

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**POLA PEMBINAAN DAN PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN DAN KINERJA GURU
SMP NEGERI SEKECAMATAN KETUNGAU HULU
KABUPATEN SINTANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

AKHMAD FATHONI ALWI

NIM. 015534743

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun rujukan telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 27 Desember 2010

Yang menyatakan



(Akhmad Fathoni Alwi)

NIM : 015534743

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah dalam
Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru SMP Negeri
Sekecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang

Penyusun TAPM: Akhmad Fathoni Alwi

NIM : 015534743

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 27 Desember 2010

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Prof. Dr. H. Marzuki, SH, M.Ed, MA

NIP : 19490407 197601 1 003



Surahman Dimyati, Ph.D

NIP : 19511208 197603 1 004

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu

Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si

NIP : 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana




Suciati, M.Sc., Ph.D.

NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MEGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : AKHMAD FATHONI ALWI
NIM : 015534743
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PUBLIK
JUDUL TAPM : POLA PEMBINAAN DAN PENGAWASAN KEPALA
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN
DAN KINERJA GURU SMP NEGERI 1 KECAMATAN
KETUNGAU HULU KABUPATEN SINTANG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jumaat, 22 Oktober 2010

Waktu : Jam 18.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS/TIDAK LULUS

Panitia Penguji TAPM

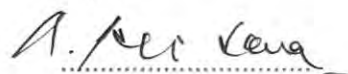
Ketua Komisi Penguji :

Nama : Dra. Susanti, M.Si



Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Aziz Sanapiah, MPA



Pembimbing I

Nama : Prof. Dr. H. Marzuki, SH, M.Ed, MA



Pembimbing II

Nama : Surahman Dimiyati, Ph.D.



ABSTRAK

Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru SMP Negeri Sekecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang

Akhmad Fathoni Alwi
Universitas Terbuka
Akhmad_Fathoni_Alwi@yahoo.co.id

Kata Kunci : Pembinaan, pengawasan, disiplin, kinerja

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan pola pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah serta disiplin dan kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu. Variabel yang akan diteliti pada penelitian ini adalah pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah, disiplin kerja dan kinerja guru. Pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah dilakukan dengan teknik supervisi dengan sasaran perseorangan/individu dan kelompok. Variabel disiplin guru akan menganalisa mengenai disiplin diri dan disiplin kelompok. Variabel kinerja guru akan melihat kemampuan guru seperti kemampuan teknis, koseptual dan hubungan interpersonal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian kepala sekolah dan guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dengan jumlah responden sebanyak 25 orang (5 orang kepala sekolah dan 20 orang guru). Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, wawancara, observasi dan kuisisioner.

Analisa dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah dengan pola supervisi terhadap perseorangan dilakukan dengan mengadakan kunjungan kelas, kunjungan observasi, bimbingan akademik dan nonakademik. Sedangkan untuk pola kelompok dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau rapat rutin, kelompok diskusi dan penataran/pelatihan. Pola pembinaan dan pengawasan ini dilakukan dengan beberapa strategi seperti mendengar, mengklarifikasi, memberikan dorongan, mempresentasikan, melakukan negosiasi, mendemonstrasikan, dan mengarahkan.

Pola pembinaan dan pengawasan ini sangat efektif untuk meningkatkan disiplin dan kinerja guru. Indikatornya adalah terbentuknya disiplin diri dan kelompok dari guru-guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta meningkatnya kemampuan dan profesionalisme guru. Peningkatan kemampuan dan profesionalisme guru ini meliputi kemampuan teknis, konsepsual dan hubungan interpersonal.

ABSTRACT

Pattern of Guidance and Supervision of School Principals in Improving Discipline and Performance of Junior High School Teacher at Ketungau Hulu Subdistrict Simtang Regency

Akhmad Fathoni Alwi
Universitas Terbuka
Akhmad_Fathoni_Alwi@yahoo.co.id

Key Words : guidance, supervision, discipline, performance

This study aimed to describe patterns of guidance and supervision conducted by the school principal and teacher discipline and performance of junior high school teacher Ketungau Hulu subdistrict. Variables to be studied in this research is the pattern of guidance and supervision of school principals, discipline of work and teacher performance. The pattern of guidance and supervision of school principals conducted with technical supervision by the target individual/individuals and groups. Variable discipline teachers will analyze the self-discipline and group discipline. Variable performance of teachers will see the ability of teachers such as technical capability, conceptual and interpersonal relationships.

This study used a qualitative descriptive approach to the subject of research of junior high school principals and teachers Ketungau Hulu subdistrict with the number of respondents as many as 25 people ((five principals and 20 teachers). Methods of data collection is done by way of documentation, interviews, observation and questionnaires.

Analysis of results showed that the pattern of guidance and supervision of school principals with the pattern of individual supervision carried out by conducting classroom visits, observation visits, academic guidance and non academic. As for the pattern of the group is done by holding meetings or regular meetings, discussion groups and refresher training. The pattern guidance and supervision is done by several strategies such as listening, clarifying, encouraging, presenting, performing negotiating, demonstrating, and directing.

The pattern of guidance and supervision is very effective for improving discipline and teacher performance. Indicator is the formation of self-discipline and a group of teachers in carrying out its duties and obligations as well as the increased capability and professionalism of teachers. Increasing the capability and professionalism of these teachers include technical skills, conceptual and interpersonal relationships.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya jugalah akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru SMP Negeri Sekecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang”

Penulis menemui banyak kesulitan dalam menyelesaikan penelitian ini, akan tetapi berkat usaha kerja keras dan ketabahan maka penulisan ini dapat diselesaikan. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik berupa bimbingan, pengarahan, nasehat maupun dorongan moral serta masukan dari kedua dosen pembimbing yang sangat berperan. Untuk itu sudah sepantasnya penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Universitas Terbuka Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.
2. Direktur Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA.
3. Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka Dra. Susanti, M.Si.
4. Kepala UPBJJ-UT Pontianak Ir. Edward Zubir MM
5. Prof. Dr. H. Marzuki, SH, M.Ed, MA selaku pembimbing I dan Surahman Dimiyati, Ph.D. selaku dosen pembimbing II yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.
6. Prof. Dr. Aziz Sanapiah, MPA selaku penguji ahli.
7. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Drs. Senen Maryono, M.Si
8. Kepala sekolah serta guru-guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.

9. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini.
10. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan dukungan moril dan doa restu selama mengikuti pendidikan S2 di Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
11. Rekan-rekan seperjuangan di MAP-UT yang bersama-sama menempuh studi dalam suka dan duka, turut andil mendukung penulis untuk tetap bersemangat menyelesaikan seluruh beban tugas.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan moril maupun materil dalam menyusun tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan kurangnya pengetahuan yang ada pada penulis, baik dalam penulisan kata dan kalimat serta penganalisaan data. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pembaca untuk kebaikan dan kesempurnaan tesis ini. Akhirulkalam akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi siapa yang membutuhkan.

Pontianak, Desember 2010

Akhmad Fathoni Alwi

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teoritik	8
1. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah	8

2.	Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah.....	21
3.	Disiplin Kerja.....	23
4.	Kinerja.....	31
B.	Kerangka Pikir Penelitian	47
C.	Definisi Konsep dan Operasional	49
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
A.	Desain Penelitian.....	53
B.	Subjek Penelitian.....	54
C.	Prosedur Pengumpulan Data	55
D.	Metode Analisis Data.....	56
E.	Instrumen Penelitian	57
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Gambaran Umum Wilayah Penelitian	58
B.	Analisa Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah.	61
1.	Pola dan Teknik Perseorangan.....	61
2.	Pola dan Teknik Kelompok.....	73
C.	Analisa Disiplin Kerja Guru SMPN Sekecamatan Ketungau Hulu.....	82
1.	Disiplin Diri	83
2.	Disiplin Kelompok.....	85

D. Analisa Kinerja Guru SMPN Sekecamatan Ketungau Hulu	88
1. Kemampuan Teknis	88
2. Kemampuan Konseptual	90
3. Kemampuan Hubungan Interpersonal	93
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	96
B. Saran-saran	98
 DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	104

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	48
Bagan 4.2 Struktur Organisasi SMP di Kecamatan Ketungau Hulu	59

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Instrumen Penelitian.....	57
Tabel 4.1 Data SMP di Kecamatan Ketungau Hulu Tahun 2009	58

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	104
Lampiran 2 Rekapitulasi Hasil Wawancara	106
Lampiran 3 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner	121

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu cita-cita nasional yang harus terus diperjuangkan oleh bangsa Indonesia ialah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan nasional. Masa depan dan keunggulan bangsa kita ditentukan oleh keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki. Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya mewujudkan cita-cita nasional tersebut. Peranan pendidikan sangat menentukan dalam upaya mencapai cita-cita nasional tersebut

Pendidikan yang pada umumnya dilaksanakan di sekolah berfungsi untuk meneruskan nilai-nilai luhur bangsa kepada generasi muda serta tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Proses belajar mengajar dan meneruskan nilai-nilai luhur yang efektif perlu adanya kerja sama yang baik antara guru dan siswa, orang tua dan masyarakat di sekitarnya sudah barang tentu di bawah koordinasi Kepala Sekolah.

Kondisi sekolah yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidikan yang ada di sekolah diperlukan untuk mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama warga sekolah. Setiap warga sekolah seperti kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua murid/masyarakat mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2001), suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam

organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Setiap orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik jika dipimpin oleh pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Faktor yang menyebabkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Pimpinan harus dapat memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugasnya sehingga kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin tersebut efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan selalu melibatkan upaya seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi perilaku para pengikut/guru dalam suatu situasi. Kepala sekolah dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik jika memiliki kewibawaan dan harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawa tersebut terhadap para guru supaya diperoleh kinerja guru yang baik.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua aspek, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid sehingga kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program

kerjanya. Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan (Slamet : 2002).

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah dasar pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Menurut Slamet (2002), alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Selain media komunikasi, komunikasi yang berkesinambungan sangat dibutuhkan supaya kepala sekolah dan guru bekerja dapat saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru. Adanya komunikasi yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan disiplin dan kinerja guru (Bacal : 2001).

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu (Hasibuan: 2001). Kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankannya. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku pemimpin adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat evaluasi kepemimpinan bagi kepala sekolah.

Permasalahan disiplin dan kinerja guru merupakan permasalahan yang penting terkait peningkatan kualitas pendidikan sehingga permasalahan tersebut menjadi perhatian pemerintah dan pihak-pihak yang terkait. Permasalahan tersebut juga sangat dirasakan di daerah-daerah pedalaman seperti daerah Ketungau Hulu, Kabupaten Sintang. Ketungau Hulu merupakan daerah pedalaman di Kalimantan Barat yang berbatasan langsung dengan Negara Malaysia. Secara geografis jarak antara Kota Sintang dengan ibukota Kecamatan Ketungau Hulu 176 km sedangkan jarak antara Ketungau Hulu dengan Malaysia sejauh 6 km dari desa terdekat.

Berdasarkan observasi dan fakta di lapangan diperoleh informasi bahwa permasalahan disiplin dan kinerja guru di Ketungau Hulu masih menjadi permasalahan di setiap sekolah. Indikasinya adalah masih rendahnya disiplin guru di Ketungau Hulu terkait dalam kegiatan belajar mengajar dan kegiatan administrasi. Kegiatan belajar mengajar di beberapa sekolah tidak berjalan

lancar karena seringnya keterlambatan dan ketidakhadirannya guru. Kegiatan administrasi terkait dengan administrasi mengajar seperti pembuatan RPP, GBPP dan SAP. Kegiatan Administrasi ini tidak berjalan dengan baik karena ada beberapa guru yang tidak dapat dan tidak memahami cara pembuatan administrasi sesuai dengan prosedur.

Indikasi lainnya adalah rendahnya kinerja guru di Ketungau Hulu. Hal ini dapat terlihat dari kemampuan dan profesionalisme guru yang masih rendah seperti dalam kegiatan belajar mengajar. Salah satu contohnya adalah ada beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya. Permasalahan disiplin dan kinerja tersebut secara tidak langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan observasi di lapangan diketahui bahwa pengawasan dan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah belum optimal.

Pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah sangat berpengaruh dan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Seorang guru mempunyai tugas pokok untuk mengajar dan membimbing siswa untuk mempelajari mata pelajaran tertentu sedangkan kepala sekolah tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola/mengkoordinasikan guru beserta stafnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Memimpin dan mengelola sangat mudah untuk dikatakan tetapi sulit untuk dilaksanakan karena perlu keterampilan khusus dan pengorbanan terutama sekarang yang paling langka adalah keteladanan.

Seorang kepala sekolah harus menjadi suri teladan, baik bagi guru dan stafnya maupun siswa dan orang tua. Berdasarkan fakta tersebut penting untuk diadakan penelitian terkait dengan masalah pembinaan dan pengawasan kepala sekolah. Batasan dari penelitian ini adalah keterkaitan antara pola pembinaan dan

pengawasan terhadap peningkatan disiplin dan kinerja guru. Realita mengatakan bahwa disiplin dan kinerja guru yang ada di sebuah lembaga pendidikan bergantung dari bagaimana peran seorang kepala sekolah dalam memberi kebijakan atau perintah kepada guru sehingga kepala sekolah dituntut untuk menerapkan kepemimpinan secara benar dan konsekuen. Kepemimpinan inilah yang nantinya banyak mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru SMP Negeri Sekecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang,”

B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang tersebut, maka penelitian terhadap pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu menarik untuk dilakukan. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pola pembinaan dan pengawasan kepala SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang?
2. Bagaimana gambaran disiplin guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang?
3. Bagaimana gambaran kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang?

C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan latar belakang dan rumusan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan pola pembinaan dan pengawasan kepala SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang.
2. Mendeskripsikan disiplin guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang.
3. Mendeskripsikan kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang.

D. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka penelitiannya ini akan memberikan faedah atau manfaat sebagai berikut.

1. Secara teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik terutama penilaian disiplin dan kinerja..
 - b. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti lainnya yang melaksanakan penelitian dengan tema yang sama.
2. Secara praktis :
 - a. Masukan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang untuk lebih memperhatikan kualitas pendidikan di daerah terpencil
 - b. Masukan kepala sekolah SMPN sekecamatan Ketungau Hulu kabupaten Sintang untuk mengambil langkah kebijakan dan strategi dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

1. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinanannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagaimana kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah. (Daryanto, 2001)

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah adalah seorang yang menentukan pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah juga merupakan salah satu kekuatan yang efektif di dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah berperan dan bertanggungjawab dalam menghadapi perubahan yang dialami sekolah. Kepala sekolah juga berperan sebagai seorang pemimpin, seorang inovator, sehingga kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah, atau dengan kata lain keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah.

Lazaruth (1984) menyatakan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu

pendidikan sekolah. Sedangkan menurut Daryanto (1998), kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Lebih lanjut Sumidjo (1999) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran.

b. Prinsip-prinsip Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus memiliki dan memahami prinsip-prinsip sebagai pemimpin pendidikan, agar dalam kepemimpinannya dapat berjalan dengan harmonis sesuai dengan yang diinginkan. Menurut Burhanuddin (1994) prinsip-prinsip kepala sekolah terdiri dari prinsip konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegasi yang baik, kapasitas integritas, rasionalitas dan objektivitas, pragmatisme serta adaptabilitas dan fleksibilitas.

Prinsip konstruktif terkait dengan kemampuannya kepala sekolah dalam membina dan membimbing setiap personel yang dipimpin sehingga dapat berkembang. Seorang kepala sekolah memiliki prinsip kreatif jika memiliki kemampuan mendorong usaha kreatif personel yang dipimpinnya serta menghargai prestasi dan ide-ide personelnnya.

Prinsip partisipatif yang dimiliki kepala sekolah ditunjukkan dengan usaha yang dilakukan kepala sekolah untuk memupuk kesadaran personel yang dipimpin untuk ikut bertanggungjawab terhadap permasalahan yang dihadapi sekolah dan selanjutnya dapat memberikan pemikiran dan solusi terhadap permasalahan tersebut. Prinsip kooperatif kepala sekolah ditunjukkan dengan mengikutsertakan personel yang dipimpinnya untuk bersama-sama memikirkan dan memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah.

Kepala sekolah memiliki prinsip pendelegasian yang baik jika kepala sekolah mampu mendelegasikan wewenang dan tanggungjawabnya kepada personel yang dipimpinnya sesuai dengan kemampuan dan kualitas personelnnya. Kepala sekolah memiliki kapasitas integratif yang baik jika kepala sekolah tersebut memiliki kemampuan untuk melakukan tindakan atau kegiatan dengan mempertimbangkan secara menyeluruh aspek-aspek terkait.

Kepala sekolah memiliki prinsip rasionalitas dan objektivitas jika dalam memimpin personelnnya selalu berpikir logis dan realistis sesuai dengan kenyataan yang dihadapinya. Kepala sekolah memiliki prinsip pragmatis jika mampu membuat keputusan yang akurat sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia. Kepala sekolah juga memiliki prinsip adaptabilitas dan

fleksibilitas jika mampu menyesuaikan setiap sikap dan tindakannya sesuai dengan kondisi yang ada.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip yang dimiliki kepala sekolah merupakan gambaran sikap dan tindakan yang seharusnya dimiliki dalam usahanya memimpin dan mengelola sekolah. Prinsip-prinsip tersebut mengatur hubungan kerja antara kepala sekolah dengan personel yang dipimpinnya untuk kemajuan sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama.

c. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Lembaga formal (sekolah) adalah suatu rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang bekerja sama dan didukung oleh berbagai sarana guna mencapai tujuan pendidikan. Dalam memaksimalkan fungsinya, kelompok kerja sama yang dibentuk tersebut memerlukan adanya pembinaan, pengembangan dan pengendalian secara sistematis dan terarah, yang berupa pemimpin (kepala sekolah).

Sebagai pemimpin pendidikan tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas tersebut, memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta suasana belajar mengajar yang baik dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah baik dalam menjalankan tugas-tugas pembelajaran dan dalam membimbing pertumbuhan

peserta didiknya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, tetapi juga bertanggung jawab terhadap segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Sebab inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

Sebagaimana fungsi dan tugas kepala sekolah tersebut, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang berat sehingga harus memiliki persiapan yang memadai. Tanggung jawab kepala sekolah yang diembannya sangat banyak. Salah satunya, harus bekerja sama dengan orang tua peserta didik atau BP-3 serta pihak-pihak yang ada di sekolah tersebut. Maka dari itu, sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mengetahui fungsi-fungsinya.

Purwanto (1998) menyatakan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah administrator dan supervisor. Sedangkan menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1989), kepala sekolah mempunyai tugas dan fungsi sebagai pemimpin, administrator dan supervisor. Menurut Soetopo dan Sumanto (1998) menyatakan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pimpinan pendidikan dan supervisor.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan dan pemimpin pendidikan

1) Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan

Depdikbud (1989) menyatakan tugas kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai administrator pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikannya fungsi-fungsi fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian, dan pembiayaan dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya (Depdikbud, 1989:13-14).

Kegiatan perencanaan yang dilakukan kepala sekolah merupakan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tahapan periode tertentu. Perencanaan yang matang akan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan. Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah merupakan rencana atau program tahunan yang dibuat setiap tahun ajaran baru. Rencana atau program tahunan tersebut meliputi program pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan.

Kegiatan pengorganisasian kepala sekolah merupakan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam menyusun organisasi sekolah. Penyusunan organisasi sekolah yang dilakukan memberikan penjelasan pembagian tugas dan kewajiban setiap personel yang dipimpinnya sesuai dengan bidangnya masing-masing

Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan dalam mengkoordinasikan setiap personel yang dipimpinnya. Kemampuan mengkoordinasikan setiap personelnnya menuntut kepala sekolah untuk selalu melakukan pengarahan dan pengawasan secara rutin untuk keberhasilan kegiatan atau program yang direncanakan.

Kepala sekolah yang sebagai administrator juga memiliki kemampuan pengelolaan kepegawaian dan pembiayaan. Pengelolaan kepegawaian erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah dalam usaha kepala sekolah menerima, menempatkan, membagi tugas, melakukan mutasi dan promosi personel yang dipimpinnya. Pengelolaan pembiayaan erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah mengelola keuangan yang ada baik yang bersumber dari dalam sekolah maupun luar sekolah.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah adalah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan sekolahnya. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan dan mengawasi setiap aspek yang berkaitan dengan kelancaran kegiatan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai seorang administrator harus menyadari bahwa

tugas yang dikerjakan adalah luas sekali, tetapi dalam mengerjakannya tidaklah sendiri, ia harus membagi tugas dan tanggung jawab tersebut kepada bawahannya (guru dan staf) yang ada di sekolah tersebut.

2) Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan

Sahertian (1981) menyatakan supervisor adalah suatu usaha menstimuler, mengkoordinir, dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif. Usaha tersebut diperlukan dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberikan bantuan, bimbingan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pembelajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pembelajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Di samping sebagai supervisor kepala sekolah juga mempunyai tugas yang lebih penting yakni membangkitkan semangat kerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

Purwanto (1998:119) menyatakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah membangkitkan dan merangsang guru-guru dalam menjalankan tugas, mengadakan dan melengkapi perlengkapan sekolah, mencari, mengembangkan dan menggunakan metode-metode pengajaran,

membina kerjasama antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya, mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai lainnya dan membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa. Menurut Depdikbud (1989:19-20) sebagai supervisor kepala sekolah bertugas menyelenggarakan supervisi untuk kegiatan belajar mengajar, bimbingan dan penyuluhan, kokurikuler dan ekstra kurikuler, ketatausahaan dan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha.

Soetopo dan Soemanto (1998:48) menyatakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah membimbing guru terhadap permasalahan yang dihadapi, membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik, membantu guru memperkaya pengalaman belajar, membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelajaran, membina moral kelompok, memberi pelajaran kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas dan memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mengatur kelancaran kegiatan di dalam sekolah dan mengatur hubungan dengan pihak luar sekolah.

d. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pamudji (1993) Kepemimpinan mempunyai sifat yang universal dari suatu gejala sosial, artinya kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi di mana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti

adanya orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang dipengaruhi serta mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

Hasibuan (2001) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ordway Tead dalam Sugandha (1995), kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Lebih lanjut, Koontz, O'Donnel dan Weihrich (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok.

Berdasarkan pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Seiring dengan tema dan fokus penelitian ini, maka pembahasan kepemimpinan dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan pada kinerja aparatur, sehingga dalam meningkatkan kinerja aparatur sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mengarahkan pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Literatur mengenai studi kepemimpinan yang membahas pendekatan terhadap kepemimpinan banyak sekali, hal ini menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, baik faktor yang berada dari dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun

faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Hersey dan Blanchard (1990:76) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahan, yakni :

- 1) Gaya dasar kepemimpinan :
 - a) Perilaku mengarahkan
 - b) Perilaku mendukung
- 2) Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan :
 - a) Instruksi
 - b) Konsultasi
 - c) Partisipasi
 - d) Delegasi
- 3) Tingkat kematangan pengikut
 - a) Mau
 - b) Mampu

Sedangkan Yulk, (1989:60) menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) Membangun hubungan :
 - a) Mendukung
 - b) Mengembangkan dan membimbing
 - c) Membangun tim dan mengelola konflik
 - d) Membentuk jaringan
- 2) Mencari dan memberi informasi :
 - a) Melalui memonitor
 - b) Menjelaskan
 - c) Menginformasikan
- 3) Membuat Keputusan :
 - a) Merencanakan
 - b) Memecahkan masalah
 - c) Berkonsultasi
 - d) Mendelegasikan
- 4) Mempengaruhi orang :
 - a) Memotivasi
 - b) Mengakui
 - c) Memberi imbalan

Kedua pendapat tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pemimpin di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Nasution (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama.
- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Disini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.

Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam praktik tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. Pemisahan sebagaimana tersebut di atas dimaksudkan sebagai uraian teoritis, yang akan mengantarkan pada kategori kepemimpinan menjadi tiga tipe pokok dalam kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif tidak mungkin terwujud dengan mempergunakan salah satu tipe kepemimpinan secara murni. Menurut

Purwanto dan Sutadji (1986) menyatakan kepemimpinan memiliki tiga tipe pokok antara lain :

- 1) Tipe kepemimpinan otokrasi, yaitu kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa.
- 2) Kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*), yaitu kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai simbol. Kepemimpinan ini menempatkan setiap orang dari anggota kelompok atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan.
- 3) Tipe kepemimpinan demokratis, yaitu tipe kepemimpinan yang diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan.

Kepemimpinan yang paling aktif, dinamis dan terarah adalah kepemimpinan demokratis. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya. Di lingkungan lembaga pendidikan, kepemimpinan demokratis merupakan bentuk yang paling serasi karena memungkinkan setiap personil berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi sebagai wadah yang mengemban misi pendewasaan anak-anak. Kepemimpinan tipe ini setiap saran dan pendapat sebagai pencerminan yang inisiatif dan kreatifitas selalu dipertimbangkan bersama untuk diwujudkan demi kepentingan bersama.

2. Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang baik dan bertanggung jawab terhadap lembaga yang dipimpinnya hendaknya memiliki pandangan jauh ke depan, bagi kelangsungan hidup dan perkembangan mutu pendidikan. Salah satunya dengan melakukan pembicaraan para guru di lembaganya. Mengingat keberadaan kepala sekolah yang hampir setiap hari bertemu dengan guru di sekolah daripada pembina-pembina lainnya. Maka kepala sekolah yang paling bertanggung jawab dalam pembinaan dan pengawasan terhadap guru. Oleh karena itu selain tugas menjadi kepala sekolah dan administrator, juga bertugas sebagai supervisor. Teknik supervisi digunakan untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap peningkatan kualitas/profesional guru.

Menurut Purwanto (1994:120) pola pembinaan dan pengawasan terhadap peningkatan kualitas/profesional guru secara global dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

a. Pola /teknik perseorangan

Purwanto (1994:120) menyatakan teknik perseorangan ini adalah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Teknik perseorangan ini melibatkan kepala sekolah dengan objek supervisi masing-masing guru.

Teknik ini memungkinkan kepala sekolah lebih mengenal kemampuan dan kualitas masing-masing guru secara lebih dekat sehingga dapat memberikan masukan dan arahan yang tepat. Menurut Purwanto (1994:120-121), teknik ini dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan seperti kunjungan kelas (*classroom visitation*), kunjungan observasi (*observation visits*), membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi dan atau

mengatasi problem yang dialami siswa dan membimbing guru-guru dalam pelaksanaan kurikulum sekolah.

b. Pola /teknik kelompok

Purwanto (1994:121) menyatakan teknik kelompok adalah teknik supervisi yang dilakukan secara kelompok. Teknik ini melibatkan kepala sekolah dengan objek supervisi kelompok guru sesuai dengan tugas, tanggungjawab atau bidangnya. Teknik kelompok ini dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*), diskusi kelompok (*group discussions*), penataran/pelatihan (*inservice training*), bengkel kerja (*work shop*) dan *field-trip*

Glickman dalam Imron (1995:67-68) menyatakan strategi kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru adalah berorientasi pada pembinaan dan pengawasan terhadap guru itu sendiri. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan Mendengar (*listening*), mengklarifikasi (*clarifying*), mendorong (*encouraging*), mempresentasikan (*presenting*), memecahkan masalah (*problem solving*), negosiasi (*negotiating*), mendemonstrasikan (*demonstrating*), mengarahkan (*directing*), menstandarkan (*standardization*) dan memberikan penguat (*reinforcing*).

Teknik ini dapat membangkitkan dan mempekuat minat-minat yang baru maupun yang lama bagi para guru. Memberi motivasi untuk lebih mendalam terhadap suatu obyek, menanamkan kesadaran terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru. Itulah diantara teknik-teknik yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam rangka peningkatan kualitas guru dan keberadaan lembaga yang dipimpinnya

seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, guna memenuhi kebutuhan masyarakat.

Terkait dengan pembinaan dan pengawasan terhadap guru, kepala sekolah dapat melakukan beberapa kegiatan pembinaan dan pengawasan kemampuan tenaga kependidikan (guru). Menurut Mulyasa (2005:56) kegiatan pembinaan dan pengawasan tersebut dapat dilakukan dengan melaksanakan pembinaan profesional guru, meningkatkan profesional guru yang sifatnya khusus melalui seminar dan pelatihan dan peningkatan profesional guru melalui PKG (Pemantapan Kerja Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru). Selain kegiatan pembinaan dan pengawasan terhadap kemampuan tenaga kependidikan seperti halnya yang dikemukakan tersebut Mulyasa (2005:57) juga mengatakan, bahwa pembinaan kegiatan ini dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya *reward* (pemberian hadiah), *punishment* (pemberian hukuman) dan pemberian motivasi.

3. Disiplin Kerja

Pembahasan disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia sempurna, luput dari kesalahan dan kekhilafan. Banyak ragam berkaitan dengan pengertian disiplin yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Davis dan Newstrom (1989), disiplin (*discipline*) adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (*discipline is management action to enforce organization standards*). Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2004). Disiplin

adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama (Saydam, 1996). Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan sebuah organisasi (Simamora, 1999).

Disiplin dalam arti yang positif seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli berikut ini. Menurut pendapat Nitisemito (1996) Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan Handoko (1994) berpendapat disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2001). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan pendapat beberapa sumber tersebut, menunjukkan beragamnya para ahli dalam memandang disiplin pegawai. Benang merah yang dapat disimpulkan bahwa disiplin pada dasarnya adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai pada standar peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, pegawai yang disiplin berarti pegawai yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku di kantor atau organisasinya. Atas dasar penjelasan di atas, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan

manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2004). Dapat juga dikatakan bahwa disiplin kerja adalah disiplin yang berlaku bagi para karyawan/pegawai di lingkungan kerja masing-masing. Pengertian lain diajukan oleh Sastrohadiwiryo (2003) bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana 1) tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan; 2) tingginya semangat dan gairah kerja serta prakarsa para karyawan dalam melakukan pekerjaan; 3) besarnya tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya; 4) berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan karyawan; dan 5) meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan. Sebaliknya, melemahnya disiplin kerja para pegawai akan terlihat pada suasana kerja seperti: angka kemangkiran tinggi, masuk kantor sering terlambat, menurunnya gairah kerja, berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab, penyelesaian pekerjaan lambat, supervisi tidak berjalan baik, sering terjadi konflik antarpegawai dan manajemen (Saydam, 1996).

a. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh

para anggotanya agar penegakkan disiplin dapat dijalankan. Dalam pandangan Sastrohadiwiryono (2003), tindakan tidak efektif atau pelanggaran terhadap pedoman normatif yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan para tenaga kerja yang tentunya merugikan perusahaan. Oleh karena itu, agar kelangsungan perusahaan terjaga dan produktivitas mencapai target yang diharapkan, para tenaga kerja perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja yang langgeng dan merupakan fungsi yang harus dilaksanakan manajemen tenaga kerja maupun manajemen pada semua hierarki perusahaan. Pembinaan disiplin kerja yang terus-menerus dilakukan manajemen agar tenaga kerja termotivasi tidak melakukan tindakan disiplin bukan karena adanya sanksi, melainkan didorong oleh kedisiplinan yang timbul dari diri sendiri. Pendek kata, agar para pegawai disiplin perlu adanya pendisiplinan.

Menurut Sastrohadiwiryono (2003:296), secara umum tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok. Adapun tujuan khusus pembinaan disiplin kerja antara lain adalah:

- 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan di atas, Saydam (1996:204) lebih lanjut mengatakan bahwa pembinaan disiplin pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal antara lain dengan penciptaan peraturan-peraturan dan tata tertib-tata tertib yang harus dilaksanakan, menciptakan dan memberi sanksi bagi pelanggar disiplin dan melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan kedisiplinan yang terus menerus.

Menurut Hasibuan (2001), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Senada dengan pendapat tersebut, Nitisemito (1996) berpendapat bahwa perlu juga diperhatikan beberapa hal yang dapat menunjang kedisiplinan, yaitu: ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan, kedisiplinan perlu dipartisipasikan, kedisiplinan harus menunjang tujuan dan sesuai dengan kemampuan, keteladanan pimpinan, kesejahteraan dan ancaman.

b. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Beberapa ahli umumnya membagi tindakan manajemen untuk menegakkan disiplin dalam organisasi menjadi dua jenis, yaitu: disiplin/pendisiplinan preventif (*preventive discipline*) dan disiplin/pendisiplinan korektif (*corrective discipline*) (Davis dan Newstrom, 1989). Sedangkan Handoko (1994) membagi disiplin kerja menjadi tiga jenis disiplin, yaitu disiplin preventif, korektif dan progresif. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat

disimpulkan bahwa jenis-jenis disiplin adalah disiplin preventif, korektif dan progresif

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan/ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Atau, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif atau melanggar aturan ataupun standar yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dari disiplin preventif ini adalah mendorong pegawai agar memiliki disiplin diri. Dengan cara ini, pegawai berusaha menegakkan disiplin diri, tanpa harus pimpinan memaksanya.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Atau dapat juga dikatakan, sebagai suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Dengan demikian, jika ada pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang

berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (*disciplinary action*).

3) Disiplin Progresif

Disiplin Progresif adalah kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa dijatuhkan hukuman minimal yang tepat terhadap pelanggaran.

Tujuan pendekatan ini adalah untuk membentuk program disiplin yang berkembang mulai hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi jawaban-jawaban serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Dengan kata lain, disiplin progresif melembagakan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku karyawan

Pendapat Jasin (1989) berbeda dengan para ahli tersebut yang cenderung mengklasifikasikan disiplin berdasarkan cara melakukan dan tingkatan pelanggaran yang terjadi. Jasin (1989) membagi disiplin kerja menjadi dua sesuai dengan jumlah pelaku yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok. Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Sedangkan disiplin kelompok dikembangkan atau dikontrol oleh sekelompok orang dengan kesamaan tertentu.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Wahyudi (2001), faktor-faktor tersebut antara lain besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan dan ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Lewin dalam Fadilla (1996) menyatakan disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Pembentukan perilaku merupakan interaksi antara faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional). Faktor kepribadian merupakan faktor yang mempertimbangkan sistem nilai yang dianut setiap orang. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang. Sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

Faktor lingkungan ini merupakan faktor yang muncul melalui suatu proses belajar yang terus-menerus. Proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil bersikap positif, dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membedakan.

Nitisemito (1984:119-123) menyatakan ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu ancaman, kesejahteraan, ketegasan, partisipasi, tujuan dan kemampuan serta keteladanan pimpinan. Menurut Pamudji (1993), dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah.

Faktor pimpinan ini sangat besar pengaruh dalam membentuk sifat kedisiplinan karyawan guna mendukung kinerja karyawan. Selain faktor pimpinan, faktor budaya juga mempunyai peranan dalam mempengaruhi kedisiplinan dan kinerja karyawan.

4. Kinerja

Bernandin dan Russell (1998) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai

dari hasil kerjanya. Lebih lanjut Bernandin dan Russell (1998) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. (Hasibuan, 2005). Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2005), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1991). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Penulis lain mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).

Sementara Bernardin dan Russell (1998) mengartikan kinerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job, function, or activity during a specified time period*”, yaitu catatan *outcomes* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut Rivai (2004), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2004), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskcription* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

a. Konsep Kinerja Guru

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi professional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat

dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah/ madrasah tempat ia bekerja.

Menurut Muhaimin (2001), mengemukakan bahwa seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya dimasa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan professional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas, bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: *Pertama*, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup (1) memiliki keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, (2) menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, (3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, (4) menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, (5) mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, (6) mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, (7)

mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, (8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas.

Kedua, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup (1) mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; (2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik.

Ketiga, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*) dan penguatan (*reinforcement*), yang terdiri atas (1) mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik; (2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar; (3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan; (4) mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan.

Keempat, mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup (1) mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; (2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; (3) mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran,

pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

b. Tujuan dan Manfaat Pelaksanaan Kinerja

Ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja (Ruky, 2004:20). Tujuan tersebut adalah meningkatkan prestasi kerja karyawan sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka tujuan organisasi, meningkatkan prestasi karyawan secara perorangan yang pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan, membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna, menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan dan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja bagi organisasi adalah penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga

kerja, dan untuk kepentingan penelitian kepegawaian dan membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat berperan menciptakan kinerja organisasi, diantaranya visi-misi, struktur organisasi, prosedur kerja, sistem intensif, disiplin, kerja sama, kepemimpinan dan lain-lain. Hal tersebut telah dibuktikan dengan berbagai penelitian. Menurut penelitian Doha (2002), faktor yang dapat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja pelayanan publik yang sangat dominan adalah faktor kepemimpinan, sistem intensif dan kerjasama. Keadaan tersebut lebih banyak terdapat pada organisasi yang bertujuan profit dan organisasi pelayanan publik secara langsung.

Menurut Zauhar (1996), peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktis, kompetensi, pengetahuan dan informasi, keleluasaan pengalaman, sikap dan perilaku, kebajikan, kreativitas, moralitas dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasama, keutuhan, disiplin, loyalitas dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja individu sangat dipengaruhi banyak hal, yang menonjol adalah kecakapan serta pengetahuan seseorang, sedangkan kinerja kelompok juga sangat kompleks, diantaranya adalah aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut tentunya dibutuhkan sikap profesionalisme dalam bekerja.

Menurut Robins (1994), sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan.

Selain professional dan struktur organisasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gomes (2000) kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreativitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif dan kualitas individu. Kualitas pekerjaan akan melihat baik atau buruknya hasil kerja pada suatu periode tertentu. Kuantitas pekerjaan akan dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

Pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan seseorang berpengaruh terhadap kinerja apabila pegawai memiliki pemahaman secara mendalam mengenai tugas dan pekerjaan yang dilakukannya, Kreativitas pegawai dapat mendukung kinerja jika gagasan ataupun tindakan-tindakan yang dilakukan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Faktor kerjasama dapat mempengaruhi kinerja jika pada pegawai dapat bekerjasama dalam sebuah tim untuk saling membantu dan bersama-sama menyelesaikan sebuah pekerjaan. Adanya tanggungjawab yang merupakan kesadaran akan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Inisiatif yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa ada pengarahan terlebih dahulu.

Faktor yang terakhir yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas individu termasuk di dalamnya segala hal yang menyangkut kepribadian, integritas personal, rasa kepemimpinan serta kemampuannya dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung penyelesaian tugas yang harus diselesaikan.

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Menurut Pidarta bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu :1). Kepemimpinan kepala sekolah, 2). Fasilitas kerja, 3). Harapan-harapan, dan 4.) Kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru (Lamatenggo, 2001)

Selain itu, tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan (Lamatenggo, 2001) .

Faktor-faktor penyebab rendahnya profesionalisme guru dalam pendidikan nasional kita memang tidak secerah di negara-negara maju. Baik institusi maupun isinya masih memerlukan perhatian ekstra pemerintah maupun

masyarakat. Dalam pendidikan formal, selain ada kemajemukan peserta, institusi yang cukup mapan, dan kepercayaan masyarakat yang kuat, juga merupakan tempat bertemunya bibit-bibit unggul yang sedang tumbuh dan perlu penyemaian yang baik. Pekerjaan penyemaian yang baik itu adalah pekerjaan seorang guru. Jadi guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan nasional khususnya dan kehidupan kita umumnya.

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatarpun guru tidak memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP). Padahal, seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Bernandin dan Russell (1998) menyatakan dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan; (1) profesi keguruan kurang menjamin

kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; (2) profesionalisme guru masih rendah.

Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Bernandin dan Russell (1998) juga mengemukakan bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total, (2) rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, (3) pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan, (4) masih belum smooth-nya perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru, (5) masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya

secara makssimal meningkatkan profesionalisme anggotanya. Kecenderungan PGRI bersifat politis memang tidak bisa disalahkan, terutama untuk menjadi pressure group agar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun demikian di masa mendatang PGRI sepantasnya mulai mengupayakan profesionalisme para anggo-tanya. Dengan melihat adanya faktor-fak tor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, pemerintah berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan profesi guru.

d. Aspek-aspek Penilaian dalam Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu tugas administratif yang dilaksanakan oleh manajer, yang secara spesifik menjadi tanggung jawab fungsi sumber daya manusia (Noe, *et al*, 2000). Menurut Dessler (2000), penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja. Menurut Noe, *et.al* (2000), penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Jadi manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer yakni bahwa aktivitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasai. Kinerja merupakan suatu motivasi di dalam bekerja baik dikantor maupun diperusahaan, dia memberi motivasi yang tinggi didalam bekerja.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang

bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto dalam Lematenggo (2001:34) adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. Menurut Westra dalam Bernandin dan Russell (1998) Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari: a). Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja. b). Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar. c). Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk menaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya. Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan..

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

Proses penilaian kinerja menurut Dessler (2000:76), mencakup tiga hal, yaitu merancang standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan standarnya dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan

memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar.

Menurut William (1994:45) ada sembilan kriteria faktor penilaian prestasi kerja pegawai yaitu *reliable, content valid, defined spesific, independent, non-overlapping, comprehensive, accessible, compatible* dan *up to date*. Sedangkan menurut Gomes (2000:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan (*Quantity of work*), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya (*Quality of work*), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan (*Job knowledge*), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul (*Creativeness*), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (*Cooperation*), kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan (*Dependability*), semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya (*Initiative*) dan menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi (*Personal qualities*)

Menurut Bernardin dan Russell (1998), Penilaian kinerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data penilaian yang menunjukkan kelemahan kinerja pegawai, misalnya dapat digunakan sebagai acuan manajemen pada saat mengeset sasaran atau level target pengembangan. Menurut Ivancevich (1992), ada dua keputusan dasar yang dapat dibuat berkaitan dengan penilaian waktu (*timing*) penilaian kinerja, yaitu waktu (kapan) dilakukan

penilaian dan seberapa sering dilakukan penilaian. Dalam penilaian kinerja yang perlu mendapat perhatian adalah umpan balik kinerja harus diberikan sesering mungkin. Berdasarkan penelitian (Ivanceyich, 1992), bahwa umpan balik kinerja harus diberikan sesering mungkin dan tidak lama setelah aktivitas dilakukan.

Menurut Rivai (2004:324), aspek-aspek yang dinilai dalam menganalisa kinerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa kemampuan seperti kemampuan teknis, konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal. Kemampuan teknis adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas institusi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional institusi secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya. Kemampuan hubungan interpersonal adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi orang lain melakukan negosiasi, dan lain-lain.

B. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis di atas dapat dibuat kerangka berpikir atau model analisis yang akan dilakukan dalam mendiskripsikan pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kinerja guru pada SMPN sekecamatan Ketungau Hulu. Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan seperti pada bagan berikut ini:

Bagan 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Analisa Peneliti (2010)

Berdasarkan bagan tersebut dapat dijelaskan bahwa permasalahan pendidikan yang dihadapi di daerah pedalaman adalah rendahnya kualitas pendidikan, belum optimalnya tugas dan fungsi kepala sekolah serta rendahnya kinerja dan disiplin guru. Permasalahan tersebut dapat dilihat dari bagaimana pola pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru di sekolahnya. Pola pembinaan dan pengawasan ini dilakukan dengan menggunakan teknik supervisi dengan mengacu pada dua pola, yaitu pola perseorangan (*classroom visitation, observation visits*, bimbingan pribadi, bimbingan kurikulum) dan pola kelompok (*meeting, group discussion* dan *inservice training*).

Pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan disiplin dan kinerja guru sehingga kualitas pendidikan di sekolah tersebut dapat meningkat. Indikator peningkatan kedisiplinan guru dapat dilihat dari disiplin diri dan kelompok dari guru tersebut. Sedangkan indikator peningkatan kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan teknis, konseptual dan hubungan interpersonal dari guru di sekolah tersebut.

C. Definisi Konsep dan Operasional

1. Definisi Konsep

Definisi konsep adalah definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial (Effendi, 1989). Definisi konsep pada penelitian ini terdiri dari:

- a. Pola pembinaan dan pengawasan adalah usaha kepala sekolah secara terus menerus melalui berbagai kegiatan atau tindakan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru.
- b. Disiplin adalah sikap mental guru yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan.
- c. Kinerja adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran

2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Definisi ini menunjuk pada suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menemukan variabel yang sama. Dengan informasi tersebut, dapat diketahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan. Dapat juga menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Penelitian ini menggunakan dua variabel sebagai indikator dalam menganalisa permasalahan. Variabel tersebut antara lain :

1. Pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah

Menurut Purwanto (1994), pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah dilakukan dengan teknik supervisi yang terdiri dari dua pola yaitu:

- a. Pola/teknik perseorangan, yaitu supervisi yang dilakukan secara persorangan
- b. Pola/teknik kelompok, yaitu supervisi yang dilakukan secara kelompok.

2. Disiplin Kerja

Menurut Jasin (1989), disiplin kerja dikategorikan menjadi dua yaitu:

- a. Disiplin diri, yaitu disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya.
- b. Disiplin Kelompok, yaitu disiplin yang didasarkan atas pandangan bahwa di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh.

3. Kinerja

Kinerja menurut Rivai (2004) dikelompokkan menjadi tiga parameter, yaitu :

- a. Kemampuan teknis
Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya
- b. Kemampuan konseptual
kemampuan untuk memahami kompleksitas sekolah dan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang guru.

c. Kemampuan hubungan interpersonal

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi orang lain melakukan negosiasi, dan lain-lain.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989), Penelitian Deskriptif merupakan penelitian yang biasanya mempunyai dua tujuan, yang pertama adalah untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu dan mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tersebut.

Menurut Koentjaraningrat (1986) metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi, atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi, adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat.

Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang nonhipotesis sehingga dalam rangka penelitiannya bahkan tidak perlu merumuskan hipotesisnya (Suharsimi Arikunto, 1996). Sehingga metode ini digunakan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan obyek penelitian secara akurat melalui pengumpulan dan penyusunan data, sampai analisis serta interpretasi data tentang diklat dan kinerja.

Menurut Surachmad (1978), penyelidikan deskriptif ditujukan kepada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Sedangkan metode deskriptif kualitatif menurut Bogman dan Taylor yang dikutip Moleong (2001) didefinisikan

sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis / lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan oleh Simon dalam Surachmad (1989), mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan deskripsi holistik objek penelitian secara akurat.

Sementara itu juga, Moleong (2001) mengatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif digunakan berdasarkan pertimbangan; 1) menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, 2) metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dengan responden, dan 3) metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Mengacu pada hal tersebut, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Sejalan dengan Hasan dalam Arikunto (1996) yang mengemukakan bahwa penelitian kualitatif, artinya data yang di analisis dan hasilnya berbentuk deskripsi fenomena, tidak berupa angka-angka atau koefisien tentang hubungan antar variabel.

B. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah sumber utama data penelitian. Subjek penelitian ini memiliki data yang mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Menurut Azwar (2001) bahwa “Apabila subjek penelitian terbatas dan masih dalam jangkauan sumber daya, maka dapat dilakukan studi populasi, yaitu mempelajari seluruh subjek secara langsung”.

Penentuan subjek pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti. Subjek penelitian yang *purposive* adalah subjek penelitian yang dipilih dengan cermat sehingga relevan dengan rancangan penelitian dan diusahakan agar dapat mewakili populasi, tergantung pada penilaian atau pertimbangan (*judgement*) dari peneliti, oleh karena itu *purposive sampling* disebut juga *judgmental sampling* (Soeratno dan Arsyad, 1999).

Subjek penelitian ini adalah SMPN sekecamatan Ketungau Hulu yang berjumlah 5 sekolah yaitu SMPN 1 Ketungau Hulu, SMPN 2 Ketungau Hulu, SMPN 3 Ketungau Hulu, SMPN 4 Ketungau Hulu dan SMPN 5 Ketungau Hulu. Jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 25 orang (5 orang kepala sekolah dan 20 orang guru) dan masing-masing sekolah diambil 5 responden yaitu 1 orang kepala sekolah dan 4 orang guru.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan pada penelitian ini meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain :

1. Observasi; dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan.
2. Wawancara; dilakukan terhadap responden yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3. Dokumentasi; pengumpulan data primer dan skunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Data sekunder diperoleh dari masing-masing sekolah dan dari Dinas Pendidikan kabupaten Sintang.

D. Metode Analisis Data

Data pada penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif. Analisis dilakukan dengan mendiskripsikan data penelitian sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, tanpa melakukan pengujian hubungan antar variabel atau melalui pengujian hipotesis, karena dalam penelitian ini penulis tidak membuat hipotesis. Setelah melakukan analisis, hasil penelitian akan diterjemahkan, dan diuraikan secara kualitatif sehingga diperoleh gambaran mengenai situasi-situasi atau peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan.

Keabsahan data yang diperoleh dapat menggunakan metode triangulasi data. Menurut Denzin dalam Moleong (2004), triangulasi data dapat dilakukan dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini memanfaatkan penggunaan sumber. Triangulasi data dengan memanfaatkan penggunaan sumber ini akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber informasi atau data yang berbeda.

Untuk itu penelitian dapat dilakukan dengan jalan :

1. Mengajukan pertanyaan lebih dari satu responden
2. Mengecek dengan berbagai sumber data
3. Mengkaitkan dengan kajian teori

E. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini instrumen penelitian menggunakan variabel dari definisi operasional kajian teori beserta parameterinya. Selanjutnya peneliti melakukan inventarisasi variabel penelitian dengan data yang dipergunakan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel

Tabel 3.1. Instrumen Penelitian

VARIABEL	PARAMETER	ANALISA
POLA PEMBINAAN DAN PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH	1) Pola/teknik perseorangan 2) Pola/teknik kelompok	a. <i>Classroom visitation</i> b. <i>Observation visits</i> c. Bimbingan pribadi d. Bimbingan kurikulum a. <i>Meeting</i> b. <i>Group discussion</i> c. <i>Inservice training</i>
DISIPLIN KERJA	1) Disiplin diri 2) Disiplin kelompok	a. Kontrol diri b. Tugas dan tanggungjawab perorangan a. Tugas dan tanggungjawab bersama b. Kebersamaan
KINERJA	1) Kemampuan teknis 2) Kemampuan konseptual 3) Kemampuan hubungan interpersonal	a. Pengetahuan b. Metode dan teknik c. Pendidikan dan pelatihan a. Pemahaman permasalahan b. Pemahaman tugas dan tanggungjawab a. Bekerja sama b. Motivasi c. Negosiasi

Sumber : Analisa Peneliti (2010)

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Kecamatan Ketungau Hulu merupakan salah satu kecamatan di kabupaten Sintang yang berbatasan dengan negara Malaysia. Dilihat dari kondisi geografisnya Ketungau Hulu lebih dekat ke Malaysia daripada kota Sintang yang merupakan ibukota kabupaten. Jarak antara kota Sintang dengan ibukota kecamatan Ketungau Hulu sejauh 176 km sedangkan jarak antara Ketungau Hulu dengan Malaysia sejauh 6 km dari desa terdekat. Jarak yang jauh mengakibatkan informasi yang sampai ke kecamatan Ketungau Hulu agak terlambat. Kondisi inilah yang mengakibatkan sekolah-sekolah di kecamatan Ketungau Hulu tertinggal dibanding sekolah-sekolah di kota Sintang atau daerah lain di kabupaten Sintang.

Sekolah di Ketungau Hulu, khususnya SMP baru berdiri pada tahun 2006. Sampai akhir tahun 2009 jumlah SMP di kecamatan Ketungau Hulu berjumlah 5 sekolah. Jumlah Guru yang mengajar berjumlah 49 orang. Jumlah tersebut terdiri dari PNS 32 orang dan honorer 17 orang. Berikut ini tabel data SMP di kecamatan Ketungau Hulu.

Tabel 4.1 Data SMP di Kecamatan Ketungau Hulu Tahun 2009

NO	SEKOLAH	ALAMAT	JUMLAH GURU	
			PNS	HONORER
1.	SMP N 1	DESA SENANING	8	2
2.	SMP N 2	DESA EMPURA	6	3

3.	SMP N 3	DESA SEBADAK	7	4
4.	SMP N 4	DESA NANGA BAYAN	6	3
5.	SMP N 5	DESA JASA	5	5

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Tahun 2009

Hubungan antara kepala sekolah, guru, komite sekolah dan siswa SMPN sekecamatan Ketungau Hulu tergambar pada struktur organisasi sekolah. Berdasarkan data dan hasil observasi struktur organisasi kelima sekolah tersebut relatif sama sehingga dapat disimpulkan struktur organisasi sekolah sebagai berikut.

Bagan 4.1 Struktur Organisasi SMP di Kecamatan Ketungau Hulu



Sumber : Observasi Peneliti, 2009

Berdasarkan hasil observasi diperoleh informasi bahwa masing-masing unsure yang ada di struktur organisasi memiliki tugas dan kewajibannya masing-masing. Tugas dan kewajibannya antara lain:

1. Kepala sekolah

- a) Membuat program tahunan dan caturwulan sesuai dengan kalender pendidikan.

- b) Membuat program satuan pelajaran menurut alokasi waktu yang ditentukan sesuai dengan kalender pendidikan.
 - c) Melaksanakan ulangan umum dan evaluasi belajar untuk kenaikan kelas dan EBTA
 - d) Menentukan kenaikan kelas
 - e) Membuat laporan kemajuan belajar murid
 - f) Mengatur administrasi perlengkapan dan keuangan
 - g) Mengatur pembinaan murid
 - h) Mengatur hubungan dengan masyarakat
2. Wakil kepala sekolah
- a) Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari
 - b) Mewakili kepala sekolah di dalam maupun di luar sekolah jika kepala sekolah berhalangan.
3. Komite sekolah
- a) Menyusun dan melaksanakan program bimbingan dan penyuluhan
 - b) Mengadakan koordinasi kerja dengan wali kelas, guru bidang studi dan orang tua murid
 - c) Mengadakan evaluasi bimbingan dan penyuluhan
 - d) Menyusun dan melaksanakan program kerjasama dengan instansi lain yang relevan baik negeri maupun swasta
 - e) Melakukan penyuluhan statistic hasil evaluasi komite sekolah

4. Guru dan wali kelas

- a) Memberi bantuan bimbingan dan penyuluhan kepada siswa bermasalah, kesulitan belajar dan lain-lain.
- b) Membuat dan mengisi buku daftar kelas
- c) Membuat daftar nilai siswa setiap akhir tahun
- d) Menyerahkan daftar nilai siswa yang dilampiri dengan daftar nilai asli dari guru bidang studi kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum setiap akhir semester.
- e) Mengisi raport secara lengkap dan benar
- f) Bertanggungjawab atas kelancaran proses belajar mengajar di kelas
- g) Mengadakan koordinasi dengan wakil kepala sekolah jika terjadi masalah di kelas yang tidak dapat diatasi

B. Analisa Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah

Analisa terhadap pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah pada penelitian ini akan menggunakan teknik supervisi. Teknik supervisi ini akan melihat pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah secara perseorangan dan kelompok.

1. Pola dan Teknik perseorangan

Pola pembinaan dan pengawasan ini merupakan teknik supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap individu/perorangan dari masing-masing guru. Pada pola ini kepala sekolah akan berusaha menemukan setiap permasalahan yang dihadapi masing-masing guru yang ada di sekolahnya. Pola ini dilakukan dengan

beberapa kegiatan seperti kunjungan kelas (*classroom visitation*), kunjungan observasi (*observation visits*), bimbingan terhadap permasalahan akademik dan nonakademik.

a) Kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Kunjungan kelas adalah kunjungan yang sewaktu-waktu dilakukan supervisor (kepala sekolah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktik atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki. Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan guru yang bersangkutan. Supervisor memberikan saran-saran yang diperlukan dan guru pun dapat mengajukan pendapat dan usulan-usulan yang konstruktif demi perbaikan proses belajar mengajar selanjutnya. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Untuk mengetahui kualitas guru di sekolah kami dalam kegiatan belajar mengajar, saya selalu rutin mengadakan kunjungan ke kelas setiap kegiatan belajar mengajar. Kunjungan tersebut saya lakukan selain untuk mengetahui kualitas guru juga untuk melihat suasana kelas apakah kondusif untuk kegiatan belajar mengajar” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Kunjungan ke kelas kami lakukan secara periodik untuk melihat kemampuan guru dalam menerapkan metode pembelajaran yang baik dan juga untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan dari guru tersebut untuk kemudian

dicari solusinya” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kegiatan kunjungan kelas yang dilakukan kepala SMPN di kecamatan Ketungau Hulu bertujuan untuk mengetahui kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya mengajar di kelas. Kegiatan ini juga bertujuan untuk melihat kelemahan dan kekurangan guru dalam kegiatan proses belajar mengajar untuk kemudian dicari solusi pemecahan permasalahannya. Berikut ini hasil wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Secara rutin kepala sekolah kami melakukan kunjungan ke kelas tempat kami mengajar. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana kemampuan kami dalam mengajar para siswa. Biasanya setiap selesai melakukan kunjungan kepala sekolah memberikan masukan kepada kami tentang cara kami mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Kepala sekolah kami sering melakukan kunjungan ke kelas untuk mengetahui dan melihat cara kami mengajar kemudian beliau memberitahukan kekurangan dan kelemahan kami dalam proses belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Untuk melihat dan mengetahui kemampuan kami dalam mengajar biasanya kepala sekolah secara rutin mengadakan kunjungan ke kelas tempat kami mengajar. Walaupun rutin dilakukan kunjungan tetapi kami tidak dapat memperkirakan waktu yang pasti beliau berkunjung sehingga kami harus selalu siap kapanpun beliau datang” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Dalam melaksanakan tugas kami memberikan pengajaran kepada siswa kami di kelas selalu dimonitoring oleh kepala sekolah untuk kemudian diberikan masukan terhadap kekurangan yang kami miliki” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kegiatan kepala sekolah dalam melaksanakan kunjungan kelas dapat disimpulkan bahwa pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah melalui kegiatan kunjungan kepala sekolah secara periodik ke kelas tempat guru mengajar bertujuan untuk mengetahui kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kunjungan ini juga untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan guru dalam melaksanakan tugasnya untuk kemudian dibicarakan dengan guru yang bersangkutan untuk dicari solusi pemecahan masalahannya. Kegiatan kunjungan kelas oleh kepala sekolah selalu untuk dilaksanakan di SMPN Ketungau Hulu. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh hasil bahwa 92% responden menyatakan kepala sekolah selalu rutin mengadakan kunjungan ke kelas. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa kegiatan kunjungan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan yang rutin dilakukan di SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dalam rangka pembinaan dan pengawasan terhadap para guru.

b) Kunjungan observasi (*observation visits*)

Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*) guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan metode sosio drama, *problem solving*, diskusi, dan lain-lain. Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri (*interschool visits*) sebagai demonstrasi dapat ditunjuk seorang guru dari sekolah

sendiri atau sekolah lain yang dianggap mempunyai kecapakan atau keterampilan mengajar sesuai dengan tujuan kunjungan kelas yang diadakan, atau lebih baik lagi jika sebagai demonstiran tersebut adalah supervisor (kepala sekolah). Sama halnya dengan kunjungan kelas, kunjungan observasi juga diikuti dengan mengadakan diskusi diantara guru-guru pengamat dengan demonstiran yang dilakukan setelah demonstrasi mengajar selesai dilakukan. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Selain melakukan kunjungan kelas kami juga melakukan kegiatan guru untuk melihat atau mengobservasi kemampuan dari guru lain atau siapa saja yang memiliki kemampuan mengajar yang kami anggap baik. Dengan harapan para guru dapat bertambah wawasannya mengenai tugasnya sebagai pengajar” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

“Untuk menambah pengetahuan para guru di sekolah, kami selalu menganjurkan untuk melihat dan belajar terhadap guru yang memiliki kemampuan yang lebih baik. Jika memungkinkan kami dapat memanggil guru atau seseorang yang memiliki kompetensi terhadap permasalahan tersebut. Setelah kegiatan tersebut kami selalu menerima untuk berdiskusi tentang hasil observasi guru tersebut” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)

“Untuk memberikan contoh terhadap para guru terhadap cara dan metode mengajar yang baik kami selalu menekankan untuk mengadakan kunjungan observasi dengan melihat terhadap guru yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengajar. Jika memungkinkan guru tersebut kami suruh mendemonstrasikan. Jika tidak ada guru yang mau mendemonstrasikan saya sebagai kepala sekolah terkadang dituntut untuk mendemonstrasikan teknik dan cara mengajar yang baik” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kegiatan kunjungan observasi yang dilakukan kepala SMPN di kecamatan Ketungau Hulu bertujuan menambah wawasan dan pengetahuan dari para guru dengan melihat terhadap guru atau seseorang yang memiliki kemampuan metode dan cara mengajar yang baik. Berikut ini hasil wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Selain mengadakan kunjungan ke kelas kepala sekolah kami juga mengimbau kepada kami untuk melakukan observasi terhadap cara dan metode guru lainnya yang memiliki kemampuan yang dianggap baik untuk kemudian diskusikan bersama” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Untuk menambah pengetahuan dan wawasan kami tentang cara mengajar yang baik, kami selalu dianjurkan kepala sekolah untuk melihat kepada seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengajar dengan baik. Terkadang kepala sekolah mendatangkan orang yang berkompeten dalam bidang tersebut. Jika pun tidak ada orang, maka kepala sekolah langsung memberikan contoh sendiri” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Kepala sekolah juga secara rutin melakukan kunjungan observasi yang melibatkan guru yang dianggap memiliki kemampuan yang baik dalam mengajar sebagai objek demonstrasi dengan harapan guru-guru lainnya dapat melihat dan menerapkan kemampuan mengajar yang baik. Jika terdapat permasalahan maka dapat didiskusikan baik dengan guru demonstran maupun dengan kepala sekolah” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Kunjungan observasi di sekolah kami dilakukan dengan menganjurkan setiap guru untuk melihat referensi tentang cara dan metoda yang baik dalam mengajar baik itu melalui literatur maupun melihat seseorang atau guru yang dianggap memiliki kemampuan di bidang tersebut. Untuk kemudian dipilih dan diadopsi teknik dan cara mengajar yang baik disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi di kelas”

(wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kegiatan kepala sekolah dalam melakukan kunjungan observasi dapat disimpulkan bahwa kunjungan observasi dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Kegiatan ini merupakan bagian dari pola pembinaan dan pengawasan terhadap kualitas guru. Kegiatan ini dilakukan dengan melihat dan mengobservasi guru atau seseorang yang memiliki kemampuan dibidang ini untuk dicermati dan kemudian diadopsi dan diterapkan di kegiatan belajar mengajar. Guru dapat mengobservasi seseorang atau guru lainnya yang memiliki kompetensi dalam bidang ini, jika tidak ada yang diobservasi maka tugas kepala sekolah untuk memberikan contoh yang baik untuk diobservasi para guru. Kegiatan kunjungan observasi ini merupakan program yang dilaksanakan SMPN sekecamatan Ketungau Hulu. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh hasil 76% responden menyatakan bahwa kegiatan kunjungan observasi ini dilakukan disekolahnya masing-masing. Hal ini menggambarkan bahwa kegiatan kunjungan observasi dilaksanakan hampir diseluruh SMPN di kecamatan Ketungau Hulu.

c) Bimbingan Akademik

Bimbingan akademik ini dilakukan untuk membimbing guru-guru dalam pelaksanaan kurikulum sekolah karena dalam melaksanakan kurikulum sekolah tidak semua guru dapat melakukan dengan efektif dan efisien sesuai dengan apa

yang telah ditetapkan di dalamnya. Untuk itu, bimbingan dan arahan dari supervisor (kepala sekolah) kepada guru-guru hendaknya dilakukan secara terus menerus agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Supaya proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik maka kami sebagai kepala sekolah senantiasa harus memberikan bimbingan dan arahan dalam kegiatan akademik seperti membuat program semesteran, satuan pelajaran dan sebagainya.. setelah memberikan bimbingan kami selalu mengadakan pengawasan dan monitoring terhadap para guru sebagai bahan evaluasi kami” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Kami selalu memberikan bimbingan terutama terkait dengan masalah akademik. Hal ini kami lakukan untuk menyamakan persepsi terhadap tujuan dari pendidikan di SMP kami. Dengan adanya bimbingan dan arahan, kami berharap para guru dapat lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik ” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Kegiatan bimbingan yang kami berikan kepada guru di sekolah kami dilakukan secara terus menerus sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kegiatan bimbingan akademik kepada guru dilakukan secara terus menerus sehingga para guru dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Berikut ini hasil wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Kami selalu diberikan bimbingan dan arahan terkait permasalahan akademik seperti penyusunan program caturwulanan maupun semesteran, satuan pelajaran dan

kegiatan lainnya. Sehingga kami semakin jelas apa yang harus kami lakukan sehingga pekerjaan yang kami lakukan akan sesuai dengan yang diharapkan.” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Bimbingan akademik yang dilakukan kepala sekolah terkait dengan kurikulum yang berlaku sekarang. Dengan adanya bimbingan diharapkan dapat memacu kami bekerja sesuai dengan harapan sehingga kurikulum yang kami pakai dapat berjalan dengan baik dan bermanfaat” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Kegiatan bimbingan akademik sering dilakukan kepala sekolah dan biasanya kegiatan ini dilakukan sebelum memulai tahun ajaran dan awal caturwulan. Kegiatan ini dilakukan sebagai arahan dan pedoman bagi kami untuk melakukan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kurikulum yang ada” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Untuk meningkatkan pengetahuan kami terhadap kurikulum yang dipakai dan juga kegiatan akademik yang menyangkut proses belajar mengajar, maka kepala sekolah secara rutin memberikan pengarahan kepada kami” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kegiatan kepala sekolah dalam melakukan bimbingan akademik terhadap guru di SMP sekecamatan Ketungau Hulu dapat disimpulkan bahwa kegiatan pembinaan akademik ini dilakukan untuk mendorong para guru bekerja secara efektif dan efisien terutama kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah, seperti:

- 1) Menyusun program caturwulan atau program semester.
- 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran.
- 3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas.
- 4) Melaksanakan terknik-teknik evaluasi pengajaran.

- 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar.
- 6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour* dan sebagainya.

Kegiatan bimbingan akademik rutin dilakukan kepala sekolah sebelum pelaksanaan kegiatan yang menyangkut pelaksanaan kurikulum sekolah. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh data 88% responden menyatakan bahwa bimbingan akademik dilakukan sebelum pelaksanaan yang terkait dengan dengan kegiatan tersebut. Dari data tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa hampir semua guru di SMPN sekecamatan Ketungau Hulu mengalami kegiatan bimbingan tersebut.

d) Bimbingan Nonakademik

Bimbingan nonakademik ini merupakan kegiatan membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi dan atau mengatasi problem yang dialami siswa. Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Meskipun di beberapa sekolah telah dibentuk bimbingan konseling, masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya. Disamping

itu kitapun harus menyadari bahwa guru kelas atau wali kelas adalah pembimbing yang utama. Oleh karena itu peranan supervisor (kepala sekolah) dalam hal ini sangat diperlukan intervensi untuk mengambil langkah atau cara yang harus dilakukan oleh guru-guru kelas. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Dalam pelaksanaan tugasnya tidak jarang seorang guru menemukan permasalahan yang merupakan permasalahan nonakademik seperti siswa yang lambat dalam belajar, siswa yang tidak konsentrasi dalam belajar dan lain sebagainya. Tidak jarang seorang guru kesulitan dalam membantu siswa tersebut memecahkan permasalahannya. Oleh karena itu sebagai kepala sekolah kita diharapkan memberikan bantuan berupa bimbingan akademik kepada guru tersebut mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membantu siswa tersebut. Jika kita tidak dapat membantu maka kita dapat meminta tolong kepada orang yang lebih kompeten terhadap permasalahan ini” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Permasalahan yang dihadapi para guru tidak hanya terkait permasalahan akademik tetapi juga permasalahan nonakademik. Sebagai kepala sekolah sudah kewajiban sebagai kepala sekolah memberi bantuan kepada guru tersebut mengenai solusi permasalahan tersebut” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)

“Kami juga selalu melaksanakan bimbingan nonakademik untuk guru-guru di sini. Hal ini dilakukan sebagai bekal bagi para guru untuk mengatasi permasalahan nonakademik yang muncul selama melaksanakan tugasnya” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kegiatan bimbingan nonakademik diberikan kepada para guru untuk membantu dalam memecahkan permasalahan nonakademik selama proses belajar mengajar. Permasalahan nonakademik terkadang juga membutuhkan intervensi dari kepala

sekolah. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Bimbingan nonakademik ini kami perlukan ketika kami menghadapi permasalahan di luar akademik yang berpengaruh terhadap kegiatan belajar mengajar. Dengan adanya bimbingan nonakademik ini sangat membantu kami dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Apabila permasalahan tersebut tidak bias kami tangani sendiri kepala sekolah langsung turun tangan membantu mencari solusi pemecahannya” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Bimbingan nonakademik dilakukan jika kami menemukan permasalahan nonakademik dan kami membutuhkan pemecahan permasalahan maka kepala sekolah akan membantu kami” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Permasalahan yang kami hadapi di sekolah sangatlah komplek selain masalah akademik juga ada permasalahan nonakademik tidak adanya kemauan siswa untuk belajar dan lain-lain” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Selain bimbingan akademik, bimbingan nonakademik juga kami butuhkan untuk mengatasi permasalahan yang dapat mengganggu kegiatan belajar mengajar di sekolah kami” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan bimbingan nonakademik terhadap guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dilakukan untuk membantu para guru memecahkan dan mencari solusi terhadap permasalahan nonakademik siswa disekolah seperti tidak ada kemauan siswa untuk belajar, sikap rendah diri dan tidak dapat bergaul dengan teman-temannya dan permasalahan lainnya yang dapat mengganggu kegiatan

belajar mengajar. Kegiatan ini sering dilakukan kepala SMPN sekecamatan Ketungau Hulu. Berdasarkan hasil wawancara 80% responden menyatakan bahwa bimbingan nonakademik oleh kepala sekolah biasa dilakukan di sekolah mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuisioner terkait dengan pola pembinaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dengan teknik supervisi terhadap individu perorangan dapat disimpulkan bahwa pola pembinaan dan pengawasan dengan pola atau teknik perorangan ini akan berusaha meningkatkan kualitas masing-masing guru sebagai perorangan dan juga mencari dan menemukenali setiap permasalahan yang dihadapi setiap guru untuk didiskusikan mencari solusi jawabannya.

2. Pola dan Teknik Kelompok

Pola pembinaan dan pengawasan ini merupakan teknik supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru secara berkelompok. Pada pola ini kepala sekolah akan berusaha menemukenali setiap permasalahan yang dihadapi guru secara berkelompok dan hubungan antar guru di dalam kelompok tersebut. Kelompok ini dalam skala yang lebih besar berupa institusi masing-masing guru yaitu SMPN di kecamatan Ketungau Hulu. Pola ini dilakukan dengan beberapa kegiatan seperti mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*), diskusi kelompok (*group discussions*) dan penataran/pelatihan (*inservice training*)

a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusun. Termasuk di dalam perencanaan itu adalah mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru..Pelaksanaan rapat merupakan forum bagi guru dan kepala sekolah merencanakan program dan juga memecahkan permasalahan yang terjadi. Forum rapat ini ini sebagai forum untuk guru memnyampaikan aspirasinya dan juga sebagai forum bagi kepala sekolah untuk membina dan mengarahkan para guru. Jadi kegiatan rapat ini merupakan salah satu pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolah terhadap para guru. Melalui rapat ini semua aspirasi guru dapat terwadahi dan keinginan serta arahan kepala sekolah dapat tersampaikan untuk kemajuan sekolah termasuk peningkatan kualitas guru. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Melalui rapat kami dapat menyampaikan keinginan dan arahan kami terhadap peningkatan profesionalisme guru dan dapat menampung aspirasi para guru dalam rangka pembinaan dan pengawasan guna meningkatkan kualitas mereka ” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Forum rapat merupakan selain tempat merumuskan rencana juga sebagai tempat untuk saling menyampaikan keinginan dan harapan baik oleh kepala sekolah maupun guru dalam rangka peningkatan kualitas profesionalisme guru” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

“Untuk membahas segala sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama terutama terkait dengan pembinaan terhadap guru maka furum rapat merupakan tempat yang paling tepat” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kegiatan pertemuan dan rapat dilakukan sebagai cara kepala sekolah untuk menampung aspirasi guru dan juga sebagai tempat untuk menyampaikan keinginan dan arahan menyangkut kepentingan sekolah termasuk peningkatan kualitas guru. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Melalui forum rapat kami dapat menyampaikan aspirasi kami dalam memajukan sekolah kami. Selain itu forum rapat dan pertemuan merupakan bagian dari pembinaan kepala sekolah terhadap para guru untuk mengungkapkan permasalahan yang terjadi menyangkut kegiatan belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Melalui rapat dan pertemuan melatih para guru untuk dapat merumuskan suatu program kerja untuk kepentingan dan kemajuan sekolah” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Rapat dan pertemuan yang sering kami lakukan secara tidak langsung melatih kami untuk berdiskusi memecahkan permasalahan untuk kemajuan institusi kami” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Rapat yang kami lakukan merupakan wadah bagi kepala sekolah untuk menyampaikan arahan tentang suatu rencana kerja dan juga sebagai wadah kami menyalurkan aspirasi dan permasalahan untuk ditemukan solusinya bersama-sama” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rapat dan pertemuan secara tidak langsung melatih para guru untuk merumuskan suatu program rencana dan melatih memecahkan permasalahan

yang dihadapi untuk kepentingan sekolah. Berbagai hal dapat dijadikan bahan rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi, seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi atau tata laksana sekolah, termasuk juga badan pembantu pembinaan pendidikan (BP3), atau persatuan orang tua murid dan guru (PUMG) dan pengelolaan keuangan sekolah. Berdasarkan hasil kuisioner 88% responden menyatakan bahwa rapat dan pertemuan rutin dilakukan untuk membahas, merencanakan dan merumuskan permasalahan dan program kerja.

b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*).

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok yang telah dibentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guru membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peningkatan proses belajar mengajar. Dalam setiap diskusi, supervisor (kepala sekolah) dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat-nasehat atau saran-saran yang diperlukan. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Untuk menambah wawasan guru di sekolah, kami selalu menganjurkan untuk membentuk suatu forum diskusi dan biasanya forum diskusi ini terbentuk karena adanya kesamaan seperti kesamaan mengajar mata pelajaran. Forum ini tidak hanya melibatkan guru di sekolah kami tetapi juga melibatkan guru dari sekolah lain” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Di sekolah kami guru bidang studi yang memiliki kesamaan membentuk suatu forum diskusi untuk mendiskusikan dengan guru dari sekolah lainnya untuk bertukar pikiran tentang cara

dan metoda dalam mengajar. Dan biasanya kepala sekolah dilibatkan untuk memberikan nasehat atau saran-saran untuk kemajuan para guru.” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Forum diskusi di sekolah kami tidak hanya terbentuk karena kesamaan mata pelajaran yang diampu tetapi seluruh guru di sini terlibat dalam forum diskusi sekolah. Yang biasanya kami melakukan diskusi sebulan sekali untuk membahas permasalahan yang muncul selama melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan setiap guru saling memberikan masukan dan solusi sehingga ikatan kekeluargaan diantara guru di sini sangat kuat.” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelaksanaan kegiatan diskusi bertujuan sebagai forum komunikasi antara para guru yang memiliki persamaan dan forum ini juga melibatkan kepala sekolah sebagai supervisor yang dapat memberikan masukan dan nasehat. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Untuk menambah wawasan kami dalam cara mengajar kami membentuk kelompok diskusi dengan guru-guru yang memiliki kesamaan dalam mengajar mata pelajaran tertentu untuk bertukar pikiran tentang metode cara mengajar masing-masing sehingga diharapkan dapat menambah pengetahuan kami” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Kami dan guru-guru yang mengampu mata pelajaran yang sama sering mengadakan diskusi rutin untuk membahas metode mengajar masing-masing guru. Dan kami juga sering mendapat masukan dari kepala sekolah tentang cara dan metoda kami mengajar.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Selain kelompok diskusi yang kami bentuk karena kesamaan mengajar mata pelajaran kami juga sering berdiskusi dengan

guru-guru lainnya di lingkungan sekolah kami dan biasanya kepala sekolah kami selalu ikut berdiskusi. Beliau selalu memberikan masukan dan arahan yang tentunya untuk kemajuan kami.” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Untuk menambah wawasan kami dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar kami selalu mengadakan diskusi baik dengan guru bidang studi maupun dengan para guru lainnya dan diskusi tersebut selalu memberikan masukan kepada kami tentang metoda dan carta mengajar yang baik. Dan juga kepala sekolah terkadang juga mengikuti diskusi tersebut dan beliau selalu memberikan masukan kepada kami” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kelompok diskusi yang dilakukan guru-guru di SMPN sekecamatan Ketungau Hulu bertujuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan guru dalam mengajar dan sebagai forum untuk bertukar informasi. Pada kegiatan kelompok diskusi juga melibatkan kepala sekolah sebagai supervisor yang senantiasa memberikan nasehat, masukan dan arahan untuk kemajuan dunia pendidikan. Berdasarkan hasil kuisioner 92% responden menyatakan bahwa kelompok atau forum diskusi antara sesama guru sangat bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu.

c) Mengadakan penataran/pelatihan (*inservice training*)

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi

tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil penataran agar dapat dipraktikkan oleh guru-guru yang telah mengikuti penataran tersebut. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kegiatan tersebut.

“Kami selalu menganjurkan untuk setiap guru di sekolah kami ini mengikuti kegiatan penataran-penataran yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para guru.” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Setiap ada kegiatan penataran yang terkait dengan peningkatan profesionalisme guru kami selalu mengikutsertakan guru-guru kami dengan harapan materi yang diperoleh selama penataran tersebut dapat diaplikasikan ke lingkungan sekolah” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

“Untuk menambah wawasan dan pengetahuan para guru disini kami ikutsertakan dalam setiap pelatihan-pelatihan dan penataran baik yang diadakan oleh daerah maupun pusat. Dengan mengikuti pelatihan tersebut kami berharap kemampuan dan kualitas guru di sini semakin baik.” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelaksanaan penataran dan pelatihan untuk para guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Untuk menambah pengetahuan kami, pihak sekolah selalu melibatkan kami dalam setiap pelatihan dan penataran terutama yang diadakan di daerah. Setelah mengikuti penataran

tersebut kami dianjurkan untuk mempraktikkan apa yang telah kami dapatkan selama mengikuti kegiatan tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Penataran yang kami ikuti bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kami dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami sebagai seorang guru..” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Setiap ada penataran yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan profesionalisme kami sebagai guru, pihak sekolah selalu mengikutsertakan kami terutama jika penataran tersebut dilaksanakan ditempat yang tidak begitu jauh mengingat lokasi kami yang jauh dari pusat kota” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Penataran dan pelatihan yang kami ikut bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang sesuatu yang baru terutama yang terkait dengan dunia pendidikan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penataran dan pelatihan untuk guru-guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu bertujuan untuk menambah pengetahuan tentang hal-hal baru di dunia pendidikan yang dapat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya. Setelah mengikuti penataran dan pelatihan tersebut diharapkan para guru dapat mengaplikasikannya di lingkungan sekolah dan kepala sekolah akan mengelola dan membimbing pelaksanaan dari tindaklanjut dari kegiatan mengikuti pelatihan dan penataran tersebut. Berdasarkan hasil kuisioner 80% responden menyatakan bahwa pelaksanaan penataran dan pelatihan yang diikuti guru SMPN sekecamatan

Ketungau Hulu memberi manfaat tidak hanya bagi guru yang mengikuti tetapi juga sekolah tempat mereka bekerja.

Berdasarkan analisa terhadap pola pembinaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah melalui teknik supervisi baik secara perorangan maupun kelompok dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan proses pembinaan dan pengawasan menggunakan beberapa strategi antara lain:

a. Mendengar (*listening*)

Kepala sekolah mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru yang berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru.

b. Mengklarifikasi (*clarifying*)

Kepala sekolah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini, kepala sekolah memperjelas apa yang dimaui oleh guru dengan menanyakan kepadanya.

c. Mendorong (*encouraging*),

Kepala sekolah kepada guru agar mau mengikuti pelatihan dan penataran untuk meningkatkan kemampuannya..

d. Mempresentasikan (*presenting*).

Kepala sekolah mengarahkan para guru untuk mengaplikasikan pengetahuan dan wawasan yang diperoleh selama mengikuti pelatihan dan penataran.

- e. Memecahkan masalah (*problem solving*)

Kepala sekolah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.

- f. Negosiasi (*negotiating*),

Kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang dilakukan masing-masing atau bersama-sama.

- g. Mendemonstrasikan (*demonstrating*)

Kepala sekolah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati ditirukan oleh guru.

- h. Mengarahkan (*directing*)

Kepala sekolah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.

C. Analisa Disiplin Kerja Guru SMPN Sekecamatan Ketungau Hulu

Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para guru. Seorang guru yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh kepala sekolah. Seorang guru yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga guru yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya, guru yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibandingkan dengan para guru yang bermalas-malasan.

Analisa disiplin kerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu akan mengacu kepada teori Jasin (1989) yang membagi disiplin menjadi dua yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok. Analisa dilakukan dengan melihat implementasi dari pelaksanaan kedua disiplin tersebut.

1. Displin Diri

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya, Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Pada penelitian ini disiplin diri ini tergambar pada seorang guru yang berusaha untuk menaati peraturan yang berlaku. Karena bekal ketaatan terhadap peraturan yang ada akan melatih kedisiplinan diri. Hal ini akan sangat baik dalam rangka meningkatkan profesionalisme seorang guru. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan tersebut.

“Untuk meningkatkan kedisiplinan guru di sekolah, kami membuat aturan yang tegas seperti kehadiran guru, penggunaan seragam, kewajiban mengikuti upacara dan masih banyak lagi. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan para guru dapat member contoh kepada para siswa. Dan tugas kami sebagai kepala sekolah untuk memonitoring pelaksanaan peraturan tersebut.” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Guru merupakan panutan bagi siswa di sekolah sehingga guru harus member contoh yang baik termasuk masalah kedisiplinan. Oleh karena itu, kami membuat aturan yang jelas terhadap peraturan yang berlaku” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Ketaatan guru terhadap peraturan yang ada akan berimbas terhadap kegiatan belajar mengajar. Seperti kehadiran yang tepat waktu ketika akan mengajar mempengaruhi motivasi siswa dalam belajar” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelaksanaan disiplin diri untuk para guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu bertujuan untuk melatih kedisiplinan diri yang akhirnya akan berimbas terhadap kemampuan mendisiplinkan diri pada kegiatan belajar mengajar. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Pihak sekolah membuat peraturan untuk ditaati dan bertujuan untuk meningkatkan disiplin diri masing-masing guru dan karyawan lainnya. Disiplin diri ini akan berpengaruh terhadap kepribadian kami yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kami dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Untuk melatih kedisiplinan kami, pihak sekolah membuat aturan yang harus dijalankan oleh semua civitas. Bagi kami peraturan tersebut secara tidak langsung melatih kami dalam berdisiplin diri terutama dalam menjalankan tugas dan kewajiban kami melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Peraturan yang dibuat oleh pihak sekolah harus selalu kami taati. Karena akan melatih kami berdisiplin diri” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Peraturan-peraturan yang dibuat sekolah bersifat mengikat dan bertujuan pendisiplinan diri dalam kegiatan sehari-hari. Untuk kami peraturan tersebut sangat membantu kami dalam melaksanakan pekerjaan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan disiplin diri di SMPN sekecamatan Ketunagu Hulu bertujuan untuk melatih kedisiplinan semua civitas yang ada disekolah termasuk guru. Bagi guru pelaksanaan disiplin diri ini sangat penting untuk melatih kedisiplinan terhadap segala kegiatan termasuk dalam proses belajar mengajar. Sebagai contoh guru yang datang tepat waktu ketika akan mengajar akan dapat memanfaatkan waktu mengajar dengan semaksimal mungkin sehingga semua rencana pembelajaran yang dibuat akan dapat terlaksana dengan baik. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil kuisisioner yang menyatakan 80% responden merasa yakin pelaksanaan disiplin diri berupa ketaatan masing-masing guru terhadap peraturan-peraturan yang mengatur berbagai kegiatan di sekolah akan bermanfaat untuk dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalisme guru..

2. Disiplin Kelompok

Pelaksanaan disiplin kelompok didasarkan atas pandangan bahwa di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri masing-masing guru. Artinya, kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya. Pada penelitian ini disiplin kelompok merupakan disiplin yang dilaksanakan oleh para guru dengan melihat pada satu institusi tidak secara individu masing-masing guru. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan ini.

“Disiplin kelompok pada sekolah kami akan melihat secara keseluruhan hasil kerja dari seluruh dosen dan tidak melihat masing-masing individu. Hal ini dapat dilihat pengaruhnya terhadap kemajuan pendidikan secara umum pada sekolah kami.” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Indikator keberhasilan pelaksanaan disiplin kelompok di sekolah kami akan terlihat dari hasil kerja seluruh guru yang akan optimal. Hasil kerja yang optimal ini didasarkan oleh adanya sikap disiplin masing-masing guru terhadap pekerjaan yang menjadi kewajibannya” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Setelah disiplin diri tercipta secara otomatis disiplin kelompok akan dapat terlaksana dengan catatan keterlibatan saya sebagai kepala sekolah sangat besar dalam membimbing dan mengarahkan guru-guru dalam melaksanakan tugasnya” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelaksanaan disiplin kelompok pada guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu bertujuan untuk memaksimalkan hasil kerja seluruh guru untuk masing-masing sekolah. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Untuk melaksanakan pekerjaan memajukan pendidikan di sekolah, kami dituntut untuk memiliki rasa disiplin karena dengan adanya rasa disiplin maka kami dapat melaksanakan tugas dan kewajiban kami semaksimal mungkin karena adanya rasa tanggungjawab” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Disiplin kelompok sangat kami butuhkan untuk mencapai tujuan dan keinginan bersama untuk kepentingan sekolah. Adanya disiplin kelompok akan memberikan kami komitmen untuk melaksanakan kewajiban kami sesuai dengan aturan dan standard yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Pelaksanaan disiplin kelompok akan dapat berjalan dengan baik jika masing-masing dari kami sudah memiliki kesadaran diri sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari kami tidak perlu diawasi oleh kepala sekolah karena kami merasa mempunyai tanggungjawab masing-masing terhadap tugas tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Disiplin kelompok sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita sekolah karena dengan adanya disiplin dalam melaksanakan tugas dari masing-masing guru akan memudahkan dalam mewujudkan tujuan tersebut” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan disiplin kelompok akan dapat terlaksana jika masing-masing guru memiliki kesadaran diri terhadap tugas dan tanggungjawabnya dan mempunyai komitmen terhadap sekolah tempat mereka bekerja. Pelaksanaan disiplin kelompok akan berjalan dengan baik dan efektif jika ada pengawasan/*monitoring* dari kepala sekolah. Pengawasan ini diperlukan untuk melihat kelemahan dan kekurangan dan pelaksanaan tugas oleh guru. Setelah melihat permasalahan di lapangan, kepala sekolah akan memberikan masukan untuk hasil yang lebih baik. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil kuisioner yang menyatakan 88% responden merasa yakin pelaksanaan disiplin kelompok dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan hasil analisa terhadap disiplin kerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu baik itu disiplin diri maupun disiplin kelompok dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dapat dikatakan baik. Indikatornya adalah optimalnya pekerjaan yang dilakukan oleh para guru sesuai

dengan tujuan dan perencanaan awal. Hal ini dapat terjadi karena adanya kesadaran dan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya. Faktor lainnya adalah adanya pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para gurunya.

D. Analisa Kinerja Guru SMPN Sekecamatan Ketungau Hulu

Penilaian terhadap kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu institusi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah.

Kinerja guru di lingkungan sekolah memiliki andil yang sangat besar terhadap pencapaian target dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kinerja guru dapat dilihat dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan sekolahnya. Penilaian kinerja guru ini dapat dinilai dengan beberapa aspek seperti kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal.

1. Kemampuan Teknis

Penilaian kinerja guru dari aspek kemampuan teknis ini akan melihat kemampuan seorang guru menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya. Kemampuan teknis ini sangat dibutuhkan oleh seorang guru untuk

bertindak secara profesional terhadap pekerjaannya. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan ini.

“Penilaian terhadap kinerja guru disekolah kami dapat melihat kemampuannya menggunakan segala pengetahuan dan wawasan yang dimilikinya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dalam bidang pendidikan” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Indikator baiknya kinerja seorang guru dapat dilihat dari caranya melakukan tugasnya. Bagi seorang guru tugas utamanya adalah mendidik siswa disekolahnya dengan metode dan cara yang benar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seorang guru” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)

“Seorang guru yang dapat menggunakan metode dan teknik mengajar yang baik akan dapat memberi manfaat lebih kepada peserta didik dan akan memudahkan mereka dalam pemahaman materi yang diajarkan. Kemampuan menggunakan metode dan cara yang baik ini salah satu indikator semakin baiknya kinerja seorang guru” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan teknis berupa penguasaan metode, teknik dan cara yang baik dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai guru dapat meningkatkan kinerja guru tersebut. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami di sekolah dituntut untuk menggunakan kemampuan teknis yang kami miliki seperti penggunaan tekni dan metode mengajar yang baik sehingga akan diperoleh hasil belajar yang memuaskan” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Kemampuan kami dalam menggunakan metode dan teknik yang benar dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari disekolah secara

tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kami dan akan lebih profesional lagi dalam menjalankan tugas” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Kinerja kami dalam mengajar dapat terlihat dari kemampuan kami dalam menggunakan teknik dan metode yang baik serta pengetahuan dan wawasan yang luas. Sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang memuaskan.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Kami dituntut oleh kepala sekolah supaya selalu mengeluarkan segala kemampuan dan pengetahuan yang kami miliki dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami sehingga akan diperoleh hasil yang sesuai dengan yang diharapkan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja guru di SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dapat dilakukan dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki para guru seperti penggunaan teknik, cara dan metode pembelajaran yang baik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Penggunaan kemampuan tersebut dibawah pengawasan kepala sekolah sehingga akan diperoleh hasil pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hasil kuisioner menyatakan bahwa 93% responden meyakini penggunaan metode, cara dan teknik yang benar dapat meningkatkan kinerja guru.

2. Kemampuan Konseptual

Penilaian kinerja guru dari aspek kemampuan konseptual ini akan melihat kemampuan seorang guru dalam memahami kompleksitas sekolah dan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Pemahaman terhadap

kompleksitas sekolah sangat dibutuhkan seorang guru untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi sekolah. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan ini.

“Kami selalu menekankan kepada setiap guru untuk selalu memahami permasalahan dan kondisi yang dihadapi sekolah sehingga dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan dapat berjalan dengan baik. Biasanya permasalahannya kami hadapi adalah kurangnya sarana dan prasarana, kondisi sekolah yang jauh dari pusat kota, sulitnya akses dan komunikasi” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Pemahaman seorang guru tentang kondisi sekolah sangat diperlukan untuk dapat menyesuaikan pekerjaan yang akan dilakukan. Akan sangat baik jika seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan melihat kondisi sekolah” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

“Kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya mendidik siswa di sekolah sering terhambat karena kondisi yang dialami sekolah seperti adanya keterbatasan fasilitas. Tetapi hal tersebut tidak menjadi hambatan bagi guru di sini untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam mendidik siswa” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan konseptual seorang guru sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya karena tidak semua sekolah memiliki kondisi yang ideal untuk melaksanakan tugasnya.. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami sebagai seorang guru kami harus selalu menyesuaikan diri dengan kondisi sekolah pada saat tersebut. Sehingga pekerjaan yang kami lakukan akan lebih efektif dan mengena pada sasaran yang telah kami rencanakan” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)

“Dalam melaksanakan tugas kami selalu menemui kendala karena kondisi sekolah yang tidak kondusif. Tetapi kami dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Kami senantiasa melihat kondisi dan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah kemudian baru kami merencanakan pekerjaan yang sesuai dengan kondisi tersebut” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Kondisi sekolah kami tidak lepas dari permasalahan yang dihadapi sehingga kami harus paham dan mengerti permasalahan yang dihadapi oleh sekolah sehingga kami dapat bertindak sesuai dengan kondisi tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajiban harus disesuaikan dengan kondisi dan keadaan sekolah untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal dan sesuai dengan rencana. Kondisi sekolah di daerah bagi penelitian memiliki permasalahan seperti jaraknya jauh dari pusat kota sehingga akan susah untuk diakses dan informasi dan komunikasi akan sulit diterima. Dengan kondisi tersebut guru-guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu sudah memahami dan meresponnya sehingga dapat menyesuaikan dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil kuisioner menyatakan bahwa 76% responden meyakini kemampuan guru dalam menyesuaikan dengan kondisi sekolah dapat meningkatkan kemampuannya menjalankan tugas dan kewajibannya.

3. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Penilaian kinerja guru dari aspek kemampuan hubungan interpersonal akan melihat kemampuan guru dalam bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya baik itu dengan sesama guru, siswa, karyawan maupun dengan Kepala Sekolah. Selain itu, kemampuan seorang guru memberi motivasi terutama kepada siswa dalam hal motivasi belajar, memberi pengaruh terhadap penilaian kemampuan hubungan interpersonal. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan ini.

“Dalam melaksanakan tugasnya para guru sering bekerja sama dengan kepala sekolah, guru lainnya, karyawan TU dan juga siswa. Hal ini dilakukan karena pekerjaan tersebut menyangkut banyak kepentingan sehingga menuntut adanya kerja sama dengan pihak lain” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

“Seorang guru tidak dapat bekerja sendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya mereka akan selalu membutuhkan orang lain dalam melaksanakan kewajibannya. Bantuan orang lain itu sangat penting untuk kelancaran pekerjaan. Dan seorang guru harus dapat melakukan kerja sama dengan berbagai pihak” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)

“Di sekolah kami para guru mempunyai kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain dalam menjalankan kewajibannya seperti kegiatan belajar mengajar. Pada kegiatan belajar seorang guru membutuhkan bantuan karyawan bagian perlengkapan untuk menyediakan peralatan yang menunjang kegiatan belajar mengajar tersebut” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa untuk mendukung tercapainya hasil maksimal pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru diperlukan adanya kerjasama dengan pihak lain. Sehingga seorang guru dituntut dapat

melakukan kerjasama dengan pihak lain. Berikut ini wawancara terhadap guru di SMP kecamatan Ketungau Hulu yang memperkuat pernyataan tersebut.

“Untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami dalam memberikan pengajaran kepada para siswa kami dituntut untuk menalukan kerjasama dengan guru, karyawan atau dengan siswa demi kelancara pekerjaan kami.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

“Setiap pekerjaan yang kami lakukan selain membutuhkan dukungan fasilitas juga membutuhkan dukungan dari pihak lain untuk kelancaran pekerjaan” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

“Melakukan kerjasama sengan pihak lain merupakan salah satu usah yang dapat kami lakukan jika kami menemukan kesulitan dalm melakukan pekerjaan dan kami dituntut untuk dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

“Dalam melaksanakan tugas mendidik siswa kami membutuhkan bantuan pihak lain sehingga kami senantiasa melakukan kerjasama untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerjasama antara guru dengan pihak lain baik itu kepala sekolah, guru, karyawan dan juga para sisiwa dapat membantu menghasilkan pekerjaan yang optimal. Seorang guru yang profesional akan dapat dengan mudah melakukan hubungan kerjasama dengan pihak lain. Hubungan kerjasama antyara guru dengan kepala sekolah akan menutupi kekurangan seorang guru karena kepala sekolah berperan sebagai supervisor yang akan memberikan masukan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru. Berdasarkan hasil kuisisioner menyatakan bahwa 88% responden

meyakini kemampuan seorang guru dalam melakukan kerjasama dengan pihak lain di sekolah dapat membantu guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pola pembinaan, pelaksanaan dan pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pola pembinaan dan pengawasan kepala sekolahh SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dilakukan dengan teknik supervisi dengan pendekatan terhadap individu dan kelompok:
 - a. Teknik individu dilakukan dengan beberapa kegiatan seperti kunjungan kelas (*classroom visitation*), kunjungan observasi (*observation visits*), bimbingan terhadap permasalahan akademik dan nonakademik. Teknik perorangan ini berhasil mencari dan menemukanli setiap permasalahan yang dihadapi setiap guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu untuk kemudian bersama kepala sekolah didiskusikan dan dicari solusi jawabannya.
 - b. Teknik kelompok dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*), diskusi kelompok (*group discussions*) dan penataran/pelatihan (*inservice training*). Pada teknik ini kepala SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dapat menemukanli setiap permasalahan yang dihadapi oleh para guru secara berkelompok dan hubungan antar guru di dalam kelompok tersebut.

2. Disiplin kerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu dikelompokkan menjadi dua yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok.
 - a. Pelaksanaan disiplin diri di SMPN sekecamatan Ketungau Hulu bertujuan untuk melatih kedisiplinan semua civitas yang ada disekolah termasuk guru. Bagi guru pelaksanaan disiplin diri ini sangat penting untuk melatih kedisiplinan terhadap segala kegiatan termasuk dalam proses belajar mengajar. Berdasarkan hasil analisa diperoleh kesimpulan bahwa 80% responden merasa yakin pelaksanaan disiplin diri akan bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru.
 - b. Pelaksanaan disiplin kelompok pada guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu, bertujuan untuk memaksimalkan hasil kerja seluruh guru. Pelaksanaan disiplin kelompok akan berjalan dengan baik dan efektif jika ada pengawasan/*monitoring* dari kepala sekolah. Berdasarkan analisa dapat diperoleh kesimpulan bahwa 88% responden merasa yakin pelaksanaan disiplin kelompok dapat mengopstimalkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.
3. Kinerja guru di lingkungan SMPN sekecamatan Ketungau Hulu memiliki andil terhadap pencapaian target dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu melihat aspek kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal.
 - a. Kemampuan teknis berupa penguasaan metode, teknik dan cara yang baik dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai guru dapat meningkatkan kinerja guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu. Berdasarkan analisa

- diperoleh kesimpulan bahwa 93% responden meyakini penggunaan metode, cara dan teknik yang benar dapat meningkatkan kinerja guru.
- b. Kemampuan konseptual guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya karena tidak semua sekolah memiliki kondisi yang ideal untuk melaksanakan tugas seorang guru. Berdasarkan analisa diperoleh kesimpulan bahwa 76% responden meyakini kemampuan guru dalam menyesuaikan dengan kondisi sekolah dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal guru SMPN sekecamatan Ketungau Hulu tergambar dari hubungan kerjasama antara guru dengan pihak lain baik itu kepala sekolah, guru, karyawan dan juga para siswa. Hubungan kerjasama ini dapat membantu guru dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Berdasarkan analisa diperoleh kesimpulan bahwa 88% responden meyakini kemampuan seorang guru dalam melakukan kerjasama dengan pihak lain di sekolah dapat membantu guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas, maka penelitian ini merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut.

1. Pola pengawasan dan pembinaan baik secara perseorang maupun kelompok, perlu diterapkan oleh setiap kepala sekolah untuk menemukenali setiap permasalahan yang dihadapi untuk dicari solusinya.
2. Pelaksanaan disiplin baik disiplin diri maupun kelompok di setiap sekolah perlu didukung dengan adanya penghargaan dan sanksi (reward and punishments) sebagai cara untuk meningkatkan kedisiplinan.
3. Perlunya peningkatan kinerja guru di setiap sekolah dengan meningkatkan profesionalisme guru dengan mengikutsertakan dalam setiap pelatihan dan penataran serta mendorong untuk mengikuti sertifikasi bagi guru.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Penilaian Program Pendidikan*. Yogyakarta: PT. Bina Aksara.
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan validitas SPSS*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bacal, R. (2001). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bernardin, H.J. & Russell, J.E.A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach. 2 Edition*. Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daha, K. (2002). *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Kantor Pendaftaran Penduduk Kota Samarinda)*. Yogyakarta: UGM.
- Daryanto, M. (1998). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, K. & Newstrom, W. J. (1989). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1989). *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Managemen. 8 Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Effendi, S. (1989). *Seri Monografi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta No. 01 Tahun 1989*. Yogyakarta.
- Fadilla, A. (1996). *Disiplin Kerja. Buletin Psikologi UGM, IV (2), 32-42*.
- Gomes, F.C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, H. (1994). *Manajemen Ed. ke-2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). *Leadership and the One Minute Manager*. New Jersey: William Morrow.
- Imron, A. (1995). *Pembinaan Guru Indonesia*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.

- Ivancevich, J.M. (1992). *Human Resource Management: Foundations of personnel. 5 th Edition*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Jasin, A. (1989). *Peningkatan Pembinaan Disiplin Nasional dalam sistm dan Pola Pendidikan nasional. Dalam Analisis CSIS. No. 4 Tahun XVII, Juli-Agustus 1989*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies.
- Koentjaraningrat. (1986). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Penerbit Aksara Baru.
- Koontz, C. O'Donnel, H. & Weihrich. (1984). *Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Lamatenggo. (2001). *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Lazaruth, S. (1984). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mangkunegara, A.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2004). *Human Resources Management*. Diterjemahkan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. (2001). *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Islam di Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja-Rosdakarya.
- Nasution, M.N. (2004) *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B. & Wright. P.M. (2000). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 3th Edition*. Boston: McGraw-Hill Companies. Inc.

- Pamudji, S. (1993). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Purwanto, M.N dan Sutadji, D. (1986). *Administrasi Pendidikan*. Mutiara Sumber Widya
- Purwanto, M.N. (1994). *Ilmu Pendidikan Teoritis, dan Praktis*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Purwanto, M.N. (1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins S.P. (1994). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rue, L.W. & Byars L.L. (1991). *Human Resource Management*. New York: Irwin McGraw Hill.
- Ruky, S. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sahertian, P.A, (1981). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional..
- Sastrohadiwiryo. B. S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saydam, G. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1*. Jakarta: PT Gunung Agung
- Simamora, H. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M. & Effendi, S.(1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Slamet, P. (2000). Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh. *Jurnal Pendidikan*. Jilid 3. No. 5.
- Soeratno, & Arsyad, L. (1999). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Soetopo, H. & Sumanto, W. (1998) *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.

- Sugandha, D. (1986). *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung: CV. Sinar Baru.
- Sulistiayani, A.T. & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sumidjo, W. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Surachmad, Winarno. (1989). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Wahyudi, A.S. (2001). *Managemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta.: Binarupa Aksara.
- William, R.J. (1994). *The Impact of Worker Preferences on Pension Coverage in the HRS*. New York: RAND Corporation.
- Yulk, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey. Prentice Hall.
- Zauhar, S. (1996). *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.

LAMPIRAN 1

PEDOMAN WAWANCARA

**POLA PEMBINAAN, PELAKSANAAN DAN PENGAWASAN KEPALA
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KINERJA GURU SMP
NEGERI SEKECAMATAN KETUNGAU HULU
KABUPATEN SINTANG**

DAFTAR PERTANYAAN

A. Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah

1. Bagaimana teknis pelaksanaan kunjungan kelas (*classroom visitation*) pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?
2. Bagaimana teknis pelaksanaan kunjungan observasi (*observation visits*) pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?
3. Bagaimana teknis pelaksanaan bimbingan akademik kepada guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?
4. Bagaimana teknis pelaksanaan bimbingan nonakademik kepada guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?
5. Bagaimana teknis pelaksanaan pertemuan dan rapat rutin dengan guru untuk membahas tugas dan kewajiban guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perkelompok?
6. Bagaimana teknis mengadakan diskusi kelompok guru untuk membahas tugas dan kewajiban guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perkelompok?

7. Bagaimana teknis mengikutsertakan guru dalam kegiatan penataran/pelatihan pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perkelompok?

B. Disiplin Kerja Guru

1. Bagaimana gambaran disiplin diri guru di sekolah anda?
2. Bagaimana gambaran disiplin kelompok guru di sekolah anda?

C. Kinerja Guru

1. Bagaimana gambaran kemampuan teknis guru di sekolah anda?
2. Bagaimana gambaran kemampuan konseptual guru di sekolah anda?
3. Bagaimana gambaran kemampuan hubungan interpersonal guru di sekolah anda?

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI HASIL WAWANCARA POLA PEMBINAAN, PELAKSANAAN DAN PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KINERJA GURU SMP NEGERI SEKECAMATAN KETUNGAU HULU KABUPATEN SINTANG

DAFTAR PERTANYAAN

A. Pola Pembinaan dan Pengawasan Kepala Sekolah

1. Bagaimana teknis pelaksanaan kunjungan kelas (*classroom visitation*) pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?
 - “Untuk mengetahui kualitas guru di sekolah kami dalam kegiatan belajar mengajar, saya selalu rutin mengadakan kunjungan ke kelas setiap kegiatan belajar mengajar. Kunjungan tersebut saya lakukan selain untuk mengetahui kualitas guru juga untuk melihat suasana kelas apakah kondusif untuk kegiatan belajar mengajar” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)
 - “Kunjungan ke kelas kami lakukan secara periodik untuk melihat kemampuan guru dalam menerapkan metode pembelajaran yang baik dan juga untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan dari guru tersebut untuk kemudian dicari solusinya” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
 - “Secara rutin kepala sekolah kami melakukan kunjungan ke kelas tempat kami mengajar. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana kemampuan kami dalam mengajar para siswa. Biasanya setiap selesai melakukan kunjungan kepala sekolah memberikan masukan kepada kami tentang cara kami mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
 - “Kepala sekolah kami sering melakukan kunjungan ke kelas untuk mengetahui dan melihat cara kami mengajar kemudian beliau memberitahukan kekurangan dan kelemahan kami dalam proses belajar

mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

- “Untuk melihat dan mengetahui kemampuan kami dalam mengajar biasanya kepala sekolah secara rutin mengadakan kunjungan ke kelas tempat kami mengajar. Walaupun rutin dilakukan kunjungan tetapi kami tidak dapat memperkirakan waktu yang pasti beliau berkunjung sehingga kami harus selalu siap kapanpun beliau datang” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
- “Dalam melaksanakan tugas kami memberikan pengajaran kepada siswa kami di kelas selalu dimonitoring oleh kepala sekolah untuk kemudian diberikan masukan terhadap kekurangan yang kami miliki” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

2. Bagaimana teknis pelaksanaan kunjungan observasi (*observation visits*) pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?

- “Selain melakukan kunjungan kelas kami juga melakukan kegiatan guru untuk melihat atau mengobservasi kemampuan dari guru lain atau siapa saja yang memiliki kemampuan mengajar yang kami anggap baik. Dengan harapan para guru dapat bertambah wawasannya mengenai tugasnya sebagai pengajar” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)
- “Untuk menambah pengetahuan para guru di sekolah, kami selalu menganjurkan untuk melihat dan belajar terhadap guru yang memiliki kemampuan yang lebih baik. Jika memungkinkan kami dapat memanggil guru atau seseorang yang memiliki kompetensi terhadap permasalahan tersebut. Setelah kegiatan tersebut kami selalu menerima untuk berdiskusi tentang hasil observasi guru tersebut” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)
- “Untuk memberikan contoh terhadap para guru terhadap cara dan metode mengajar yang baik kami selalu menekankan untuk mengadakan kunjungan observasi dengan melihat terhadap guru yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengajar. Jika memungkinkan guru tersebut kami suruh mendemonstrasikan. Jika tidak ada guru yang mau mendemonstrasikan saya sebagai kepala sekolah terkadang dituntut untuk mendemonstrasikan teknik dan cara mengajar yang baik” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

- “Selain mengadakan kunjungan ke kelas kepala sekolah kami juga mengimbau kepada kami untuk melakukan observasi terhadap cara dan metode guru lainnya yang memiliki kemampuan yang dianggap baik untuk kemudian diskusikan bersama” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
 - “Untuk menambah pengetahuan dan wawasan kami tentang cara mengajar yang baik, kami selalu dianjurkan kepala sekolah untuk melihat kepada seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengajar dengan baik. Terkadang kepala sekolah mendatangkan orang yang berkompeten dalam bidang tersebut. Jika pun tidak ada orang, maka kepala sekolah langsung memberikan contoh sendiri” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
 - “Kepala sekolah juga secara rutin melakukan kuncungan observasi yang melibatkan guru yang dianggap memiliki kemampuan yang baik dalam mengajar sebagai objek demonstrasi dengan harapan guru-guru lainnya dapat melihat dan menerapkan kemampuan mengajar yang baik. Jika terdapat permasalahan maka dapat didiskusikan baik dengan guru demonstran maupun dengan kepala sekolah” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
 - “Kunjungan observasi di sekolah kami dilakukan dengan menganjurkan setiap guru untuk melihat reverensi tentang caran dan metoda yang baik dalam mengajar baik itu melalui literatur maupun melihat seseorang atau guru yang dianggap memiliki kemampuan di bidang tersebut. Untuk kemudian dipilah dan diadobsi teknik dan cara mengajar yang baik disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi di kelas” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)
3. Bagaimana teknis pelaksanaan bimbingan akademik kepada guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?
- “Supaya proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik maka kami sebagai kepala sekolah senantiasa harus memberikan bimbingan dan arahan dalam kegiatan akademik seperti membuat program semesteran, satuan pelajaran dan sebagainya.. setelah memberikan bimbingan kami selalu mengadakan pengawasan dan monitoring terhadap para guru

sebagai bahan evaluasi kami” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

- “Kami selalu memberikan bimbingan terutama terkait dengan masalah akademik. Hal ini kami lakukan untuk menyamakan persepsi terhadap tujuan dari pendidikan di SMP kami. Dengan adanya bimbingan dan arahan, kami berharap para guru dapat lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik ” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
- “Kegiatan bimbingan yang kami berikan kepada guru di sekolah kami dilakukan secara terus menerus sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)
- “Kami selalu diberikan bimbingan dan arahan terkait permasalahan akademik seperti penyusunan program caturwulanan maupun semesteran, satuan pelajaran dan kegiatan lainnya. Sehingga kami semakin jelas apa yang harus kami lakukan sehingga pekerjaan yang kami lakukan akan sesuai dengan yang diharapkan.” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
- “Bimbingan akademik yang dilakukan kepala sekolah terkait dengan kurikulum yang berlaku sekarang. Dengan adanya bimbingan diharapkan dapat memacu kami bekerja sesuai dengan harapan sehingga kurikulum yang kami pakai dapat berjalan dengan baik dan bermanfaat” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
- “Kegiatan bimbingan akademik sering dilakukan kepala sekolah dan biasanya kegiatan ini dilakukan sebelum memulai tahun ajaran dan awal caturwulan. Kegiatan ini dilakukan sebagai arahan dan pedoman bagi kami untuk melakukan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kurikulum yang ada” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
- “Untuk meningkatkan pengetahuan kami terhadap kurikulum yang dipakai dan juga kegiatan akademik yang menyangkut proses belajar mengajar, maka kepala sekolah secara rutin memberikan pengarahan kepada kami” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

4. Bagaimana teknis pelaksanaan bimbingan nonakademik kepada guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perorangan?

- “Dalam pelaksanaan tugasnya tidak jarang seorang guru menemukan permasalahan yang merupakan permasalahan nonakademik seperti siswa yang lambat dalam belajar, siswa yang tidak konsentrasi dalam belajar dan lain sebagainya. Tidak jarang seorang guru kesulitan dalam membantu siswa tersebut memecahkan permasalahannya. Oleh karena itu sebagai kepala sekolah kita diharapkan memberikan bantuan berupa bimbingan akademik kepada guru tersebut mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membantu siswa tersebut. Jika kita tidak dapat membantu maka kita dapat meminta tolong kepada orang yang lebih kompeten terhadap permasalahan ini” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)
- “Permasalahan yang dihadapi para guru tidak hanya terkait permasalahan akademik tetapi juga permasalahan nonakademik. Sebagai kepala sekolah sudah kewajiban sebagai kepala sekolah memberi bantuan kepada guru tersebut menganaik solusi permasalahan tersebut” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)
- “Kami juga selalu melaksanakan bimbingan nonakademik untuk guru-guru di sini. Hal ini dilakukan sebagai bekal bagi para guru untuk mengatasi permasalahan nonakademik yang muncul selama melaksanakan tugasnya” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)
- “Bimbingan nonakademik ini kami perlukan ketika kami menghadapi permasalahan di luar akademik yang berpengaruh terhadap kegiatan belajar mengajar. Dengan adanya bimbingan nonakademik ini sangat membantu kami dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Apabila permasalahan tersebut tidak bias kami tangani sendiri kepala sekolah langsung turun tangan membantu mencari solusi pemecahannya” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
- “Bimbingan nonakademik dilakukan jika kami menemukan permasalahan nonakademik dan kami membutuhkan pemecahan permasalahan maka kepala sekolah akan membantu kami” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

- “Permasalahan yang kami hadapi di sekolah sangatlah kompleks selain masalah akademik juga ada permasalahan nonakademik tidak adanya kemauan siswa untuk belajar dan lain-lain” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
 - “Selain bimbingan akademik, bimbingan nonakademik juga kami butuhkan untuk mengatasi permasalahan yang dapat mengganggu kegiatan belajar mengajar di sekolah kami” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)
5. Bagaimana teknis pelaksanaan pertemuan dan rapat rutin dengan guru untuk membahas tugas dan kewajiban guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perkelompok?
- “Melalui rapat kami dapat menyampaikan keinginan dan arahan kami terhadap peningkatan profesionalisme guru dan dapat menampung aspirasi para guru dalam rangka pembinaan dan pengawasan guna meningkatkan kualitas mereka ” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
 - “Forum rapat merupakan selain tempat merumuskan rencana juga sebagai tempat untuk saling menyampaikan keinginan dan harapan baik oleh kepala sekolah maupun guru dalam rangka peningkatan kualitas profesionalisme guru” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)
 - “Untuk membahas segala sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama terutama terkait dengan pembinaan terhadap guru maka forum rapat merupakan tempat yang paling tepat” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)
 - “Melalui forum rapat kami dapat menyampaikan aspirasi kami dalam memajukan sekolah kami. Selain itu forum rapat dan pertemuan merupakan bagian dari pembinaan kepala sekolah terhadap para guru untuk mengungkapkan permasalahan yang terjadi menyangkut kegiatan belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
 - “Melalui rapat dan pertemuan melatih para guru untuk dapat merumuskan suatu program kerja untuk kepentingan dan kemajuan

sekolah” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)

- “Rapat dan pertemuan yang sering kami lakukan secara tidak langsung melatih kami untuk berdiskusi memecahkan permasalahan untuk kemajuan institusi kami” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
- “Rapat yang kami lakukan merupakan wadah bagi kepala sekolah untuk menyampaikan arahan tentang suatu rencana kerja dan juga sebagai wadah kami menyalurkan aspirasi dan permasalahan untuk ditemukan solusinya bersama-sama” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

6. Bagaimana teknis mengadakan diskusi kelompok guru untuk membahas tugas dan kewajiban guru pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perkelompok?

- “Untuk menambah wawasan guru di sekolah, kami selalu menganjurkan untuk membentuk suatu forum diskusi dan biasanya forum diskusi ini terbentuk karena adanya kesamaan seperti kesamaan mengajar mata pelajaran. Forum ini tidak hanya melibatkan guru di sekolah kami tetapi juga melibatkan guru dari sekolah lain” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)
- “Di sekolah kami guru bidang studi yang memiliki kesamaan membentuk suatu forum diskusi untuk mendiskusikan dengan guru dari sekolah lainnya untuk bertukar pikiran tentang cara dan metoda dalam mengajar. Dan biasanya kepala sekolah dilibatkan untuk memberikan nasehat atau saran-saran untuk kemajuan para guru.” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
- “Forum diskusi di sekolah kami tidak hanya terbentuk karena kesamaan mata pelajaran yang diampu tetapi seluruh guru di sini terlibat dalam forum diskusi sekolah. Yang biasanya kami melakukan diskusi sebulan sekali untuk membahas permasalahan yang muncul selama melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan setiap guru saling memberikan masukan dan solusi sehingga ikatan kekeluargaan diantara guru di sini sangat kuat.” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)

- “Untuk menambah wawasan kami dalam cara mengajar kami membentuk kelompok diskusi dengan guru-guru yang memiliki kesamaan dalam mengajar mata pelajaran tertentu untuk bertukar pikiran tentang metode cara mengajar masing-masing sehingga diharapkan dapat menambah pengetahuan kami” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
 - “Kami dan guru-guru yang mengampu mata pelajaran yang sama sering mengadakan diskusi rutin untuk membahas metode mengajar masing-masing guru. Dan kami juga sering mendapat masukan dari kepala sekolah tentang cara dan metoda kami mengajar.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
 - “Selain kelompok diskusi yang kami bentuk karena kesamaan mengajar mata pelajaran kami juga sering berdiskusi dengan guru-guru lainnya di lingkungan sekolah kami dan biasanya kepala sekolah kami selalu ikut berdiskusi. Beliau selalu memberikan masukan dan arahan yang tentunya untuk kemajuan kami.” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
 - “Untuk menambah wawasan kami dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar kami selalu mengadakan diskusi baik dengan guru bidang studi maupun dengan para guru lainnya dan diskusi tersebut selalu memberikan masukan kepada kami tentang metoda dan carta mengajar yang baik. Dan juga kepala sekolah terkadang juga mengikuti diskusi tersebut dan beliau selalu memberikan masukan kepada kami” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
7. Bagaimana teknis mengikutsertakan guru dalam kegiatan penataran/pelatihan pada pola pembinaan dan pengawasan teknik perkelompok?
- “Kami selalu menganjurkan untuk setiap guru di sekolah kami ini mengikuti kegiatan penataran-penataran yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para guru.” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
 - “Setiap ada kegiatan penataran yang terkait dengan peningkatan profesionalisme guru kami selalu mengikutsertakan guru-guru kami dengan harapan materi yang diperoleh selama penataran tersebut dapat

diaplikasikan ke lingkungan sekolah” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)

- “Untuk menambah wawasan dan pengetahuan para guru disini kami ikutsertakan dalam setiap pelatihan-pelatihan dan penataran baik yang diadakan oleh daerah maupun pusat. Dengan mengikuti pelatihan tersebut kami berharap kemampuan dan kualitas guru di sini semakin baik.” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)
- “Untuk menambah pengetahuan kami, pihak sekolah selalu melibatkan kami dalam setiap pelatihan dan penataran terutama yang diadakan di daerah. Setelah mengikuti penataran tersebut kami dianjurkan untuk mempraktikkan apa yang telah kami dapatkan selama mengikuti kegiatan tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
- “Penataran yang kami ikuti bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kami dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami sebagai seorang guru.” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
- “Setiap ada penataran yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan profesionalisme kami sebagai guru, pihak sekolah selalu ikutsertakan kami terutama jika penataran tersebut dilaksanakan ditempat yang tidak begitu jauh mengingat lokasi kami yang jauh dari pusat kota” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
- “Penataran dan pelatihan yang kami ikut bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang sesuatu yang baru terutama yang terkait dengan dunia pendidikan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

B. Disiplin Kerja Guru

1. Bagaimana gambaran disiplin diri guru di sekolah anda?

- “Untuk meningkatkan kedisiplinan guru di sekolah, kami membuat aturan yang tegas seperti kehadiran guru, penggunaan seragam, kewajiban mengikuti upacara dan masih banyak lagi. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan para guru dapat member contoh kepada

para siswa. Dan tugas kami sebagai kepala sekolah untuk memonitoring pelaksanaan peraturan tersebut.” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)

- “Guru merupakan panutan bagi siswa di sekolah sehingga guru harus member contoh yang baik termasuk masalah kedisiplinan. Oleh karena itu, kami membuat aturan yang jelas terhadap peraturan yang berlaku” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
- “Ketaatan guru terhadap peraturan yang ada akan berimbas terhadap kegiatan belajar mengajar. Seperti kehadiran yang tepat waktu ketika akan mengajar mempengaruhi motivasi siswa dalam belajar” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)
- “Pihak sekolah membuat peraturan untuk ditaati dan bertujuan untuk meningkatkan disiplin diri masing-masing guru dan karyawan lainnya. Disiplin diri ini akan berpengaruh terhadap kepribadian kami yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kami dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
- “Untuk melatih kedisiplinan kami, pihak sekolah membuat aturan yang harus dijalankan oleh semua civitas. Bagi kami peraturan tersebut secara tidak langsung melatih kami dalam berdisiplin diri terutama dalam menjalankan tugas dan kewajiban kami melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
- “Peraturan yang dibuat oleh pihak sekolah harus selalu kami taati. Karena akan melatih kami berdisiplin diri” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
- “Peraturan-peraturan yang dibuat sekolah bersifat mengikat dan bertujuan pendisiplinan diri dalam kegiatan sehari-hari. Untuk kami peraturan tersebut sangat membantu kami dalam melaksanakan pekerjaan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

2. Bagaimana gambaran disiplin kelompok guru di sekolah anda?

- “Disiplin kelompok pada sekolah kami akan melihat secara keseluruhan hasil kerja dari seluruh dosen dan tidak melihat masing-masing individu. Hal ini dapat dilihat pengaruhnya terhadap kemajuan pendidikan secara umum pada sekolah kami.” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)
- “Indikator keberhasilan pelaksanaan disiplin kelompok di sekolah kami akan terlihat dari hasil kerja seluruh guru yang akan optimal. Hasil kerja yang optimal ini didasarkan oleh adanya sikap disiplin masing-masing guru terhadap pekerjaan yang menjadi kewajibannya” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
- “Setelah disiplin diri tercipta secara otomatis disiplin kelompok akan dapat terlaksana dengan catatan keterlibatan saya sebagai kepala sekolah sangat besar dalam membimbing dan mengarahkan guru-guru dalam melaksanakan tugasnya” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)
- “Untuk melaksanakan pekerjaan memajukan pendidikan di sekolah, kami dituntut untuk memiliki rasa disiplin karena dengan adanya rasa disiplin maka kami dapat melaksanakan tugas dan kewajiban kami semaksimal mungkin karena adanya rasa tanggungjawab” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
- “Disiplin kelompok sangat kami butuhkan untuk mencapai tujuan dan keinginan bersama untuk kepentingan sekolah. Adanya disiplin kelompok akan memberikan kami komitmen untuk melaksanakan kewajiban kami sesuai dengan aturan dan standard yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
- “Pelaksanaan disiplin kelompok akan dapat berjalan dengan baik jika masing-masing dari kami sudah memiliki kesadaran diri sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari kami tidak perlu diawasi oleh kepala sekolah karena kami merasa mempunyai tanggungjawab masing-masing terhadap tugas tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
- “Disiplin kelompok sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita sekolah karena dengan adanya disiplin dalam melaksanakan tugas dari masing-masing guru akan memudahkan dalam mewujudkan

tujuan tersebut” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

C. Kinerja Guru

1. Bagaimana gambaran kemampuan teknis guru di sekolah anda?

- “Penilaian terhadap kinerja guru disekolah kami dapat melihat kemampuannya menggunakan segala pengetahuan dan wawasan yang dimilikinya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dalam bidang pendidikan” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)
- “Indikator baiknya kinerja seorang guru dapat dilihat dari caranya melakukan tugasnya. Bagi seorang guru tugas utamanya adalah mendidik siswa disekolahnya dengan metode dan cara yang benar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seorang guru” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)
- “Seorang guru yang dapat menggunakan metode dan teknik mengajar yang baik akan dapat memberi manfaat lebih kepada peserta didik dan akan memudahkan mereka dalam pemahaman materi yang diajarkan. Kemampuan menggunakan metode dan cara yang baik ini salah satu indikator semakin baiknya kinerja seorang guru” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)
- “Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami di sekolah dituntut untuk menggunakan kemampuan teknis yang kami miliki seperti penggunaan tekni dan metode mengajar yang baik sehingga akan diperoleh hasil belajar yang memuaskan” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
- “Kemampuan kami dalam menggunakan metode dan teknik yang benar dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari disekolah secara tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kami dan akan lebih profesional lagi dalam menjalankan tugas” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)
- “Kinerja kami dalam mengajar dapat terlihat dari kemampuan kami dalam menggunakan teknik dan metode yang baik serta pengetahuan dan wawasan yang luas. Sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil

yang memuaskan.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

- “Kami dituntut oleh kepala sekolah supaya selalu mengeluarkan segala kemampuan dan pengetahuan yang kami miliki dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami sehingga akan diperoleh hasil yang sesuai dengan yang diharapkan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

2. Bagaimana gambaran kemampuan konseptual guru di sekolah anda?

- “Kami selalu menekankan kepada setiap guru untuk selalu memahami permasalahan dan kondisi yang dihadapi sekolah sehingga dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan dapat berjalan dengan baik. Biasanya permasalahannya kami hadapi adalah kurangnya sarana dan prasarana, kondisi sekolah yang jauh dari pusat kota, sulitnya akses dan komunikasi” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
- “Pemahaman seorang guru tentang kondisi sekolah sangat diperlukan untuk dapat menyesuaikan pekerjaan yang akan dilakukan. Akan sangat baik jika seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan melihat kondisi sekolah” (wawancara dengan kepala SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 8 Februari 2010)
- “Kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya mendidik siswa di sekolah sering terhambat karena kondisi yang dialami sekolah seperti adanya keterbatasan fasilitas. Tetapi hal tersebut tidak menjadi hambatan bagi guru di sini untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam mendidik siswa” (wawancara dengan kepala SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 11 Februari 2010)
- “Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami sebagai seorang guru kami harus selalu menyesuaikan diri dengan kondisi sekolah pada saat tersebut. Sehingga pekerjaan yang kami lakukan akan lebih efektif dan mengena pada sasaran yang telah kami rencanakan” (wawancara dengan guru SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 2 Februari 2010)
- “Dalam melaksanakan tugas kami selalu menemui kendala karena kondisi sekolah yang tidak kondusif. Tetapi kami dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

- “Kami senantiasa melihat kondisi dan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah kemudian baru kami merencanakan pekerjaan yang sesuai dengan kondisi tersebut” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
- “Kondisi sekolah kami tidak lepas dari permasalahan yang dihadapi sehingga kami harus paham dan mengerti permasalahan yang dihadapi oleh sekolah sehingga kami dapat bertindak sesuai dengan kondisi tersebut.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)

3. Bagaimana gambaran kemampuan hubungan interpersonal guru di sekolah anda?

- “Dalam melaksanakan tugasnya para guru sering bekerja sama dengan kepala sekolah, guru lainnya, karyawan TU dan juga siswa. Hal ini dilakukan karena pekerjaan tersebut menyangkut banyak kepentingan sehingga menuntut adanya kerja sama dengan pihak lain” (wawancara dengan kepala SMPN 1 Ketungau Hulu tanggal 1 Februari 2010)
- “Seorang guru tidak dapat bekerja sendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya mereka akan selalu membutuhkan orang lain dalam melaksanakan kewajibannya. Bantuan orang lain itu sangat penting untuk kelancaran pekerjaan. Dan seorang guru harus dapat melakukan kerja sama dengan berbagai pihak” (wawancara dengan kepala SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 4 Februari 2010)
- “Di sekolah kami para guru mempunyai kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain dalam menjalankan kewajibannya seperti kegiatan belajar mengajar. Pada kegiatan belajar seorang guru membutuhkan bantuan karyawan bagian perlengkapan untuk menyediakan peralatan yang menunjang kegiatan belajar mengajar tersebut” (wawancara dengan kepala SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 15 Februari 2010)
- “Untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas dan kewajiban kami dalam memberikan pengajaran kepada para siswa kami dituntut untuk menalukan kerjasama dengan guru, karyawan atau dengan siswa demi kelancara pekerjaan kami.” (wawancara dengan guru SMPN 2 Ketungau Hulu tanggal 5 Februari 2010)

- “Setiap pekerjaan yang kami lakukan selain membutuhkan dukungan fasilitas juga membutuhkan dukungan dari pihak lain untuk kelancaran pekerjaan” (wawancara dengan guru SMPN 3 Ketungau Hulu tanggal 9 Februari 2010)
- “Melakukan kerjasama dengan pihak lain merupakan salah satu usaha yang dapat kami lakukan jika kami menemukan kesulitan dalam melakukan pekerjaan dan kami dituntut untuk dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain.” (wawancara dengan guru SMPN 4 Ketungau Hulu tanggal 12 Februari 2010)
- “Dalam melaksanakan tugas mendidik siswa kami membutuhkan bantuan pihak lain sehingga kami senantiasa melakukan kerjasama untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan” (wawancara dengan guru SMPN 5 Ketungau Hulu tanggal 16 Februari 2010)

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3

REKAPITULASI HASIL KUISIONER
POLA PEMBINAAN, PELAKSANAAN DAN PENGAWASAN KEPALA
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KINERJA GURU SMP
NEGERI SEKECAMATAN KETUNGAU HULU
KABUPATEN SINTANG

NO	PERTANYAAN	JAWABAN		JLH RESPONDEN
		YA	TIDAK	
1.	Apakah kepala sekolah secara rutin melaksanakan kunjungan ke kelas?	23 (92%)	2 (8%)	25
2.	Apakah kepala sekolah melaksanakan kegiatan kunjungan observasi?	19 (76%)	6 (24%)	25
3.	Apakah kepala sekolah sering melakukan bimbingan akademik?	22 (88%)	3 (12%)	25
4.	Apakah kepala sekolah sering melakukan bimbingan nonakademik?	20 (80%)	5 (5%)	25
5.	Apakah pelaksanaan rapat dan pertemuan membantu memecahkan permasalahan sekolah?	22 (88%)	3 (12%)	25
6.	Apakah pelaksanaan forum diskusi guru dapat bermanfaat untuk peningkatan kualitas guru?	23 (92%)	2 (8%)	25
7.	Apakah pelaksanaan disiplin diri dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru?	20 (80%)	5 (5%)	25

NO	PERTANYAAN	JAWABAN		JLH RESPONDEN
		YA	TIDAK	
8.	Apakah pelaksanaan disiplin kelompok dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah?	22 (88%)	3 (12%)	25
9.	Apakah penggunaan metode, cara dan teknik yang benar dapat meningkatkan kinerja guru?	23 (92%)	2 (8%)	25
10.	Apakah kemampuan guru dalam menyesuaikan dengan kondisi sekolah dapat meningkatkan kemampuannya menjalankan tugas dan kewajibannya?	19 (76%)	6 (24%)	25
11.	Apakah kemampuan seorang guru dalam melakukan kerjasama dengan pihak lain di sekolah dapat membantu guru dalam melaksanakan pekerjaannya?	22 (88%)	3 (12%)	25