEK, G. A, G. PJ, G. TIK). Dalam kaitan dengan pengarahan staf, selama ini kepala sekolah memanfaatkan moment rapat, supervisi atau moment lainnya. Pengarahan ini merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan sekolah. (WAKASEK, G. PJ, G. TIK). Dalam pengarahan ini kepala sekolah biasanya mengarahkan hal-hal yang berhubungan dengan penjabaran visi, misi dan tujuan sekolah. Artinya guru-guru diarahkan untuk meningkatkan kerja dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan merupakan penjabaran visi, misi dan tujuan sekolah. (TU).

d. Pengawasan (*Controlling*)

Kepala sekolah mengadakan pengawasan langsung terhadap kerja staf-stafnya. Dari fungsi pengawasan ini kepala sekolah akan mengetahui personil mana yang mengalami hambatan dalam melaksanakan kerjanya, jenis hambatan yang dialami dan solusi apa yang terbaik diberikan untuk menormalkan kembali kerja yang telah terhambat.

Fungsi pengawasan ini identik dengan supervisi kelas. Hanya saja pengawasan yang diberikan sifatnya lebih luas dari pada supervisi kelas. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

Fungsi pengawasan yang diterapkan kepala sekolah seperti yang saya amati cenderung bersifat langsung kepada staf-stafnya. Hal ini dilakukan menurut hemat saya agar kepala sekolah mengetahui secara jelas unsur yang tidak berjalan sebagaimana direncanakan. (WAKASEK). Pengawasan yang saya terapkan selama ini adalah pengawasan langsung kepada guru-guru, hal ini dilakukan agar saya mengetahui secara jelas hal-hal yang tidak berjalan sebagaimana direncanakan. (KASEK). Pengawasan yang diterapkan kepala sekolah seperti yang saya amati cenderung bersifat langsung kepada staf-stafnya. (G. TIK).

Kinerja Guru SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Kinerja guru adalah perilaku kerja seseorang guru yang nampak dalam pembelajaran di kelas untuk kerja guru di Pondok Pesantren Al-Husna dalam menjalankan tugasnya secara rutin dan berkesinambungan sebagai upaya mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran melalui: kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran, dan kegiatan akhir pembelajaran. Maka dengan demikian yang menjadi indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah 1) Penyusunan rencana pembelajaran, 2) Pelaksanaan interaksi proses belajar mengajar, 3) Penilaian prestasi peserta didik, 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar, 5) Pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan, 6) Disiplin, dan 7) Tanggung jawab dan loyalitas dalam tugas. Artinya guru-guru di sekolah ini selalu membuat RPP dan evaluasi kelas untuk penilaian peserta didik. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara (20 Agustus 2009, jam 08.30-09.00 WIB dengan dua orang guru dan wakil kepala sekolah). Sebagai berikut:

Semua hal diatas sudah kami laksanakan bermula dari 1) Penyusunan rencana pembelajaran, 2) Pelaksanaan interaksi proses belajar mengajar, 3) Penilaian prestasi peserta didik, 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar, 5) Pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan, 6) Disiplin, dan 7) Tanggung jawab dan loyalitas dalam tugas. Karena hal tersebut merupakan unjuk kerja kami sebagai tanggung jawab dan loyalitas kami dalam tugas. (G.B.IND, G. TIK, WAKASEK).

Upaya-Upaya Yang Dilakukan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Adapun upaya-upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru pondok pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang adalah sebagai berikut:

a. Pengangkatan Staf (*Staffing*)

Kepala sekolah mengangkat guru yang melaksanakan tugas didasarkan kepada kemampuan yang dimiliki guru, disamping pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara (21 Agustus 2009, dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru pondok pesantren Al-Husna jam 08.30-09.00 WIB) sebagai berikut:

Dalam kaitan dengan pengangkatan staf, selama ini kepala sekolah menerapkan pola pertimbangan kemampuan dari guru yang akan diserahi tanggung jawab, selain itu juga kemampuan kerja sama juga menjadi dasar pertimbangan. Hal ini dilakukan kepala sekolah karena beliau beranggapan bahwa kemajuan sekolah terletak adri adanya kerja sama tim. (TIK, G. A, G. PJ, WAKASEK).

Dalam pengangkatan staf, pertimbangan yang saya jadikan patokan adalah kemampuan guru yang akan disertai tanggung jawab, selain kemampuan kerja sama juga menjadi dasar pertimbangan. Hal ini perlu dijadikan patokan mengingat beban tugas yang ada di sekolah. (KASEK).

Pertimbangan kepala sekolah mengangkat bawahan untuk diberikan tanggung jawab lebih diarahkan pada patokan kemampuan guru dan kemampuan kerjasamanya. (G. MM, G. K, TU).

b. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kepala sekolah melakukan koordinasi antar staf atau guru-guru yang telah ditunjuk untuk menjadi penanggung jawab. Koordinasi ini bertujuan untuk menemukan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dilapangan atau masalah lain yang segera memerlukan penyelesaian. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil (21 Agustus 2009, dengan wakil kepala sekolah, tata usaha sekolah dan guru pondok pesantren Al-Husna jam 09.00-09.30 WIB) wawancara sebagai berikut:

Kepala sekolah melakukan koordinasi antar staf atau guru-guru yang telah ditunjuk untuk menjadi penanggung jawab. Koordinasi ini bertujuan untuk menemukan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dilapangan atau masalah lain yang segera memerlukan penyelesaian. (WAKASEK, TU).

Kepala sekolah melakukan koordinasi antar staf atau guru-guru yang telah ditunjuk untuk menjadi penanggung jawab. Misalnya MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), guru inti maupun guru setiap bidang studi. (WAKASEK, TU).

Koordinasi kepala sekolah hanya pada guru yang memiliki tugas dan tanggung jawab saja hal ini bertujuan untuk menemukan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dilapangan atau masalah lain yang segera memerlukan penyelesaian. (G. BI, G. MM, G. TIK).

Pengkoordinasian yang ditempuh kepala sekolah dalam kurun waktu terakhir biasanya dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada guru yang bertanggung jawab atau memiliki tanggung jawab. Koordinasi seperti ini bertujuan untuk menemukan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dilapangan atau masalah lain yang segera memerlukan penyelesaian.

c. Penganggaran (*Budgeting*)

Kepala sekolah menyusun anggaran untuk rencana yang telah disusun. Secara umum anggaran untuk meningkatkan kinerja guru ini telah disusun dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) tahun 2008/ 2009, biasanya selalu diperuntukkan peningkatan kinerja guru berupa anggaran insentif, anggaran honorer tambahan mengajar guru dan anggaran operasional lainnya seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), pelatihan dan sebagainya. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara (21 Agustus 2009, dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru pondok pesantren Al-Husna jam 10.00-10.30 WIB) sebagai berikut:

Secara umum anggaran untuk meningkatkan kinerja guru ini telah disusun dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) tahun 2008/ 2009, biasanya selalu diperuntukkan peningkatan kinerja guru berupa anggaran insentif, anggaran honorer tambahan mengajar guru dan anggaran operasional lainnya seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), pelatihan dan sebagainya. (KASEK).

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) salah satunya diperuntukkan peningkatan kinerja guru berupa anggaran insentif, anggaran honorer tambahan mengajar guru dan anggaran operasional lainnya seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), pelatihan dan sebagainya. (WAKASEK, G. TIK, G. MM, G. BI).

d. Pengumuman dan Pemberitaan (*Reporting*)

Kepala sekolah mengumumkan atau memberitakan kepada seluruh personil organisasi tentang pelaksanaan kerja dari masing-masing personil. Hal ini di sampaikan pada rapat koordinasi antara seluruh komponen sekolah, tepat setiap akhri semester. Jadi untuk kerja pada semester sudah dapat gambaran, fungsi manajemen mana yang tidak terlaksana dengan baik untuk diadakan perbaikan pada semerter selanjutnya. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara (21 Agustus 2009, dengan wakil kepala sekolah, tata usaha sekolah dan guru pondok pesantren Al-Husna jam 10.30-11.00 WIB) sebagai berikut:

Kepala sekolah mengumumkan atau memberitakan kepada seluruh personil organisasi tentang pelaksanaan kerja dari mari masing personil. Hal ini disampaikan pada rapat koordinasi antara seluruh komponen sekolah, tepat setiap akhir semester. (WAKASEK, G. MM).

Kepala sekolah mengumumkan atau memberitakan kepada seluruh personil organisasi tentang pelaksanaan kerja dari mari masing personil. Jadi untuk kerja pada semester sudah dapat gambaran, fungsi manajemen mana yang tidak terlaksana dengan baik untuk diadakan perbaikan pada semerter selanjutnya. (TU, G. A, G. K).

e. Penilaian (*Evaluating*)

Baik tidaknya suatu penyelenggaraan kegiatan, terlebih kegiatan bidang pendidikan perlu adanya evaluasi terhadap kegiatan tersebut. Hasil evaluasi yang dilaksanakan oleh seluruh komponen organisasi SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang terhadap pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah dinilai baik. Dasar penilaiannya adalah: 1) Sembilan fungsi manajemen dapat dilaksanakan kepala SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang, meskipun masih banyak kendala dan kelemahan yang dialami, 2) ada fungsi manajemen yang tidak dapat dilaksanakan secara baik, karena padatnya kegiatan kepala sekolah diluar sekolah karena urusan dinas. Diantaranya fungsi pengawasan, fungsi pengarahan dan pengkoordinasian. Dalam hal ini kepala sekolah membuat satu pola manajemennya yaitu manajemen terbuka dan terkondisi. Artinya seluruh

komponen organisasi dapat melihat dan mengevaluasinya dengan catatan tidak terlepas dari situasi dan kondisi yang ada, sehingga tidak ada laporan yang dibuat secara kebetulan dan tidak berdasarkan realita. Kegiatan tersebut tergambar pada kutipan hasil wawancara (21 Agustus 2009, dengan wakil kepala sekolah, tata usaha sekolah dan guru pondok pesantren Al-Husna jam 11.30-12.00 WIB) sebagai berikut:

Hasil evaluasi yang dilaksanakan oleh seluruh komponen organisasi SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang terhadap pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah dinilai baik. Dasar penilaiannya adalah: 1) Sembilan fungsi manajemen dapat dilaksanakan kepala sekolah SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang, meskipun masih banyak kendala dan kelemahan yang dialami, 2) ada fungsi manajemen yang tidak dapat dilaksanakan secara baik, karena padatnya kegiatan kepala sekolah diluar sekolah karena urusan dinas. Diantaranya fungsi pengawasan, fungsi pengarahan dan pengkoordinasian. Dalam hal ini kepala sekolah membuat satu pola manajemennya yaitu manajemen terbuka dan terkondisi. Artinya seluruh komponen organisasi dapat melihat dan mengevaluasinya dengan catatan tidak terlepas dari situasi dan kondisi yang ada, sehingga tidak ada laporan yang dibuat secara kebetulan dan tidak berdasarkan realita. (TU, WAKASEK, G.A, G. MM, G. BI, G. PJ).

Faktor-Faktor Penghambat Peningkatan Kinerja Guru SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Faktor-faktor yang menghambat kinerja guru terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah : a) Tanggung jawab moral guru. Masih ada guru yang tanggung jawab moralnya kurang baik, sehingga kinerjanya tidak terlaksana secara maksimal, seperti frekuensi kehadirannya lebih kecil atau sama dengan frekuensi ketidakhadirannya dengan alasan menghadiri pesta dan sebagainya. Jika ini terjadi maka guru tersebut akan mencapai ketuntasan kurikulum dengan cara tidak wajar. Selain itu masih ada juga guru yang masuk kerja tidak tepat waktu (terlambat). Dan b) Tanggung jawab akademik guru ini berkaitan dengan tanggung jawab moralnya. Jika guru tidak hadir atau terlambat, maka materi pelajaran yang seharusnya dipelajari hari ini akan menumpuk dihari berikutnya.

Sedangkan yang termasuk Faktor eksternal (Faktor yang berasal dari luar guru), diantaranya: a) Jenjang atau tingkat pendidikan guru. Dari observasi langsung yang dilakukan ditemukan bahwa jenjang atau tingkat pendidikan guru mempengaruhi kinerjanya. Guru yang sudah sarjana ternyata kinerjanya lebih baik dari pada guru yang belum sarjana, dalam proses pembelajaran. b) kerja sama guru dalam bidang studi atau antar bidang studi. Kerja sama guru masih sangat kurang, terutama dalam suatu bidang studi ada guru yang jenjang pendididkannya sarjana atau tidak sarjana,

sehingga terjadi rasa rendah diri dari guru yang tidak sarjana meski masa kerja sudah lebih senior, c) lemahnya pengawasan Kepala Sekolah. Kelamahan ini dimanfaatkan oleh beberapa orang guru menelantarkan pekerjaannya. Dan lebih disayangkan adalah mereka yang sudah senior pula yang demikian, d) uang intensif selain gaji yang diberikan kepada guru masih rendah, sehingga guru kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Faktor-Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Guru SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Adapun faktor-faktor utama yang mendukung kinerja guru adalah faktor intern, yang berasal dari guru itu sendiri, seperti: a) faktor psikologis guru. Faktor ini dapat dilihat dari persiapan mental guru dalam membuka pelajaran dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, b) faktor motivasi internal. Ini dapat diamati dari sikap mengajar, metode atau pendekatan yang diterapkan, dan dalam memberikan respon terhadap pertanyaan atau tanggapan siswa, c) tanggung jawab moral dan akademik. Tanggung jawab moral sangat dominan dalam melaksanakan kerja. Guru yang memiliki tanggung jawab moral yang tinggi, akan lebih mengutamakan kepentingan anak didik dari pada kepentingan pribadinya. Dan juga memiliki disiplin yang tinggi serta mematuhi segala peraturan yang berlaku. Karena ini berkaitan erat dengan tanggung jawab akademik guru terhadap siswa.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis logis terhadap temuan dan pembahasan penelitian yang diuraikan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pola manajemen kepala sekolah SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna yang dapat meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sebagai dasar untuk bertindak. Empat fungsi manajemen dapat dilaksanakan yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja tenaga edukasi di SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Keempat fungsi manajemen tersebut dapat membentuk suatu pola pembinaan yang bersifat terbuka dan terkondisi secara harmonis dan ideal, yaitu dimulai dari Perencanaan (*Planning*). Setelah menyusun berbagai perencanaan dibentuk pengorganisasian (*Organization*) dengan pembagian tugas guru. Setelah itu guru diberi pengarahan (*Actuating*) bagaimana kinerja guru yang baik. Setelah diberi pengarahan kepada guru, maka semua tindakan guru tidak terlepas dari pengawasan kepala sekolah (*Controlling*).
2. Indikator kinerja guru di SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna dalam penelitian ini adalah: 1) Penyusunan rencana pembelajaran, 2) Pelaksanaan interaksi proses belajar mengajar, 3) Penilaian prestasi peserta didik, 4) Pelaksanaan tindak lanjut

- hasil penilaian prestasi belajar, 5) Pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan, 6) Disiplin, dan 7) Tanggung jawab dan loyalitas dalam tugas.
3. Upaya-upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna, yaitu: a) Pengangkatan staf (*Staffing*), b). Pengkoordinasian (*Coordinating*), c). Penganggaran (*Budgeting*), d). Pengumuman dan Pemberitaan (*Reporting*), dan e). Penilaian (*Evaluating*).
 4. Faktor penghambat terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Swasta Pondok Pesantren Al-Husna meliputi faktor internal dan eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah: a) tanggung jawab moral guru. Masih ada guru yang tanggung jawab moralnya kurang baik, sehingga kinerjanya tidak terlaksana secara maksimal, seperti frekuensi kehadirannya lebih kecil atau sama dengan frekuensi ketidakhadirannya dengan alasan menghadiri pesta dan sebagainya. Jika ini terjadi maka guru tersebut akan mencapai ketuntasan kurikulum dengan cara tidak wajar. Selain itu masih ada juga guru yang masuk kerja tidak tepat waktu (terlambat). Dan b) tanggung jawab akademik guru ini berkaitan dengan tanggung jawab moralnya. Jika guru tidak hadir atau terlambat, maka materi pelajaran yang seharusnya dipelajari hari ini akan menumpuk dihari berikutnya. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal (faktor yang berasal dari luar guru), diantaranya: a) jenjang atau tingkat pendidikan guru. Dari observasi langsung yang dilakukan ditemukan bahwa jenjang atau tingkat pendidikan guru mempengaruhi kinerjanya. Guru yang sudah sarjana ternyata kinerjanya lebih baik dari pada guru yang belum sarjana, dalam proses pembelajaran, b) kerja sama guru dalam bidang studi atau antar bidang studi. Kerja sama guru masih sangat kurang, terutama dalam suatu bidang studi ada guru yang jenjang pendididkannya sarjana atau tidak sarjana, sehingga terjadi rasa rendah diri dari guru yang tidak sarjana meski masa kerja sudah lebih senior, c) lemahnya pengawasan Kepala Sekolah. Kelamahan ini dimanfaatkan oleh beberapa orang guru menelantarkan pekerjaannya. Dan lebih disayangkan adalah mereka yang sudah senior pula yang demikian, d) uang intensif selain gaji yang diberikan kepada guru masih rendah, sehingga guru kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
 5. Sementara faktor pendukung atau faktor utama yang mendukung kinerja guru adalah faktor intern, yang berasal dari guru itu sendiri, seperti: a) faktor psikologis guru. Faktor ini dapat dilihat dari persiapan mental guru dalam membuka pelajaran dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, b) faktor motivasi internal. Ini dapat diamati dari sikap mengajar, metode atau pendekatan yang diterapkan, dan dalam memberikan respon terhadap pertanyaan atau tanggapan siswa, c) tanggung jawab moral dan akademik. Tanggung jawab moral sangat dominan dalam melaksanakan kerja. Guru yang memiliki tanggung jawab moral yang tinggi, akan lebih mengutamakan kepentingan anak didik dari pada kepentingan pribadinya. Dan juga memiliki disiplin yang tinggi serta mematuhi segala peraturan yang

berlaku. Karena ini berkaitan erat dengan tanggung jawab akademik guru terhadap siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A Supriyono, W. 1991. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Alma, Buchari. 2010. *Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Anwar, 2008. *Motivasi dan Kinerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rajawali Press.
- Ary, D., Jacobs, L.C., dan Razavieh, A. Tanpa Tahun. *Pengantar Penelitian Pendidikan*. Terjemahan Oleh Arief Furchan. 1982. Surabaya: Usaha Nasional.
- Azwar, Saifuddin. 2011. *Sikap Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Atmodiwirio, S., 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Baffadal, Ibrahim. 2008. *Pengelolaan Proses Pembelajaran*. Alfabeta: Bandung.
- Bloom, Benjamin. S. 1977. *Taxonomy Of Educational Objective*. New York: Longman.
- Cascio, W. F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits, Internasional Edition*. Singapura: Mc Graw-Hill.
- Danim, Sudarwan, dan Danim, Yunan. 2010. *Administrasi Sekolah dan Manajemen Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Davies, Ivor K. 1987 . *Pengelolaan Belajar*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta.
- Departemen pendidikan dan kebudayaan. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen pendidikan nasional. 2002. *Pengelolaan Kelas*. Jakarta.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Depdiknas.
- Dimyanti. 1999. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djamarah B. Syaiful, Zain Aswan. 2006. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Lubis, Jariah. 2006. "Kontribusi Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kota Medan". *Tesis*. Medan.: Pascasarjana Unimed.
- Mar'at. 1982. *Sikap Manusia, Perubahan Serta Pengukurannya*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Mar'at, Samsunuwiyati & Kartono, Lieke Indieningsih. 2006. *Perilaku Manusia (Pengantar Singkat tentang Psikologi)*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Mulyasa, E. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pangaribuan, Parlin. dkk. 2004. *Profesi Kependidikan.*, Medan: LPTK Unimed.
- Panjaitan, Tauhaposan. 2010. "Pengaruh Supervisi Akademik dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Se-Kecamatan Percut Sei Tuan". *Tesis*. Medan: Pascasarjana Unimed.
- Pidarta, Made. 2008. *Pemikiran tentang Supervisi Pentang Pendidikan*. Bandung: Aksara.
- Poerwadarminta. 1974. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Prawirasentono, S. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kebijakan; Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwanto, M. Ngalim. 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa: Drs. Bunyamin Molan. Indonesia: Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, Stephen., dan A Judge Timothy. 2007. *Organization Behavior*. New Jersey: Person Education Inc.
- Robert, Kreitner dan Angelo, Kinicki. 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1, Edisi Kelima*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rustaman, Y. N., Soendjojo, D., Suroso, A. Y., Yusnani, A., Ruchji, S., Diana, R. & Mimin, N. K. 2003. *Strategi Belajar Mengajar Biologi*. Imstep: Technical Cooperation Project for Development of Science and Mathematics Teaching for Primary and Secondary Education in Indonesia.
- Sagala, Syaiful. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sahertian, Piet A. dan Ida Aleida Sahertian,. 2008. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Adi Citra Karya Nusantara.
- Samosir, Piter. 2011. "Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru di SMP Se-Kecamatan Medang Deras Kabupaten Batubara". *Tesis*. Medan: Pascasarjana Unimed.
- Sudjana. 1996. *Metode Penelitian Statistik*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan. 2003. *Guru Sebagai Profesi*. Yogyakarta: Hikayat.
- Suryosubroto, B. 2009. *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suriasumantri, Jujun. S. 1990. *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Terry, George. R. dalam Sutopo, 1999. *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Persada.
- Timpe, A. D. 1993. *Kinerja*. Penerjemah Sofyan Citmat. Jakarta: Gramedia Asri Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*. Depdikbud.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Depdikbud.
- Usman, Muh. Uzer. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Edisi Kedua, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Usman, Husaini., dan Akbar, Purnomo Setiady. 2008. *Pengantar Statistika*. Edisi Kedua, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2009. *Manajemen Pembelajaran Kelas (Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran)*. Jakarta: GP Press.