

## **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah (Studi di SMK Negeri 2 Rantau Utara)**

**Romaulina Simanjuntak<sup>1\*</sup>, Elfrianto<sup>2</sup>, Astri Novia Siregar<sup>3</sup>**

*Managemen Pendidikan Tinggi Pascasarjan, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia  
Jl. Panglima Denai Medan No. 217*

Email : [romaulinasimanjuntak@gmail.com](mailto:romaulinasimanjuntak@gmail.com)

### **Abstrak.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara, (2) bagaimana kepemimpinan instruksional kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara, (3) kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Hasil penelitian: (1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara adalah gaya kepemimpinan Intruksional dengan menerapkan manajemen partisipatif. (2) Kepemimpinan Instruksional yang di terapkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah fokus pada kualitas proses dan hasil belajar siswa yang berasal dari pemberdayaan guru, melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran (monitoring) yang berdampak pada terjadinya peningkatan pembelajaran yang efektif dan bermakna, serta secara aktif melakukan perubahan/terobosan untuk menjalin kerjasama dengan dunia industri maupun instansi terkait. (3) Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMKN 2 Rantau Utara adalah : kurangnya kesiapan Guru untuk menerima perubahan kurikulum, rendahnya kemampuan literasi siswa, keterbatasan sarana dan prasarana sekolah, kurangnya dukungan masyarakat dan orang tua, serta peraturan seputar pendidikan yang sering kali di nilai tidak sinkron dengan kebutuhan dan kondisi real di lapangan.

Kata kunci: *Principal leadership, education report card, school performance*

## **School Principal Leadership In Improving School Performance (Study At North Rantau 2 State Vocational School)**

### **Abstract**

*The purpose of this research is to describe: (1) the leadership style of the principal at SMK Negeri 2 Rantau Utara, (2) how the principal's instructional leadership improves school performance at SMK Negeri 2 Rantau Utara, (3) the obstacles faced by the principal in improving school performance at SMK Negeri 2 Rantau Utara. The research method used is descriptive qualitative. Data collection was carried out by observation, interviews and documentation. Data analysis techniques use data reduction, data presentation and conclusions. Research results: (1) The leadership style of the principal at SMK Negeri 2 Rantau Utara is an Instructional leadership style by implementing participative management. (2) Instructional leadership applied by school principals to improve school performance is to focus on the quality of student learning processes and outcomes that come from empowering teachers, supervising the learning process (monitoring) which has an impact on increasing effective and meaningful learning, and also actively making changes/breakthroughs to establish collaboration with the industrial world and related agencies. (3) The obstacles faced by school principals in improving school performance at SMKN 2 Rantau Utara are: lack of teacher readiness to accept curriculum changes, low student literacy skills, limited school facilities and infrastructure, lack of community and parent support, as well as regulations surrounding education. It is often considered out of sync with real needs and conditions in the field.*

**Keywords:** *Principal leadership, education report card, school performance*

### **1. PENDAHULUAN**

Pendidikan sangat berkaitan dengan hidup dan kehidupan manusia. pendidikan adalah investasi terbesar dalam membangun sebuah bangsa dan negara. Proses pendidikan berkembang bersama proses kehidupan manusia. Rupert C. Lodge mengatakan bahwa “*life is education, and education is life*” yang berarti bahwa seluruh proses hidup dan kehidupan manusia itu adalah proses pendidikan. Dimana segala pengalaman sepanjang hidupnya memberikan pengaruh pendidikan baginya (Zuhairini, 1992:10).

Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 menegaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajarana agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Keberhasilan dan kegagalan organisasi sekolah sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tanggung jawab sebagai pemimpin. Untuk itu kepemimpinan pendidikan perlu diberdayakan dengan cara meningkatkan kemampuannya secara fungsional, sehingga mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tujuannya.

Keberhasilan dari suatu instansi pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada dalam instansi tersebut, seperti: kemampuan manajerial kepala sekolah, kemampuan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya keuangan.

Kinerja sekolah merupakan representasi dari kinerja semua sumber daya yang ada di sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja sekolah diperoleh dari keseluruhan kinerja sumber daya sekolah yang saling terkait, yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah.

Berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS), ada tiga standar yang menjadi penilaian kinerja sekolah, yaitu: 1) standar input, mencakup aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan, 2) standar proses mencakup, aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan, 3) standar output, mencakup 2 aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi pendidik dan kepala sekolah, serta aspek prestasi sekolah Depdiknas (2005:4).

Kinerja sekolah adalah prestasi yang telah dicapai sekolah yang bersangkutan di bidang akademik maupun non-akademik. Suhardiman (2012:149).

Orang yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah adalah kepala sekolah, Depdiknas (2008:4) .

Kinerja sebuah sekolah tidak terlepas dari baik buruknya kinerja kepala sekolahnya. Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan dan pengembangan manajemen sekolah. Soeprpto dalam Triatna (2015:100).

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah Mulyasa (2014:5)

Kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah yang memiliki posisi sangat penting, berpengaruh, dan berperan dalam menjalankan manajemen sekolah untuk mengelola semua komponen sekolah, yang akan mempengaruhi maju atau mundur, berprestasi atau tidaknya sebuah sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan bagi kepala sekolah dalam menghadapi perubahan, penyesuaian tujuan, sasaran, proses, sesuai dengan tuntutan pengembangan sekolah.

Yuki (2009:8) dalam bukunya yang berjudul "kepemimpinan dalam organisasi", memberikan definisi kepemimpinan secara umum sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya Bush dan Middlewood dalam Raihani (2012:3) menyatakan kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam pengembangan sekolah secara keseluruhan, dalam memandu peningkatan prestasi dan pengembangan sekolah.

Pendapat tersebut menjadikan kepemimpinan sebagai komponen pertama dibalik suksesnya sebuah sekolah. Sehingga banyak ahli berpendapat bahwa sebesar apapun input sekolah, ditambah atau diperbaiki, outputnya tidak akan optimal apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif.

Tersedianya dana, infrastruktur, fasilitas, dan instrumen pendidikan lainnya akan kurang dapat didayagunakan secara maksimal, efisien, dan akuntabel tanpa adanya kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah memiliki otonomi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya, dengan kewenangan yang dimilikinya, kepala sekolah harus bijaksana dan dapat memaksimalkan perannya dalam menindak lanjuti masalah-masalah yang sedang dihadapi sekolah serta terus menerus berupaya untuk meningkatkan kinerja sekolahnya. Fungsi dan substansi manajemen pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah meliputi pengorganisasian sumber daya pendidikan, proses pendidikan, dan pembelajaran serta pengelolaan mutu output.

Proses evaluasi terhadap seluruh aspek pendidikan harus diarahkan padaupaya untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan yang berkualitas (*Quality assurance*) dan memberdayakan mereka yang dievaluasi sehinggamenghasilkan lulusan pendidikan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pihak yang dievaluasi, apakah itu administrator pendidikan, kepala sekolah, guru, atau siswa akan memahami bahwa kegiatan evaluasi membantumengenal berbagai kelebihan dan kekurangannya, serta memberikan arahan yang dilakukan untuk mencapai kualitas yang lebih baik. Oleh karena itu evaluasi harus dilakukan

secara berkesinambungan, komprehensif, dan transparan serta memotivasi peserta didik dan pengelola pendidikan untuk terus menerus berupaya meningkatkan mutu kegiatan pembelajaran dan pendidikan. Sehubungan dengan prinsip evaluasi di atas, untuk menjaga komparabilitas dan pengakuan kualitas input, proses dan hasil dari setiap lembaga pendidikan perlu dilakukan penilaian kinerja sekolah. Proses penilaian kinerja sekolah dilakukan secara terukur, berkala dan terbuka dengan tujuan membantukan memberdayakan sekolah agar mampu mengembangkan sumber dayanya dalam mencapai tujuan pendidikan.

Tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain memperbaiki kinerja yang masih lemah, meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen, meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan customer sekolah (Dally, 2010:36)

Yulianto (2008) memaparkan bahwa sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif jika memenuhi syarat-syarat:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Pengukuran kinerja sekolah yang selama ini sering dilakukan adalah menggunakan perolehan nilai Ujian Nasional atau peringkat sekolah yang diukur dari rata-rata nilai Ujian Nasional, tingkat putus sekolah, dan keuangan saja.

Pengukuran kinerja sekolah merupakan salah satu hal yang penting dilakukan untuk memperoleh gambaran utuh tentang kekuatan dan kelemahan sekolah. Kementerian Pendidikan dan kebudayaan sejak tahun 2021 telah melaksanakan raport pendidikan sebagai salah satu rapor mutu sekolah. Raport pendidikan ini dapat dipergunakan sebagai pengganti Raport Mutu yang dikeluarkan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sama seperti Dimensi, Indikator dalam Rapor Pendidikan juga dibagi menjadi beberapa lapisan berdasarkan jenjang satuan pendidikan, yakni Rapor Pendidikan Dasar dan Menengah dan Rapor Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).

Indikator Rapor Pendidikan adalah sekumpulan capaian pendidikan yang dapat dijadikan petunjuk dan refleksi diri bagi satuan pendidikan dan daerah. Secara garis besar, Indikator dibagi menjadi beberapa lapisan berdasarkan tujuan penilaian yang ingin dievaluasi. Pada level jenjang pendidikan dasar dan menengah, indikator dibagi menjadi lapisan berdasarkan:

1. Aspek Input yaitu dimensi C (Kompetensi dan kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan) dan dimensi E (Pengelolaan sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel);
2. Aspek Proses yaitu dimensi D (Mutu dan relevansi pembelajaran);
3. Aspek Output yaitu dimensi A (Mutu dan relevansi hasil belajar peserta didik) dan dimensi B (pemerataan pendidikan yang bermutu).

SMK Negeri 2 Rantau Utara sebagai salah satu sekolah pusat keunggulan dengan akreditasi A, juga menerima raport pendidikan yang bersumber dari hasil Assesment Nasional Berbasis Komputer (ANBK) yang dilaksanakan sekolah. Rapor Pendidikan adalah pengganti atau penyempurnaan dari Rapor Mutu, di mana indikatornya disusun berdasarkan input, proses, dan output pendidikan. Dalam Rapor Pendidikan satuan pendidikan tidak melakukan pengisian data langsung ke dalam instrumen, melainkan data diambil dari sistem yang sudah ada, termasuk dari Asesmen Nasional, Data Pokok Pendidikan (Dapodik), Sistem Informasi Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (SIMPKB), Badan Pusat Statistik (BPS), dan sumber lain yang relevan. Satuan pendidikan hanya dipersyaratkan memasukkan data di Dapodik dan kemudian mengikuti Asesmen Nasional. Berdasarkan studi pendahuluan yang peneliti lakukan di SMK Negeri 2 Rantau Utara, peneliti menemukan ada permasalahan dalam kinerja sekolah. Hal ini dapat dilihat dari rapor pendidikan yang ada di SMK Negeri 2 Rantau Utara. Dimana pada aspek Kemampuan "literasi" dan "Numerasi" di peroleh nilai dengan kategori rendah (di bawah kompetensi minimum), hal ini menggambarkan bahwa karakter gemar membaca pada siswa SMK Negeri 2 Rantau Utara juga masih rendah (kurang). Sebagai salah satu SMK Pusat Keunggulan dengan akreditasi A, hal tersebut adalah merupakan salah satu indikasi bahwa ada masalah dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam hal kinerja sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara, sebab rapor pendidikan adalah merupakan salah satu alat ukur dalam menilai kinerja sekolah.

Seperti diketahui bersama bahwa kemampuan Literasi dan Numerasi adalah kompetensi yang bersifat general dan mendasar, berupa kemampuan berpikir tentang dan dengan. Kemampuan Literasi dan Numerasi di perlukan dalam berbagai konteks, baik personal, sosial, maupun profesional. Demikian juga pada poin Indeks Refleksi Guru, masih dalam kategori Pasif

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan deskriptif studi kasus (*Case Study*). Lincoln dan Guba (Sayekti Pujosuwarno, 1992: 34) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Lebih lanjut Sayekti Pujosuwarno (1986: 1) menyatakan bahwa studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk tetap holistik dan signifikan. Penelitian ini menghasilkan data fakta, informasi atau prinsip umum yang bersifat deskriptif (penggambaran yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari setiap perilaku orang-orang yang diamati di lapangan yang berkaitan dengan pembahasan).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, Wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Teknik pengumpulan data observasi digunakan untuk mengetahui semua peran dan fungsi kepala sekolah.

Pengumpulan data kualitatif menurut Lincoln & Guba menggunakan wawancara, observasi dan dokumen (catatan atau arsip). Wawancara, observasi berperan serta (*participant observation*) dan kajian dokumen saling mendukung dan melengkapi dalam memenuhi data yang diperlukan sebagaimana fokus penelitian. Data yang terkumpul tercatat dalam catatan lapangan (Salim, 2018:114).

Pengumpulan data di lapangan memerlukan alat bantu sebagai instrumen. Instrumen yang dimaksud yaitu kamera, telepon genggam untuk recorder, pensil, ballpoint, buku dan buku gambar. Kamera digunakan ketika penulis melakukan observasi untuk merekam kejadian yang penting pada suatu peristiwa baik dalam bentuk foto maupun video. Recorder, digunakan untuk merekam suara ketika melakukan pengumpulan data, baik menggunakan metode wawancara, observasi, dan sebagainya. Sedangkan pensil, ballpoint, buku, dan buku gambar digunakan untuk menuliskan atau menggambarkan informasi data yang didapat dari narasumber. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data penelitian dengan cara turun ke lapangan tepatnya di SMK Negeri 2 Rantau Utara. Dalam proses pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan, maka penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Teknik mengumpulkan data yang digunakan peneliti adalah observasi, studi dokumen, dan wawancara.

## 3. PEMBAHASAN dan HASIL

### Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan pola perilaku konsisten yang di tunjukkan oleh seorang pemimpin. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern.

Berdasarkan pengamatan dari beberapa sumber data sekunder di SMK Negeri 2 Rantau Utara, penulis menemukan bahwa bentuk kepemimpinan kepala sekolah di SMK N2 Rantau Utara adalah Kepemimpinan Intruksional, dengan menerapkan manajemen partisipatif, yaitu dengan melibatkan warga sekolah dalam perencanaan dan pelaksanaan program, dan evaluasi kinerja.

Southworth (2002), menyatakan bahwa ada tiga perilaku kerja yang menjadi ciri pada kepemimpinan Instruksional dalam meningkatkan pembelajaran yang efektif, yaitu: (1) *modeling*; (2) *monitoring*; dan (3) *professional dialog and discussion*. Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis temukan di lapangan, penulis melihat bahwa kepala sekolah SMK Negeri 2 Rantau Utara memiliki dan menerapkan ketiga perilaku tersebut.

#### 1. *Modelling*, memberikan contoh atau keteladanan.

Kepala sekolah menjadi contoh atau model yang dapat ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya, menjadi teladan dalam hal etos kerja, sikap, ucapan, dan bahasa tubuh. Dalam hal sikap dan perilaku. Kepala sekolah SMK Negeri 2 Rantau Utara menunjukkan sikap dan perilaku yang patut di tiru, seperti datang tepat waktu, berpakaian rapi dan sopan sesuai aturan, berkomunikasi dengan ramah dan sopan kepada seluruh staff, mengawasi dan memantau aktivitas pembelajaran di sekolah, dan menegur tanpa memperlakukan. hal ini terlihat dari hasil wawancara berikut ini: Dalam menerapkan disiplin di sekolah, saya yang pertama harus memberi contoh dengan datang tepat waktu, sehingga saat guru dan siswa datang ke sekolah, saya dapat menyapa atau berinteraksi dengan mereka, dan berpenampilan rapi, saya berharap guru dan siswa dapat meniru hal yang saya lakukan, karena saya percaya keteladanan berbicara jauh lebih efektif dari sekedar kata kata. Saya juga harus memastikan bahwa pembelajaran berlangsung dengan baik, dengan memantau aktivitas pembelajaran di sekolah. (Nara sumber: kepala sekolah SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, M.M, Hari: Senin, Tanggal: 3 April 2023)

Hal itu sejalan dengan tanggapan guru berikut: Memang benar bu, kepala sekolah selalu datang tepat waktu, dan di pagi hari sering ikut berdiri di gerbang sekolah menyambut dan menyapa guru dan siswa. Sehingga kami akan merasa malu jika datang terlambat. Beliau memberi teladan, bukan hanya lewat kata kata tapi dengan sikap dan tindakan nyata. (Wawancara di lakukan dengan ibu Linda nora Lubis, S.S pada hari Senin, tanggal 07 April 2023 ).

2. **Monitoring**, melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran.

Kepala sekolah melakukan monitoring/ pemantauan terhadap proses pembelajaran yang dilakukan guru, untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah. Kepala sekolah juga melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas untuk mengetahui kesiapan guru dalam mengajar metode dan media ajar guru dan sebagainya. Kepala sekolah memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk melakukan pembinaan lebih lanjut: Saya memantau kinerja guru dengan mengadakan supervisi secara berkala, bukan hanya sekedar untuk menilai kinerja guru tersebut, tetapi untuk Mengetahui kualitas guru atau kualitas pengajaran guru dan memperbaikinya dengan mengetahui permasalahan yang mereka hadapi. Supervisi ini juga membantu saya dalam menyusun kebijakan sekolah. (Nara sumber: kepala sekolah SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, M.M, Hari: Senin , Tanggal: 3 April 2023)

Hal itu di benarkan oleh salah satu guru yang di wawancarai: Kepala sekolah mengadakan supervisi ke kelas pada setiap semester, biasanya kami membuat kesepakatan tentang jadwal supervisinya, Awalnya kami sangat takut saat akan di supervisi, namun akhirnya kami menyadari bahwa supervisi membantu kami mengetahui kelemahan dan kekurangan kami dalam mengajar, administrasi kami jadi lebih lengkap dan kami jadi lebih siap untuk mengajar. (Wawancara dilakukan dengan ibu Erna Sinabang, pada hari Senin, tanggal 07 April 2023 ).

3. **Professional dialog and discussion**,

Mengadakan diskusi terbuka dengan guru dan staff . Kepala sekolah membuka ruang diskusi secara aktif, interaktif, dan efektif, untuk membicarakan hasil penilaian kinerja yang telah di lakukan sehingga guru dapat menyampaikan keluhan atau kendala yang di hadapi, dan menyusun rencana tindak lanjut peningkatan proses pembelajaran. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah juga mengadakan diskusi dengan melibatkan semua pihak untuk kepentingan bersama, serta menjelaskan alasan di balik keputusan-keputusan yang diambil secara transparan. Untuk mendorong keterlibatan aktif dalam diskusi kepala sekolah menggunakan berbagai strategi partisipatif. Berikut beberapa cara kepala sekolah dapat melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan:

a. Mengadakan Rapat Kolektif:

“Saya mengadakan rapat berkala dengan guru-guru untuk membahas isu-isu terkini dan keputusan-keputusan penting. Pada saat ini, guru memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan berbagi perspektif mereka”. (Drs. Jabahot Simamora, M.M. Kepala SMK N2 Rantau Utara)

b. Membentuk Tim Kerja:

“Kepala sekolah membentuk tim kerja yang terdiri dari guru-guru yang mewakili berbagai departemen atau tingkatan. Tim ini berfokus pada pemecahan masalah tertentu atau merumuskan kebijakan tertentu”. (Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri Nasution)

c. Mengadakan Survei dan Umpan Balik:

“Saya juga melakukan survei atau meminta umpan balik dari guru-guru terkait keputusan-keputusan tertentu atau perubahan yang akan saya lakukan. Ini memberikan kesempatan bagi guru untuk berpartisipasi tanpa harus berada dalam pertemuan fisik, walaupun pada akhirnya keputusan akhir ada di tangan saya sebagai kepala sekolah, tetapi umpan balik mereka membantu saya mengambil keputusan”. (Drs. Jabahot Simamora, M.M. Kepala SMK N2 Rantau Utara)

d. Menyediakan Sarana Komunikasi:

“Kami membuat sarana komunikasi yang terbuka, seperti WAG ( Whatsaap Grup) sebagai media di mana guru dapat menyampaikan ide, saran, atau keprihatinan mereka. Kepala sekolah memastikan pada kami bahwa tanggapan akan diterima dan diakomodasi”. (Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri Nasution)

e. Menerima Konsultasi Individu:

“Kepala sekolah juga menerima konsultasi individu bagi kami, jika ada guru-guru yang ingin menyampaikan pandangan atau ide mereka secara pribadi. Ini memberikan ruang bagi guru untuk merasa lebih nyaman dalam berbagi pemikiran mereka”. ( Wakasek Kesiswaan Bapak Rahmat Marpaung, S.Pd)

f. Melibatkan berbagai pihak dalam Perencanaan Strategis:

“Dalam proses perencanaan strategis sekolah, kepala sekolah melibatkan beberapa guru, seperti para wakil kepala sekolah, kepala program atau wali kelas, Ini dapat mencakup penyusunan rencana

pengembangan sekolah atau perubahan kebijakan jangka panjang”. (Wakasek Kesiswaan Bapak Rahmat Marpaung, S.Pd)

- g. Mengadakan Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan:  
 “Saya memfasilitasi pelatihan dan pendidikan lanjutan kepada guru dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka atau untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang keputusan yang diambil dan dampaknya terhadap pembelajaran dan lingkungan sekolah”. (Drs. Jabahot Simamora, M.M. Kepala SMK N2 Rantau Utara)
- h. Mengupayakan Transparansi Informasi:  
 “Kepala sekolah juga memastikan transparansi dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan dan keputusan sekolah, karena guru perlu tahu dasar-dasar keputusan tersebut dan bagaimana keputusan tersebut akan memengaruhi mereka secara langsung atau tidak langsung”. (Wakasek Kesiswaan Bapak Rahmat Marpaung, S.Pd)

Tabel.4.9. Intisari Strategi Kepemimpinan Instruksional dalam perilaku dan bekerja.

No	Modeling	Monitoring	Professional dialog and discussion
1	Kepala sekolah memberikan contoh dan teladan yang baik dalam menyiapkan, melaksanakan dan menilai pembelajaran	Kepala sekolah melakukan supervisi guru	Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (managemen partisipatif)
2.	Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru mengatasi kesulitan tersebut.	Kepala sekolah memberikan dukungan dan memotivasi guru dalam pembelajaran	Sering berdialog dan berdiskusi dengan guru terkait permasalahan mutu pembelajaran serta upaya penyelesaiannya.
3.	Membangun kultur/ budaya positif di sekolah	Kepala sekolah memonitoring Pembelajaran di dalam kelas dan di luar kelas yang dilakukan guru.	Memaknai visi sekolah melalui berbagi pendapat dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya

### **Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Negeri2 Rantau Utara.**

Peranan Kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan kinerja sekolah. Menurut (Hill, 2002), peran utama pemimpin instruksional dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah adalah:

- 1) memimpin dan mengelola perubahan,
- 2) memotivasi dan mengelola sumber daya manusia, serta
- 3) mendesain dan mengatur sistem, proses dan sumber daya agar berfungsi secara maksimal.

Kepala sekolah memegang peran sentral dalam meningkatkan kualitas sekolah, menetapkan arah sekolah, mengartikulasikan tujuan bersama, dan menyelaraskan program serta sumber daya sekolah untuk mencapai visi dan misi yang dicanangkan. Pada sebuah lembaga sekolah, visi menjadi rujukan bagi penyusunan program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, yang membuat kinerja sekolah menjadi lebih efektif, karena tanggung jawab setiap warga sekolah dapat tetap terhubung dengan tujuan dan visi misi strategis dari kepala sekolah.

### **Memimpin dan mengelola perubahan.**

Pada kepemimpinannya di SMK Negeri 2 Rantau Utara, kepala sekolah melakukan beberapa perubahan dengan melibatkan seluruh warga sekolah dalam beberapa kebijakannya, yang diawali dengan membuat dan mendefinisikan Visi sekolah.

1. Kepala Sekolah Melibatkan Warga Sekolah Dalam Menyusun Visi Sekolah.

Kepala sekolah melibatkan semua pihak terkait, seperti guru, staff administratif, siswa, orang tua/wali murid, dan komunitas setempat. Sebab pendapat dan kontribusi dari seluruh pihak dapat memberikan sudut pandang yang komprehensif. Hal itu terlihat dari pernyataan kepala sekolah pada saat wawancara berikut ini : “Dalam menyusun visi sekolah saya melibatkan guru, staff administratif, siswa, orang tua/wali murid, dan bahkan komunitas setempat. Mereka dapat membantu saya melakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah. Hal ini akan memberikan landasan untuk merumuskan visi dan misi yang realistis .

Lebih lanjut beliau menyatakan: “Saat menyusun Visi sekolah saya menyesuaikan dengan tujuan SMK secara umum, saya juga meminta dan merangkum berbagai pendapat dari ketua jurusan, ketua komite, warga sekolah dan siswa untuk menyusun dokumen visi sekolah. Saya meminta masukan dari yang lain, apakah visi sekolah dari dokumen lama yang disusun 4 tahun sebelumnya masih layak/ sesuai dengan kondisi atau kebutuhan saat ini. Saya terbuka terhadap usulan dan masukan untuk perbaikan. (Wawancara dengan Kepala Sekolah, Bpk Drs. Jabahot Simamora, M.M, pada hari Selasa tanggal 4 April 2023 ).

Hal ini sejalan dengan wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang menyatakan bahwa: “Benar bu, dalam menyusun visi misi sekolah, kami memang dilibatkan oleh kepala sekolah. Beliau membuat rapat kecil terlebih dahulu dengan para wakil kepala sekolah dan kepala program/ketua jurusan. kepala sekolah memberikan kesempatan kepada kami untuk bertanya dan memberikan usulan dalam penyusunan redaksi setiap uraian visi sekolah. Baru selanjutnya mensosialisasikan kepada warga sekolah, dengan mengundang komite sekolah sebagai perwakilan orang tua siswa. Untuk mendapat masukan yang dianggap perlu untuk memperoleh hasil yang lebih baik lagi”. (Wawancara dengan Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri, pada hari Kamis tanggal 13 April 2023 ).

Lebih lanjut wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyatakan bahwa dukungan orang tua/wali murid adalah kunci dalam kesuksesan pendidikan. Melibatkan mereka dalam proses ini memastikan bahwa visi dan misi sekolah juga mencerminkan harapan dan keinginan orang tua terhadap pendidikan anak-anak mereka: “Dalam rapat saat menyusun Visi dan Misi sekolah, Kepala sekolah meminta kami mengidentifikasi nilai-nilai inti yang ingin diterapkan oleh sekolah. Nilai-nilai yang mencerminkan identitas dan tujuan sekolah untuk menjadi panduan moral bagi seluruh anggota komunitas sekolah. Kami juga diminta untuk mengetahui permasalahan dan tantangan dalam dunia pendidikan saat ini, dan bersama sama menyusun upaya untuk mengatasi atau merespons perubahan dan tuntutan dalam dunia pendidikan.” (Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan Bpk Rahmat Marpaung, S.Pd pada hari Selasa tanggal 11 April 2023 ).

## 2. Kepala Sekolah Memberikan Dukungan Terhadap Pembelajaran.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya memberikan dukungan terhadap pembelajaran, seperti membimbing, menginspirasi, dan memberikan arahan strategis, instruksi yang jelas untuk meningkatkan kinerja sekolah. Kepala sekolah memiliki visi yang jelas untuk meningkatkan standar pendidikan, dan memberikan dukungan untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satunya adalah dengan membuka ruang diskusi terkait pembelajaran. Karena kualitas pembelajaran sangat berdampak dalam meningkatkan kinerja sekolah. Salah satu bentuk dukungan kepala sekolah terhadap pembelajaran yang dikemukakan oleh waka kurikulum adalah: “Saya sering berdiskusi dengan kepala sekolah terkait kurikulum, beliau meminta pada saya untuk memastikan bahwa kurikulum sekolah sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku dan mencerminkan kebutuhan siswa, dan mendorong untuk melakukan pembaharuan yang di anggap perlu pada kurikulum agar terintegrasi dengan elemen-elemen pembelajaran yang inovatif namun relevan atau sesuai dengan kondisi lingkungan SMKN 2 Rantau Utara.” (Wawancara dengan Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri, pada hari Kamis tanggal 13 April 2023 ).

Hal itu di perkuat oleh pernyataan beberapa guru yang lain, seperti: “Kepala sekolah aktif mengadakan pelatihan reguler dan mengundang nara sumber untuk melatih guru guru agar dalam mengembangkan keterampilan pengajaran dan memahami metode-metode pembelajaran terbaru sesuai dengan tuntutan kurikulum merdeka. Karena memang belum semua guru memiliki pemahaman yang baik tentang kurikulum merdeka dan penerapannya dalam pembelajaran sehari hari. ” (Wawancara dengan Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri, pada hari Kamis tanggal 13 April 2023 ).

“Betul bu, karena memang banyak terjadi perubahan dalam kurikulum, yang terkadang membingungkan bagi sebagian kami guru. kami melihat kepala sekolah berupaya membantu kami dalam pembelajaran dengan berusaha menyediakan sumber ajar yang sesuai dengan kurikulum merdeka untuk SMK, seperti buku teks yang sesuai dengan kurikulum merdeka. Walaupun pada beberapa mapel tertentu masih belum tersedia buku teksnya. Kepala sekolah juga memfasilitasi/menyediakan perangkat teknologi pendidikan yang di harapkan dapat membantu guru dalam pembelajaran (seperti menyediakan wifi pada beberapa titik di lingkungan sekolah, menyediakan infocus, dan lain lain). Beliau sering menganjurkan guru guru agar memanfaatkan fasilitas sekolah dengan maksimal dalam proses pembelajaran, dan meminta kami jangan ragu untuk menyampaikan keluhan atau jika ada hal yang di perlukan untuk pembelajaran. (Wawancara dengan Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri, pada hari Kamis tanggal 13 April 2023 ).

## 3. Kepala Sekolah Berperan Sebagai Fasilitator Untuk Membantu Guru Mengetahui Kesulitan dan Mengatasi Kesulitan Dalam Pembelajaran.

Pada saat supervisi kelas, sering ditemukan permasalahan dalam proses belajar mengajar di kelas. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dengan mendukung guru untuk mengatasi kesulitan pada

pembelajaran di kelas. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah SMKN 2 Rantau Utara, beberapa cara yang dilakukan kepala sekolah dalam memainkan perannya sebagai fasilitator bagi guru, yaitu:

a. Mengadakan Pertemuan secara Berkala Dengan Guru:

“Saya melakukan pertemuan secara berkala dengan beberapa guru yang telah saya supervisi secara bergantian untuk membahas kemajuan pembelajaran, tantangan yang dihadapi, atau strategi untuk meningkatkan kinerja siswa. Dalam pertemuan ini, para guru saling berbagi pengalaman dan solusi yang mereka lakukan. Memang dalam pertemuan ini terkadang ada beberapa guru yang saling berselisih pendapat, namun saya memaknai hal itu sebagai sesuatu yang positif.”

b. Mendorong dan memfasilitasi Kolaborasi Antar Guru.

“Saya juga mendorong guru agar saling berkolaborasi, khususnya antar guru yang mengampu mata pelajaran yang sama atau serumpun, untuk saling bertukar ide dan berbagi praktik baik antar guru melalui diskusi di luar jam pembelajaran.”

c. Melakukan Observasi Langsung ke Kelas

“Saya juga melakukan observasi langsung ke kelas saat kegiatan pembelajaran sedang berlangsung, hal itu saya lakukan untuk lebih memahami dinamika pembelajaran, yang akan sangat membantu saya dalam memberikan umpan balik konstruktif kepada guru. Terkadang saya mendelegasikan kepada wakil saya untuk melakukan observasi di kelas saat saya sedang berhalangan karena ada kegiatan lain.”

d. Mengumpulkan Data dan Menganalisis Hasil Ujian:

“Saya mengumpulkan data hasil assesmen atau hasil ujian siswa dari para guru melalui waka kurikulum, untuk melihat pencapaian siswa, menganalisis dan melihat area yang memerlukan perhatian khusus untuk mendukung guru dalam pengembangan strategi perbaikan. Hal itu saya lakukan untuk membantu guru dalam mengidentifikasi siswa yang mengalami kesulitan belajar, sehingga bersama sama bisa merancang tindakan yang akan di lakukan untuk membantu siswa tersebut.”

e. Mengumpulkan Umpan Balik dari Siswa dan Orangtua:

“Melalui wali kelas masing masing saya mengumpulkan umpan balik dari siswa dan orang tua siswa tentang pengalaman pembelajaran mereka di kelas. Melalui hal ini, bersama sama dengan wali kelas kami dapat mengevaluasi keefektifan strategi pembelajaran dan mengidentifikasi area perbaikan.”

Dengan berperan sebagai fasilitator, kepala sekolah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberdayakan guru dalam mengatasi kesulitan pembelajaran, mencapai tujuan pendidikan, dan memajukan kualitas pembelajaran di sekolah: “Setiap kali saya disupervisi oleh kepala sekolah, saya merasa takut dan cemas. Sebab saya merasa kepala sekolah akan menilai saya dan apa yang menjadi penilaian kepala sekolah itu yang membuat saya kuatir. Tetapi sebelum supervisi di kelas, kepala sekolah meminta saya melengkapi administrasi dan saya disuruh untuk memilih topik yang akan saya ajarkan waktu supervisi kelas. Pada pertemuan supervisi pertama saya akui saya agak grogi karena tidak biasa ada guru lain yang mendampingi saya di kelas, apalagi itu adalah kepala sekolah selaku pimpinan saya. Tetapi setelah supervisi di kelas, kepala sekolah memanggil saya untuk berdiskusi tentang apa yang saya rasakan sewaktu mengajar, saya merasa lega karena saya mengira beliau akan menegur atau menyatakan kesalahan saya, namun ternyata tidak. Beliau justru bertanya tentang apa yang saya rasakan dan apa kesulitan yang saya alami. Saya lalu menyampaikan kesulitan saya, termasuk buku teks siswa yang jumlahnya kurang. Saya juga meminta kepala sekolah menyediakan tambahan proyektor untuk bisa dipinjam oleh guru yang membutuhkan. Saya memang masih kurang mahir menggunakan Powerpoint karena itu saya mengusulkan kalau boleh ada pelatihan untuk menyusun bahan ajar menggunakan Powerpoint atau sejenisnya. Dari diskusi inilah saya merasa kepala sekolah mendukung dan mengarahkan saya untuk berlatih untuk meningkatkan kompetensi saya. Dalam tahun 2022 sekolah mengadakan IHT sebanyak 4 kali dengan narasumber yang berbeda. Saya merasakan dampak positif dengan kegiatan lokakarya di sekolah. Apalagi saya dulu jarang mendapatkan pelatihan karena saya bukan guru mata pelajaran produktif.” (Wawancara dengan ibu Elisabety guru mapel Pendidikan Pancasila, pada 24 April 2023 ).

4. Kepala Sekolah Melakukan Pemantauan dan Evaluasi Terhadap Proses Belajar Mengajar.

Pemantauan dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar dilakukan untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah. Evaluasi dilakukan secara berkala terhadap guru dan siswa. Evaluasi untuk guru dilakukan melalui supervisi kelas dalam rangka memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu mereka meningkatkan kualitas pengajaran. Sedangkan untuk siswa, pemantauan dilakukan untuk melihat perkembangan akademis siswa secara berkala. Hasil evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan korektif.

Hal itu terlihat berdasarkan hasil wawancara berikut: “Saya melakukan supervisi dua kali dalam setahun, biasanya di bulan september atau oktober dan di bulan april. Supervisi saya lakukan dalam bentuk supervisi administrasi guru dan supervisi kelas. Setelah selesai supervisi, saya lalu berdiskusi dengan guru tersebut tentang apa yang dirasakan oleh guru tersebut, apakah dia cukup puas dengan proses pembelajaran yang di lakukannya, saya bertanya tentang kendala yang di alami oleh guru tersebut, apakah ada hal hal yang perlu di perbaiki? dan saya mengkonfirmasi dan selanjutnya memberikan masukan dan umpan balik.”

Lebih lanjut kepala sekolah mengatakan: “Setelah melakukan supervisi dengan guru, saya juga melakukan wawancara singkat dengan siswa di waktu yang berbeda. Saya menanyakan tentang kepuasan siswa terkait pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang saya supervisi. Saya menjadikan pendapat siswa sebagai catatan dan refleksi untuk saran perbaikan pembelajaran bagi guru pada pertemuan selanjutnya, sebagai bahan masukan bagi guru pada pertemuan selanjutnya.” (Wawancara dengan Kepala Sekolah, Bpk Drs. Jabahot Simamora, M.M, pada hari Selasa tanggal 4 April 2023 ).

Sejalan dengan itu wakasek bidang kurikulum memberikan konfirmasi tentang kegiatan supervisi kelas dan supervisi administrasi guru yang di lakukan oleh kepala sekolah minimal dua kali setahun, seperti hasil wawancara berikut: “Kepala sekolah biasanya melakukan supervisi pada bulan September sampai bulan Oktober . Beliau akan memanggil guru yang akan disupervisi secara acak dan meminta terlebih dahulu menyiapkan perangkat administrasi guru. Setiap melakukan supervisi, beliau akan masuk kelas bersamaan dengan guru dan duduk di belakang kelas. Saya lihat beliau mencatat hal-hal yang dirasa perlu. Setiap supervisi beliau akan menggunakan waktu untuk memperhatikan interaksi guru dan siswa. Ada kalanya beliau keluar ruangan jika dilihat guru tersebut grogi atau terbata bata dalam membawa materi ajar. Setelah selesai supervisi biasanya beliau akan memanggil guru yang disupervisi untuk berdiskusi. terkadang beliau memanggil siswa dari kelas yang sedang supervisi . Masukan dari siswa beliau rasakan dan yakini adalah penilaian yang jujur. interaksi siswa dengan guru dalam proses evaluasi mengajar ini memberikan gambaran bagaimana guru tersebut bisa menyampaikan materi pelajaran dan mencapai tujuan RPP dengan baik. (Wawancara dengan Wakasek Kurikulum, Bpk Khairul Amri, pada hari Kamis tanggal 13 April 2023 ).

##### 5. Kepala Sekolah Melibatkan Para Pemangku Kepentingan Dalam Pengelolaan Sekolah ( Manajemen Partisipatif )

Kepala sekolah memotivasi guru untuk terlibat dan berpartisipasi aktif dalam pengelolaan sekolah, hal ini tergambar dari pernyataan guru berikut: “Kepala sekolah biasanya menyelenggarakan pertemuan rutin untuk mendengarkan ide dan masukan dari kami bu, beliau melihat kemampuan kami dan memberikan tanggung jawab tambahan yang sesuai dengan keahlian kami masing-masing, selama ini saya merasa bahwa kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan di mana kami para guru merasa dihargai dan ikut berperan dalam pengelolaan sekolah.” (Wawancara dengan guru mapel Pendidikan Pancasila, ibu Elisabetty, pada hari Selasa tanggal 17 April 2023 ).

“Kepala sekolah melalui kesiswaan dan OSIS Memberikan tanggung jawab kepada siswa untuk terlibat aktif dalam proyek-proyek sekolah, seperti kegiatan ekstrakurikuler atau kegiatan amal, saya melihat hal itu dapat meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap lingkungan sekolah. Selain itu, pada awal semester kami biasanya mengadakan survei atau jajak pendapat siswa untuk mendapatkan masukan tentang preferensi dan kebutuhan mereka. Hal ini efektif untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.” (Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan Bpk Rahmat Marpaung,S.Pd pada hari Selasa tanggal 11 April 2023 ).

“Iya betul bu, pihak sekolah melalui kepala sekolah juga memberi kebebasan kepada siswa melalui OSIS yaitu organisasi kesiswaan untuk berpartisipasi aktif dalam program-program sekolah atau kegiatan-kegiatan sekolah, seperti pertunjukan seni siswa atau acara sosial, dan menginformasikan kegiatan tersebut kepada orang tua siswa melalui media sosial. Sehingga terjalin komunikasi dengan orang tua, dan orang tua mendapatkan informasi tentang kehidupan sekolah.” (Wawancara dengan guru BP/BK, ibu Tri Handayani , pada hari Selasa tanggal 18 April 2023 ).

Kepala sekolah juga memberikan dukungan finansial atau sumber daya lainnya bagi guru yang ingin mengikuti pelatihan atau kursus pendidikan lanjutan. Yang mana menurut beliau adalah merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Salah satu hal yang di lakukan oleh kepala sekolah adalah dengan menyelenggarakan workshop atau pelatihan berkala yang fokus pada metode pengajaran terbaru, integrasi teknologi dalam pembelajaran, dan pengembangan keterampilan pedagogis.

“Kepala sekolah juga mengadakan pelatihan dan memanggil nara sumber untuk membantu kami memahami implementasi kurikulum merdeka dan penerapannya dalam proses pembelajaran sehari hari, dan memudahkan kami dalam menyusun rencana pembelajaran dan media ajar. (Wawancara di lakukan dengan guru/ koordinator P5, Ibu Sri Astuti Rambe, pada hari Selasa tanggal 18 April 2023 ).

Dari beberapa hal di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan Instruksional yang dilaksanakan kepala sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara berfokus pada kegiatan inti persekolahan, yaitu proses belajar mengajar.

#### **Memotivasi Dan Mengelola Sumber Daya manusia.**

Dalam upaya memperbaiki kinerja sekolah seperti yang tertuang dalam rapor pendidikan, khususnya terkait aspek output, proses, dan input, Kepala sekolah harus mampu memotivasi dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah.

Salah satu alat ukur dalam menilai kinerja sekolah adalah rapor pendidikan. Bagaimana Hubungan indikator kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan dimensi rapor pendidikan SMK Negeri 2 Rantau Utara, yang merupakan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.10. Hubungan indikator kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan dimensi pada raport pendidikan

Indikator Kepemimpinan Instruksional	dimensi raport pendidikan
1. Mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi misi sekolah;	1. Input, Proses, Output
2. Mengkoordinasikan Kurikulum,	2. Input, Proses, Output
3. Melakukan supervisi kepada guru,	3. Input, Proses
4. Memantau kemajuan siswa,	4. Output
5. Memelihara iklim sekolah yang positif, dan	5. Proses, Input
6. Berkolaborasi dengan seluruh stakeholders sekolah	6. Proses

Berdasarkan data Output, Proses, dan Input, dari rapor pendidikan yang merupakan salah satu alat ukur dalam menilai kinerja sekolah, maka kepala sekolah dan seluruh stakeholder pada satuan pendidikan harus melakukan analisa dan pengawasan terkait hal hal yang sudah baik untuk di jaga agar tetap baik dan ditingkatkan. Sedangkan hal yang masih kurang baik atau berada di bawah kompetensi, perlu dievaluasi dan dianalisa penyebabnya serta mencari upaya/ solusi untuk memperbaikinya sehingga dapat meningkatkan kinerja sekolah. Pada saat wawancara dengan kepala sekolah di SMKN 2 Rantau Utara, kepala sekolah menyampaikan bahwa beliau sudah menyusun beberapa upaya untuk memperbaiki kinerja sekolah. Karena pada rapor pendidikan di temukan masih ada yang berada di bawah kompetensi seperti kemampuan literasi dan numerasi siswa. Hal yang ingin di lakukan kepala sekolah dalam memperbaiki kinerja sekolah adalah:

- a. Meningkatkan pencapaian literasi dan numerasi serta pencapaian akademik peserta didiknya,
- b. Merancang program yang positif dalam upaya melakukan perbaikan karakter siswa di sekolah maupun di lingkungan sekitar,
- c. Menciptakan iklim belajar yang kondusif,
- d. Meningkatkan kualitas pembelajaran yang berpusat kepada siswa
- e. Meningkatkan budaya refleksi pada guru
- g. Meningkatkan kompetensi guru.

Selanjutnya Kepala sekolah juga memaparkan langkah strategis yang di ambil dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah di SMKN 2 Rantau Utara:

1. Berupaya meningkatkan kualitas pengajaran: dengan memprioritaskan pelatihan guru dan memastikan bahwa metode pengajaran yang efektif diterapkan dalam setiap mata pelajaran. Ini mencakup workshop, pelatihan terkini, dan pengembangan profesional berkala.
2. Mengadakan Evaluasi dan Pengukuran Kinerja secara teratur mengevaluasi kinerja guru dan siswa dengan menggunakan data hasil tes, pengamatan kelas, dan indikator kinerja lainnya. Untuk membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
3. Terlibat dalam revisi atau pengembangan kurikulum sekolah, memastikan bahwa materi pelajaran dan metode pengajaran relevan dengan kebutuhan siswa.
4. Mendorong penggunaan teknologi pendidikan yang inovatif di kelas, memanfaatkan alat digital untuk memperkaya pembelajaran.
5. Mengadakan pertemuan rutin dengan orang tua, guru.
6. Mengidentifikasi masalah kinerja, mengukur kemajuan siswa, dan merancang solusi berdasarkan bukti.
7. Mendukung Program Dukungan Tambahan yang positif yang berdampak kepada siswa seperti bimbingan akademik, tutoring, atau program remedial untuk membantu siswa yang memerlukan perhatian ekstra.
8. Memastikan bahwa anggaran dialokasikan dengan baik untuk mendukung pembelajaran.
9. Menjalin Kerjasama dengan Komunitas setempat dan lembaga pendidikan lainnya untuk memberikan sumber daya dan dukungan tambahan kepada siswa dan sekolah.

(Nara sumber: kepala sekolah SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, M.M, Hari: Senin , Tanggal: 3 April 2023)

Agar hal ini dapat berjalan, maka kepala sekolah memotivasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah agar berpartisipasi aktif, seperti dari guru, staf tata usaha , dan siswa: “Ketika seluruh tim sekolah bekerja bersama-sama, kami dapat mengelola sumber daya sekolah dengan lebih efisien. Ini mencakup alokasi anggaran yang tepat, perencanaan acara, dan pengembangan infrastruktur sekolah. Jadi menurut saya, kerjasama tim adalah kunci untuk mencapai kinerja sekolah yang unggul. Itu melibatkan seluruh komunitas sekolah, termasuk staf pengajar, staf administratif, orangtua, dan bahkan siswa. Saat kita berkolaborasi dan berbagi visi yang sama, kita dapat mencapai hasil yang lebih baik untuk seluruh sekolah.”

(Nara sumber: waka bidang kesiswaan SMKN 2 Rantau Utara, Rahmat Marpaung S.Pd. Hari: Rabu, Tanggal: 12 April 2023)

Terkait pencapaian literasi dan numerasi sekolah yang memiliki nilai rendah, maka perlu dilakukan pembenahan dan implementasi program untuk meningkatkan minat baca, tingkat literasi dan numerasi, maka di perlukan sarana prasarana yang mendukung kebijakan peningkatan kualitas output siswa. Program kerja yang direncanakan oleh Kepala sekolah harus berorientasi pada pencapaian literasi dan numerasi siswa. Dalam upaya peningkatan literasi dan numerasi kepala sekolah menyampaikan hal – hal yang menjadi program prioritas:

“Saya menyadari bahwa indeks literasi dan numerasi siswa di sekolah saya masih rendah. Untuk meningkatkan kemampuan literasi siswa ada beberapa rencana program yang saya lakukan yaitu dengan mengintegrasikan literasi dan numerasi ke dalam semua aspek kurikulum dan pembelajaran sehari-hari. Guru dari berbagai mata pelajaran diminta untuk menerapkan literasi dan numerasi dalam proses pembelajaran dalam semua tingkat dan mata pelajaran, penggunaan situasi nyata, permainan matematika. Sekolah juga menyediakan waktu khusus untuk membaca dan menulis. Direncanakan diadakan setiap hari Rabu dengan melibatkan wakil kepala sekolah, wali kelas dan guru guru untuk mengadakan wajib baca selama kurang lebih 15 menit sebelum masuk pelajaran pertama, selanjutnya membuat pojok baca dan memberi ruang kepada siswa untuk berkreasi seperti menulis puisi atau cerita pendek di majalah dinding sekolah. Juga menambah buku di perpustakaan tentunya dengan melakukan perencanaan pembelian buku teks dan non teks di dalam dokumen Rencana Kerja Anggaran sekolah yang bersumber dari Dana BOS. Selain itu saya merencanakan membuat program kegiatan literasi dan numerasi pada hari tertentu di sekolah.” (Nara sumber: kepala sekolah SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, M.M, Hari: Selasa, Tanggal: 3 April 2023 ).

Selain aspek Literasi dan numerasi, masalah karakter siswa juga menjadi sorotan dalam dunia pendidikan. Masalah karakter siswa merupakan permasalahan yang dihadapi hampir semua sekolah termasuk SMK Negeri 2 Rantau Utara . Untuk membentuk karakter siswa yang sesuai dengan tuntutan kurikulum maka perlu lingkungan belajar yang kondusif dan upaya – upaya sekolah yang nyata dalam memperbaiki karakter siswa. Dalam hal ini kepala sekolah telah merencanakan beberapa program yang mendukung terciptanya iklim sekolah yang positif

“Kami mencoba mengintegrasikan pendidikan karakter ke dalam kurikulum. Hal itu mencakup pengajaran nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, disiplin, tanggung jawab, melalui pembelajaran pada program P5 ( Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila). Dengan pendekatan yang tepat dan komprehensif serta kerja sama yang kuat antara pihak sekolah dengan orang tua, dan komunitas, kita optimis dapat membantu siswa mengembangkan karakter yang kuat dan positif.”(Nara sumber: kepala sekolah SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, M.M, Hari: Selasa, Tanggal: 3 April 2023 ).

“Penting juga untuk memastikan bahwa pendidikan karakter tidak hanya menjadi bagian dari program kurikulum, tetapi juga terintegrasi dalam seluruh aspek kehidupan sekolah. Ini termasuk kebijakan sekolah, tata krama, dan budaya sekolah. Kami harus berusaha menjadikan sekolah sebagai model peran yang baik dalam hal karakter. Para staf, guru, dan administrator harus memberikan contoh yang baik dalam perilaku, etika, dan nilai-nilai yang diinginkan. Untuk mendukung perkembangan karakter yang positif, kami memiliki kebijakan anti-bullying yang kuat di sekolah. Kebijakan ini diharapkan dapat memberi perlindungan kepada semua siswa dan mendorong sikap empati dan toleransi. Sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, saya bekerja sama semua pihak terkait akan berupaya untuk menciptakan lingkungan yang positif yang mendukung perkembangan karakter siswa secara holistik, baik di dalam kelas maupun di luar kelas.” (Nara sumber: waka bidang kesiswaan SMKN 2 Rantau Utara, Rahmat Marpaung, S.Pd, Hari: Selasa, Tanggal: 11 April 2023 )

“Saya juga percaya bahwa Perilaku dan etika sebagai seorang guru dapat mempengaruhi pembentukan karakter siswa di sekolah, guru harus bisa menjadi contoh bagi siswa, dengan menunjukkan nilai-nilai karakter yang baik seperti integritas, empati, kerja sama, dan tanggung jawab dalam tindakan dan perkataan kita. Guru sebaiknya menyediakan waktu dalam kelas untuk berdiskusi tentang nilai-nilai karakter, mengajak siswa untuk berbicara tentang pengalaman mereka dan bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, dan membangun hubungan yang kuat dengan siswa-siswa, dan memberikan dukungan serta bimbingan yang mereka butuhkan.” (Nara sumber: guru mapel Pendidikan Pancasila, ibu Elisabetty, S.Pd, Hari: Senin, Tanggal: 17 April 2023 )

Selanjutnya kepala sekolah menyatakan bahwa dalam hal meningkatkan kinerja sekolah juga perlu di ciptakan lingkungan belajar yang kondusif. sekolah perlu merancang rencana yang komprehensif untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif di sekolah, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan. Menurut kepala sekolah, Proses pembelajaran seharusnya mampu menciptakan suasana kelas atau iklim kelas yang kondusif untuk mendukung terciptanya kualitas proses pembelajaran.

“Saya juga akan mengadakan pertemuan secara berkala untuk berdiskusi tentang upaya menciptakan iklim belajar yang kondusif. Dalam pertemuan ini, mereka dapat berbagi pemikiran, ide, dan masukan

mereka.” “Saya juga meminta kepada wakil saya yang membidangi sarana dan prasarana agar bergerak aktif dalam mendata dan melapor kepada saya terkait hal hal yang perlu disediakan yang bersifat urgen agar proses pembelajaran berlangsung kondusif.” (Nara sumber: kepala SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, S.Pd, Hari: Selasa, Tanggal: 3 April 2023)

Dengan terciptanya iklim belajar yang kondusif dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, dan menempatkan siswa sebagai pusat pembelajaran. Namun pada kenyataannya, proses pembelajaran masih cenderung satu arah, kurang melibatkan partisipasi aktif siswa. Guru cenderung menempatkan dirinya sebagai satu-satunya sumber belajar, sehingga peserta didik selama ini lebih cenderung dianggap sebagai objek belajar yang harus menerima segala sesuatu yang akan diberikan oleh guru. Iklim belajar demikian tentunya kurang kondusif untuk mengembangkan kreatifitas, daya analisis, dan sikap kritis siswa dalam proses pembelajaran. Menurut beliau ada beberapa cara yang dapat membantu meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah yaitu: “Mengembangkan kompetensi guru melalui pelatihan dan pengembangan profesional, menggunakan metode pengajaran yang aktif dan berpusat pada siswa untuk merangsang pemikiran kritis dan kreativitas, menerapkan teknologi pendidikan yang sesuai untuk meningkatkan akses dan efektivitas pembelajaran, dan memberikan umpan balik konstruktif kepada guru dan dukungan untuk pengembangan keterampilan pengajaran mereka”.

“ Menyusun kurikulum yang relevan dengan kebutuhan siswa dan perkembangan masa depan, Memasukkan materi yang menantang agar siswa merasa terdorong untuk belajar lebih banyak, Mengintegrasikan elemen-elemen praktis dan kontekstual dalam pembelajaran untuk memperkuat keterampilan siswa.” “ Serta menciptakan pembelajaran yang kolaboratif, dengan mendorong kerja sama antara siswa dalam pengaturan kelompok, memfasilitasi kerjasama antara guru dan siswa serta guru dengan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dan melibatkan orang tua dalam pembelajaran anak-anak mereka dengan berkomunikasi secara terbuka tentang progres siswa.” (Nara sumber: kepala SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, S.Pd, Hari: Selasa, Tanggal: 3 April 2023)

Kepala sekolah juga berupaya untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah dengan membiasakan budaya refleksi pada guru: “ Budaya refleksi guru dalam konteks PBM mengacu pada kemampuan guru untuk secara sadar merefleksikan dan mengevaluasi praktik pengajaran mereka. Ini melibatkan introspeksi dan analisis terhadap keputusan yang diambil, strategi pengajaran yang digunakan, serta efektivitasnya terhadap pembelajaran siswa. Dengan mengadopsi budaya refleksi, guru dapat menjadi pembelajar seumur hidup yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Sedangkan yang menjadi bahan refleksi adalah assesmen awal, perencanaan PBM, pelaksanaan PBM, assesmen PBM, dan analisis hasil assesmen.”

Sejauh pengamatan kepala sekolah, kegiatan refleksi belum menjadi budaya guru di SMKN 2 Rantau Utara. Sesungguhnya ketika guru secara teratur merefleksikan praktik pembelajaran mereka, mereka menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan individu siswa dan perubahan dinamis dalam lingkungan kelas. Guru yang reflektif dapat menyesuaikan metode pengajaran mereka sesuai dengan gaya belajar siswa, membangun hubungan yang lebih erat dengan siswa, dan menciptakan pengalaman belajar yang lebih relevan dan menarik. Beberapa langkah yang akan diambil oleh kepala sekolah untuk menciptakan budaya refleksi yang kuat di kalangan guru adalah: “Saya akan mengkomunikasikan kepada semua guru di lingkungan SMKN 2 Rantau Utara tentang pentingnya refleksi dalam meningkatkan pengajaran. Menjelaskan bahwa refleksi adalah alat yang kuat untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Menghimbau guru untuk menyisihkan waktu untuk merefleksi/merenungkan pengajaran mereka. Saya juga akan memfasilitasi pertemuan refleksi rutin di sekolah, baik dalam bentuk kelompok kecil maupun sesi individu. Pertemuan ini dapat dipimpin oleh koordinator refleksi atau coach pendidikan yang berpengalaman. Dan Mendorong guru untuk memberikan umpan balik satu sama lain sebagai bagian dari proses refleksi. Saya juga meminta guru mencatat hasil refleksinya dan berharap semoga dapat diimplementasikan di dalam kelas.” (Nara sumber: kepala SMKN 2 Rantau Utara, Drs. Jabahot Simamora, S.Pd, Hari: Selasa, Tanggal: 4 April 2023)

“Sesuai himbuan kepala sekolah, saya dan beberapa guru sudah mulai mencoba dengan aktif melaksanakan refleksi pada akhir pembelajaran. Awalnya saya melakukan refleksi kepada siswa, meminta siswa merefleksikan apa yang sudah mereka pahami, dan apa yang belum mereka pahami. Hal itu sangat membantu saya dalam mengenal dan mengidentifikasi tingkat pemahaman siswa saya. Ternyata hal itu sangat menyenangkan, saya dan beberapa rekan guru sudah mulai membiasakan budaya refleksi.” (Guru mapel Matematika SMKN 2 Rantau Utara, Syahrifuda Nasution S.Pd, Hari: Kamis, Tanggal: 6 April 2023)

“Saya juga sudah membiasakan budaya refleksi di kelas pada setiap akhir pembelajaran saya. Selain meminta refleksi siswa tentang materi pembelajaran, saya juga meminta merefleksi saya. Dan hal itu membuka mata saya, membuat saya menyadari beberapa hal yang menjadi kelemahan saya dan kekuatan saya dalam mengajar.” (Guru mapel Bahasa Indonesia SMKN 2 Rantau Utara, Hotdiana Nababan, M.Pd, Hari: Selasa, Tanggal: 11 April 2023)

“Saya sudah beberapa kali mencoba melakukan refleksi. Pada awalnya saya masih meminta bantuan rekan guru, untuk membantu dan memandu saya melakukan refleksi, namun alhamdulillah sekarang saya sudah melakukannya secara mandiri.” (Guru mapel Pendidikan Pancasila SMKN 2 Rantau Utara, ibu Elisabetty, S.Pd, Hari: Senin, Tanggal: 24 April 2023)

### **Mendesain Dan Mengatur Sistem, Proses Dan Sumber Daya Agar Berfungsi maksimal.**

Dalam upaya untuk peningkatan kualitas pendidikan di SMKN 2 Rantau Utara, kepala sekolah beserta dewan guru dan wakil kepala sekolah sudah mendesain dan mengatur pelaksanaannya, sebagaimana diuraikan oleh guru Bahasa Indonesia sebagai berikut: “ Iya bu, sesuai dengan kesepakatan dengan kepala sekolah dan dewan guru sebagai upaya meningkatkan budaya literasi, maka setiap hari Rabu kami melaksanakan kegiatan Rabu literasi. Setiap rabu pagi maka siswa dibariskan di lapangan upacara oleh Wakasek Kesiswaan sesuai dengan jurusan dan kelasnya masing – masing. Berhubung jumlah siswa dan rombongan belajar kami besar maka di buat jadwal per tingkat kelas/ fase secara bergantian. Hal ini dilakukan untuk efektifitas dan mempermudah kontrol pelaksanaannya. Misalkan kalau kelas X yang di lapangan, maka kelas XI membaca di kelasnya masing masing dengan di pandu oleh guru mata pelajaran sesuai jadwal PBM. Pelaksanaannya dilakukan dengan mendata siapa siswa atau kelas berapa yang akan tampil pada hari sebelumnya atau hari Selasa. Siswa yang sudah ditentukan/ di tunjuk akan memberikan penampilan seperti membaca puisi, atau hal lain yang terkait dengan literasi. Wali kelas memberikan pengarahan agar siswa membawa buku bacaan seperti novel, cerpen atau majalah yang akan dibaca secara bersama – sama setiap hari rabu. Kegiatan literasi dilaksanakan mulai dari pukul 07.30 sampai dengan 08.00. Dimulai dengan kegiatan membaca bersama – sama di lapangan upacara secara serentak selama kurang lebih 15 menit . Kemudian ditutup dengan penampilan bakat siswa seperti pembacaan puisi, musikalisasi puisi atau juga pidato. (Guru Bahasa Indonesia, ibu Hotdiana Nababan M.Pd, Hari: Senin, Tanggal: 24 April 2023).

Dalam melaksana peningkatan literasi dan numerasi keterlibatan guru dan perpustakaan saling melengkapi. Kepala perpustakaan melakukan pemetaan kebutuhan buku teks dan buku penunjang pelaksanaan Assement Nasional.

“Pelaksanaan Assement Nasional sebagai suatu program baru semenjak Ujian Nasional berbasis komputer menjadi suatu tantangan tersendiri bagi sekolah. Untuk itu saya berdiskusi dengan kepala sekolah agar menyediakan buku – buku soal latihan literasi dan numerasi. Kepala sekolah menyatakan bahwa untuk mendukung pelaksanaan ANBK kelas XI beliau sudah membuat anggaran dalam RKAS untuk pembelian buku ANBK, dan meminta agar kepala perpustakaan membuat program jam kunjungan ke perpustakaan bagi siswa minimal 1 jam setiap minggunya. Saya bersyukur bahwa kepala sekolah sudah membuat program kerja yang berhubungan dengan peningkatan mutu literasi dan numerasi sekolah. Bahkan untuk mendukung pelaksanaan sukses ANBK beliau sudah membuat program perbaikan komputer dan sarana pendukung. (Nara sumber, waka bidang kurikulum, Drs. Khairul Amri, Nasution, Hari: Kamis, Tanggal: 13 April 2023 )

Pelaksanaan program kerja yang disusun dalam upaya melakukan perbaikan karakter siswa di sekolah maupun di lingkungan sekitar, dan untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif, sehingga dapat membentuk karakter siswa yang memiliki profil pelajar pancasila, maka sekolah berkomitmen melaksanakan beberapa program yang disusun kepala sekolah bersama dengan guru dan komite sekolah, seperti kegiatan Gerakan Sekolah Menyenangkan (GSM), program anti bully (sekolah bebas bully), kerjasama dengan kepolisian dan TNI dalam penanaman disiplin. Beberapa kegiatan lain yang mendukung pembentukan karakter siswa dilakukan, seperti sosialisasi sadar hukum dan gerakan anti narkoba dengan Kejaksaan Negeri Rantauprapat. Sosialisasi taat berlalulintas dengan pihak kepolisian, dan sosialisasi Cinta tanah air dan bela bangsa bersama pihak TNI.

“Untuk memfasilitasi siswa dan membekali siswa dalam berorganisasi dan melatih jiwa kepemimpinan maka dalam pelaksanaan Profil pancasila (P5) kami memilih tema: Bangunlah jiwa raganya dengan sub tema: suara demokrasi pada kelas XI. Lewat tema ini kami berharap siswa memiliki pemahaman yang benar tentang demokrasi dan tentang penggunaan hak suara mereka. Yang dalam proyek nya dipraktekkan dalam bentuk pemilihan ketua dan pengurus OSIS.” (Nara sumber: Syahrifuda Nasution,S.Pd, Guru Matematika sekaligus Koordinator P5 kelas XI).

Hal itu di setuju oleh beberapa guru yang di wawancarai penulis, bahwa jika siswa memiliki karakter yang positif dan akhlak yang baik, maka akan tercipta iklim belajar yang kondusif di lingkungan SMKN 2 Rantau Utara. Banyak faktor yang perlu diperhatikan dalam menciptakan iklim kelas yang berkualitas dan kondusif guna meningkatkan prestasi belajar siswa, seperti yang di kemukakan oleh guru berikut: ”Yang pertama harus di pahami pendekatan pembelajaran hendaknya berorientasi /berpusat paada siswa (student centered); Kedua: ada penghargaan guru terhadap partisipasi aktif siswa dalam setiap konteks pembelajaran. Ketiga, guru hendaknya bersikap demokratis dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Keempat, setiap permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran sebaiknya dibahas

secara dialogis. Kelima, lingkungan kelas sebaiknya disetting sedemikian rupa sehingga memotivasi belajar siswa dan mendorong terjadinya proses pembelajaran. Keenam, menyediakan berbagai jenis sumber belajar atau informasi yang berkaitan dengan berbagai sumber belajar yang dapat diakses atau dipelajari siswa dengan cepat.” (Nara sumber: Hotdiana Nababan, M.Pd, seorang guru penggerak dan mengajar mapel guru Bahasa Indonesia di SMKN 2 Rantau Utara)

“ Hal penting yang pertama saya lakukan adalah memahami kebutuhan siswa, seperti mengetahui minat dan tingkat pemahaman siswa Anda. Karena setiap siswa memiliki gaya belajar yang berbeda, jadi saya mencoba untuk menyesuaikan metode mengajar saya sesuai dengan kebutuhan mereka.”

“selanjutnya membuat Lingkungan belajar yang nyaman, seperti ruang ruang kelas yang rapi dan terorganisir, memiliki pencahayaan yang baik, suara yang terkendali, dan penataan meja dan kursi yang memungkinkan siswa fokus dan dapat kolaborasi dengan baik.”

“Saya juga memvariasikan metode belajar, yang memancing siswa untuk terlibat secara aktif seperti mengajak mereka bertanya, berbicara dan berdiskusi, berusaha menciptakan suasana di mana mereka merasa nyaman untuk berbagi pemikiran dan ide. Dan memberikan Umpan Balik yang Konstruktif yang membantu siswa memahami di mana hal yang perlu diperbaiki dan bagaimana cara melakukannya.” (Nara sumber: Tiurmaida Situmorang, guru produktif SMKN 2 rantau utara).”

Kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah bidang kurikulum juga mengadakan supervisi kepada guru untuk mengetahui kondisi di kelas, bagaimana kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah memberikan instrumen yang menjadi acuan dalam supervisi kelas. Instrumen yang digunakan berupa lembaran cek list tentang persiapan mengajar, keterampilan melaksanakan pembelajaran, keterampilan bertanya, memandu diskusi dan beberapa hal lainnya.

“Saya memprogramkan supervisi kelas bagi guru sebanyak 2 kali dalam setahun, biasanya setiap bulan September untuk semester ganjil dan bulan Maret untuk semester genap. Saya menemukan guru masih berfokus pada pencapaian target menyelesaikan tuntutan kurikulum dan kurang memperhatikan apakah beliau berhasil dalam mencapai target ketuntasan belajar. Saya sadari bahwa guru masih berlomba dengan waktu untuk mencapai ketuntasan kurikulum karena terbiasa dengan pola kurikulum yang lama. Saya meminta dalam setiap diskusi dengan guru agar melakukan perbaikan dalam metode, cara mengajar, bahkan jika perlu membawa siswa belajar di luar ruang belajar. Secara program sekolah saya sudah membuat program supervisi sebanyak 2 kali dalam setahun, dan mungkin belum terlaksana dengan baik karena keterbatasan waktu. Untuk itu saya sering mendorong guru – guru membiasakan diri melakukan refleksi dengan meminta umpan balik dari teman sejawat dan tentunya dari siswa” (Nara sumber, kepala sekolah, Drs. Jabahot simamora, M.M, Tgl 03 April 2023 )

“Setiap awal semester ganjil tahun ajaran baru saya diminta kepala sekolah untuk menginformasikan kepada guru tentang jadwal supervisi. Meminta guru untuk menyiapkan dokumen pembelajaran seperti RPP, Analisis minggu efektif dan modul. Jika memungkinkan dilengkapi dengan lembar tugas dan kunci jawaban. (Nara sumber, waka bidang kurikulum, Drs. Khairul Amri, Nasution, Hari: Kamis, Tanggal: 13 April 2023 )

Sejalan dengan wawancara dengan Wakasek Kurikulum disampaikan bahwa penyusunan kurikulum dirancang bersama tim pengembang kurikulum sebagai berikut diuraikan: “ Setiap awal tahun ajaran maka kami ditugaskan kepala sekolah untuk melakukan telaah kurikulum dan jika ada perubahan dalam peraturan perundangundangan yang terbaru agar merevisi kembali dokumen kurikulum sekolah. Dalam hal ini SMK N 2 Rantau Utara sudah menjadi SMK Pusat Keunggulan sehingga setiap awal tahun kami dibantu oleh BBBPVL Medan melakukan pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka melalui kegiatan In House Training, Diklat penyusunan modul, melakukan kerjasama dengan guru tamu dai industri. Kepala sekolah selalu memberikan arahan tentang visi dan misi yang akan dicapai dalam 1 tahun pelajaran yang baru. Beliau menyampaikan pokok – pokok pelaksanaan program kerja sekolah, membuat program prioritas untuk prestasi baik guru dan siswa”. (Nara sumber: Guru Mata pelajaran produktif, ibu Tiurmaida situmorang, Hari: Rabu, Tanggal: 12 April 2023 )

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah bermuara kepada peningkatan kemampuan profesional guru yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Kolaborasi dan interaksi antara kepala sekolah dan guru sebagai mitra kerja akan berdampak terhadap peningkatan mutu pembelajaran dalam proses pembelajaran di kelas senyatanya. Dan ini membuktikan bahwa kepala sekolah sebagai mitra kerja dengan guru di sekolah binaannya dalam proses pembelajaran. Dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, kepala sekolah bertugas menyelenggarakan serta melaksanakan kegiatan supervisi. Tugas ini cukup penting karena melalui peran supervisor, kepala sekolah dapat memberi bantuan, bimbingan, ataupun layanan kepada guru dalam menjalankan tugas ataupun dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi pada saat proses pembelajaran (Suradi, 2018).

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, Faktor Penyebab kondisi pembelajaran di kelas yang masih belum sesuai dengan Permendikbud No. 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses ini antara

lain kompetensi guru dalam proses pembelajaran di kelas masih rendah, guru kurang mempersiapkan perangkat pembelajaran sebelum masuk di kelas, guru belum mampu merubah mindset cara mengajar kearah pembelajaran yang berbasis peserta didik aktif, dan alasan-alasan lain yang bersifat konvensional. Solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain mengefektifkan KKG, mengadakan workshop terkait dengan penyusunan RPP/ modul ajar yang baik dan benar dan tata cara mengajar yang mengarah kepada kegiatan peserta didik aktif, mengadakan mikro teaching dan riil teaching .

“Melalui supervisi, para guru sebagai pelaku utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan dapat dibantu pertumbuhan dan perkembangan profesinya bagi pencapaian tujuan pembelajaran” (Istianah, 2019).

Upaya peningkatan kinerja sekolah di SMK N 2 Rantau Utara melalui peningkatan kompetensi guru yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dapat dilihat dari beberapa kebijakan yang tertuang dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) pada tahun 2022, seperti :

1. Mengundang guru tamu ( teaching factory ) yakni para pelaku usaha sesuai dengan program keahlian sebanyak 50 jam per tahun dimana guru mata pelajaran produktif / kejuruan berkolaborasi bersama dalam tatap muka di kelas memberikan pelatihan kepada siswa .
2. Mengadakan pelatihan Gerakan Sekolah Menyenangkan kepada guru BP/BK, Wali Kelas, Wakasek Kesiswaan dan membentuk Pokja GSM ( Gerakan Sekolah Menyenangkan ).
3. Mengusulkan dan mengirim guru – guru untuk mengikuti Diklat Kompetensi Guru pada Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik (BBPPMPV BBL).
4. Mengundang Narasumber dari BBGP untuk memberikan pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka dalam bentuk In House Training
5. Pelatihan Menggunakan Akun Belajar bagi Guru bersama Google Master Trainer , dan banyak program pelatihan guru dalam bentuk Daring.

#### **Melakukan Evaluasi Secara Berkala dan Kontiniu.**

Kepala sekolah melakukan Evaluasi secara berkala untuk melihat apakah program yang di rencanakan berjalan dan terlaksana. Evaluasi ini menjadi dasar penilaian terhadap sejauh mana kepala sekolah telah berhasil melaksanakan program dan membangun upaya dalam memperbaiki kinerja sekolah. Hasil evaluasi tersebut dapat menjadi dasar untuk mengidentifikasi keberhasilan, tantangan, dan peluang yang ada dalam meningkatkan kinerja sekolah berdasarkan Rapor Pendidikan. Bentuk evaluasi terhadap peningkatan budaya literasi dan numerasi sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara, yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah: “Saya meminta daftar kelas yang akan tampil setiap hari Rabu dan meminta dokumentasi kegiatan berupa foto kepada Wakasek Kesiswaan. Setiap kegiatan yang dilakukan di lapangan upacara sekolah jika memungkinkan saya hadir di lapangan menyaksikan kegiatan tersebut. Dan kepada petugas perpustakaan saya meminta usulan buku teks dan non teks untuk dimasukkan ke dalam RKAS setiap awal tahun ajaran. Saya juga meminta kepada Kepala Perpustakaan melakukan setiap minggu siswa ada kunjungan ke perpustakaan 1 jam . Untuk megantisipasi siswa keluar sekolah apabila ada guru yang berhalangan hadir agar diberi kegiatan membaca buku. Selain itu dalam rangka mempersiapkan Assesment Nasional Berbasis Komputer yang diselenggarakan bagi kelas XI seetiap tahunnya saya mengadakan rapat kerja dengan guru dan wali kelas bersama dengan kurikulum untuk meminta masukan untuk persiapan ANBK. Dari hasil rapat diperoleh keluhan guru agar disediakan buku pengayaan yang berupa pembahasan soal – soal ANBK untuk dipakai oleh guru dan siswa dalam pembelajaran. Saya setuju dengan usulan itu dan memasukkannya menjadi program untuk dimasukkan dalam RKAS Sekolah. Saya melakukan pengecekan apakah buku yang sudah dibelanjakan dari Dana BOS tersebut sudah dipergunakan kepada Kepala Perpustakaan dan konfirmasi dengan Wakasek Sarpras di sekolah. Untuk mendukung persiapan ANBK saya minta agar selalu diadakan perawatan dan perbaikan komputer dan jaringan Lab Komputer untuk memastikan perangkat untuk ANBK berjalan baik. Dan setelah melaksanakan ANBK pada tahun 2022 dipastikan berjalan dengan baik. Siswa yang mengikuti 100 % dan tidak ada kendala jaringan Untukantisipasi pemadaman listrik, saya sudah berkoordinasi dengan PLN Rantauprapat yang didukung oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Rantauprapat. (Wawancara di lakukan dengan Kepala Sekolah Bapak Drs. Jabahot Simamora, S.E pada hari Senin tanggal 3 April 2023 pukul 09.00 WIB)

Sejalan dengan pernyataan kepala sekolah tentang evaluasi peningkatan literasi dan numerasi di SMK Negeri 2 Rantau Utara, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan memperkuatnya dengan mengatakan: “Kepala sekolah dalam mengevaluasi pelaksanaan literasi dan numerasi beliau selalu meminta kami untuk melaporkan bagaimana fakta di lapangan. Beliau meminta bukti laporan fisik berupa daftar jadwal kelas yang tampil yang ditampilkan pada kegiatan Rabu Literasi, kami juga diminta melaporkan jika ada masalah dan kendala beliau akan terus memberikan solusi yang baik agar mendapatkan solusi untuk permasalahan yang ada. Bahkan dalam beberapa kesempatan beliau menegur guru wali kelas yang tidak memberikan dukungan kepada siswanya yang tidak tampil atau tidak mendampingi pada hari Rabu” (Wawancara di

lakukan dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan Bapak Rahmat Marpaung, S.Pd pada hari Selasa tanggal 18 April 2023 ).

Kepala sekolah meminta saya membuat program kunjungan perpustakaan setiap minggu ada siswa dari masing-masing kelas berkunjung minimal 1 jam. Saya meminta Wakasek Kurikulum dan BK untuk membantu dengan mengarahkan siswa yang tidak ada kegiatan minimal masuk ke perpustakaan. Untuk program kunjungan ke perpustakaan saya merasakan memang belum maksimal. Saya menduga hal ini karena jumlah buku non teks masih kurang memadai. Untuk itu saya akan meminta penambahan buku dan sarana pendukung, Dalam pengadaan buku persiapan ANBK, sudah tersedia dan sudah didistribusikan kepada Wali Kelas untuk dipelajari oleh siswa. Saya juga terlibat dalam Rabu Literasi di SMK N2 Rantau Utara dengan memajang hasil karya puisi siswa di ruangan perpustakaan”. (Wawancara di lakukan dengan Kepala Perpustakaan, ibu Linda nora Lubis, S.S pada hari Senin, tanggal 24 April 2023 ).

Terkait dengan pelaksanaan ANBK di SMK Negeri 2 Rantau Utara, yang merupakan salah satu instrumen dalam pelaksanaan assesmen, selain Survei karakter dan survei lingkungan belajar, penulis melakukan wawancara dengan Operator Sekolah tentang persiapan yang dilakukan oleh Kepala sekolah. Beliau menuturkan sebagai berikut: “Pelaksanaan ANBK (Assesment Nasional Berbasis Komputer) adalah kegiatan rutin yang menjadi agenda nasional. Setiap bulan Agustus kepala sekolah sudah meminta kepada saya untuk melakukan pengecekan peralatan dan situasi laboratorium apakah masih ada peralatan yang kurang. Biasanya kami menggunakan 2 ruang ujian dan membutuhkan minimal 4 buah komputer server dan masing – masing ruang adalah 40 komputer. Saya melakukan pemeriksaan dan jika ada kerusakan segera melaporkan ke Wakasek Sarpras. Dan setiap tahun kegiatan ANBK dimasukkan dalam Rencana Kerja Sekolah . Tahun ini assesment berjalan dengan baik dan sukses “. (Wawancara dengan Operator Sekolah, Bpk Aloysius Dimamora, S.Pd pada hari Senin, tanggal 10 April 2023).

“Kepala sekolah juga meminta saya memastikan kesiapan sarana prasarana yang di perlukan dalam pelaksanaan ANBK tersebut. Tersedianya jaringan wifi, ruangan yang nyaman dan komputer yang siap pakai “. (Wawancara dengan waka sarpras, Bpk Antariksawan, S.Pd. Pada hari Senin, tanggal 11 April 2023).

Untuk program perbaikan karakter siswa di sekolah maupun di lingkungan sekitar, kepala sekolah sudah melaksanakan beberapa program dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dari wawancara diperoleh sebagai berikut: “Ada banyak program ekstra kurikuler yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Baik kegiatan yang sifatnya rutin maupun kegiatan insidental. Dalam pelaksanaan ekstra kurikuler kepala sekolah meminta saya melakukan monitoring pelaksanaan di lapangan. Pembentukan disiplin siswa merupakan bagian yang diminta oleh Kepala Sekolah saya kerjakan dengan teliti dan konsisten. Jika masih tidak berubah maka diadakan tindakan untuk mendisiplinkan. Melaksanakan kegiatan apel pagi untuk menanamkan budaya tepat waktu saya dibantu tenaga pengamanan dan guru BK/BP. Siswa disambut di depan pintu gerbang sekolah . Banyak kegiatan rutin setiap minggunya yang dilakukan untuk membentuk karakter siswa. Dalam hal kebersihan , kepala sekolah meminta wali kelas memantau kelasnya dan mengirimkan bukti dokumentasi kelas yang sudah rapih dan bersih setiap harinya. “. (Wawancara di lakukan dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan Bpk Rahmat Marpaung,S.Pd pada hari Selasa tanggal 11 April 2023 ).

### **Kendala Yang Dihadapi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas / mutu pendidikan pada satuan pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja sekolah, tidak bisa dipungkiri kepala pasti menghadapi kendala, tantangan atau hambatan. Pelaksanaan dan saat mengevaluasi pelaksanaan program. Berdasarkan data di lapangan yang di peroleh dari hasil wawancara, penulis menemukan beberapa kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan Kinerja sekolah, seperti:

#### **a. Kendala dalam Kesiapan Guru untuk menerima Perubahan Kurikulum.**

Pada rapor pendidikan yang merupakan alat ukur dalam penilaian kinerja sekolah, ditemukan data beberapa hal yang masih rendah dan butuh penanganan serius untuk memperbaikinya. Oleh karena itu kepala sekolah berupaya untuk memperbaikinya. Beberapa kendala yang paling sering dihadapi kepala sekolah adalah banyak guru yang belum siap dengan perubahan kurikulum. Guru juga belum paham mengenai rapor pendidikan sebagai alat penilaian kinerja sekolah. Menurut para guru, kurikulum 13 saja belum sepenuhnya mereka kuasai, namun sudah harus beralih kepada kurikulum merdeka. Kesulitan guru dalam menerima dan melaksanakan perubahan kurikulum tersebut di sebabkan oleh beberapa hal, salah satunya keterbatasan sumber daya yang ada di sekolah, baik sumber daya secara finansial maupun secara personel (sumber daya manusia).

Kurangnya kesiapan guru dalam menerima perubahan kurikulum berdampak pada kurangnya pemahaman mereka dalam menerapkan kurikulum merdeka dalam pembelajaran. Sehingga cenderung

masih menggunakan pola yang lama, kurang memberi kesempatan kepada siswa untuk mengeksplorasi pemahamannya dari berbagai sumber pembelajaran, seperti media buku, media online /digital atau media lainnya. Padahal hal tersebut dapat mengasah kemampuan literasi dan numerasi siswa. Menurut beliau inilah salah satu faktor yang menyebabkan nilai literasi dan numerasi pada rapor pendidikan rendah.

“Metode pengajaran guru yang kurang interaktif dan tidak sesuai dengan gaya belajar siswa, menyebabkan rendahnya minat belajar siswa dan rendahnya pemahaman siswa terhadap pembelajaran, sehingga pencapaian akademis siswa rendah. Guru perlu mengadopsi strategi pengajaran yang lebih dinamis dan sesuai dengan kebutuhan siswa.” (Wawancara dengan Kepala Sekolah, Bpk Drs. Jabahot Simamora, M.M, pada hari Selasa tanggal 4 April 2023 ).

Sejalan dengan pendapat kepala sekolah, beberapa guru juga mengakui bahwa pada awalnya mereka memang belum siap melaksanakan pola pembelajaran seperti tuntutan pada kurikulum merdeka. Kurang memahami konsep literasi dan numerasi, dan bagaimana menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran.

“Saya berpikir Literasi itu adalah tugas guru bahasa Indonesia, karena hanya terkait baca dan tulis, sedangkan numerasi adalah tanggung jawab guru matematika”. (wawancara dengan guru produktif, ibu Erna Sinabang)

”Saat kurikulum merdeka di luncurkan dan sekolah kami melaksanakannya, kami masih bingung. Seharusnya sebelum kurikulum merdeka di jalankan, kami lebih dulu di beri pelatihan khusus terkait Kurikulum Merdeka. Jadi kami lebih paham dan punya pengetahuan atau keterampilan yang cukup untuk menjalankannya.” (wawancara dengan guru mapel PPKn, ibu Elisabety, pada tanggal 24 April 2023)

“Terus terang dengan beban kerja saya yang banyak dan padat (30 JP perminggu) saya sulit membagi waktu untuk menyempatkan diri guna mempersiapkan diri mengenai Kurikulum Merdeka, apalagi saya mengampu mapel produktif/ kejuruan yang lebih banyak praktek daripada teori. Jadi saya cenderung masih mengajar dengan cara lama atau pola kurikulum yang lama.” (wawancara dengan guru mapel produktif, bapak. Gong Matua pada tanggal 24 April 2023)

“Pada Kurikulum merdeka terjadi perubahan beberapa mata pelajaran, sebagai contoh mapel Fisika, Kimia, atau Biologi tidak ada lagi, diganti jadi mapel Projek IPAS. Jujur saja saya kesulitan saat harus mengajarkannya, karena walaupun masih serumpun, tapi itu bukan bidang saya.” (wawancara dengan guru mapel Fisika, ibu Linda Nora Lubis pada tanggal 24 April 2023).

“Kami mengalami kesulitan dalam membuat administrasi guru, seperti RPP yang berubah menjadi Modul. Apalagi di usia saya yang sudah tua ini, saya kesulitan untuk memahami Capaian Pembelajaran (CP), cara menetapkan Tujuan Pembelajaran (TAP) dan bagaimana membuat Alur Tujuan Pembelajaran (ATP). Untunglah kepala sekolah mengadakan pelatihan yang membantu kami untuk lebih memahami penyusunan modul.” (wawancara dengan guru mapel Bahasa Indonesia, ibu Hotdiana Nababan, pada tanggal 24 April 2023).

Hal lain yang menjadi kendala dalam peningkatan kinerja sekolah adalah susahnya mengubah mindset guru yang masih beranggapan bahwa gurulah pusat pembelajaran, dan masih fokus pada ketercapaian/ ketuntasan materi pada kurikulum. Padahal seharusnya pembelajaran harus lebih berpusat kepada siswa, guru harus bisa menuntun siswa untuk menggali dan menemukan potensinya.

“Guru masih belum memahami inti sari dari kurikulum merdeka, bahwa siswa adalah pusat pembelajaran, tugas guru hanya sebagai fasilitator yang membantu dan menuntun siswa untuk menemukan dan menggali potensinya agar maksimal. Bahwa setiap siswa memiliki karakter dan gaya belajar yang berbeda.”

“Guru juga kurang melakukan pendekatan kontekstual dalam pengajaran literasi dan numerasi. Karena saya yakin jika guru melakukan pendekatan kontekstual saat mengajar, siswa akan lebih terlibat dalam proses pembelajaran, dan akan lebih memahami materi pe;ajaran, jika dikaitkan dengan situasi dunia nyata di sekitar mereka atau pengalaman mereka. (wawancara dengan waka kurikulum, bapak Khairul Amri Nasution, S.Pd. pada tanggal 13 April 2023)

“Dalam membentuk karakter siswa dan membangun budaya yang positif, sekolah juga punya pekerjaan rumah untuk memperbaikinya. Karena sebagian dari guru saja yang peduli dan mau terlibat dalam pembangunan iklim positif sekolah yang menyenangkan bagi siswa. Sebagian guru masih sering menggunakan hukuman untuk menegakkan disiplin. Bahkan tidak jarang menggunakan pola menghukum dalam penegakan disiplin dan tidak jarang melakukan tindakan fisik yang tidak mendidik.” (wawancara dengan guru BP/BK, ibu Tri Handayani, pada tanggal 18 April 2023)

## **b. Kendala dalam Penyediaan dan Pemanfaatan Sumber Daya Yang Ada Di Sekolah**

### **1. Rendahnya Kemampuan literasi siswa .**

Dari hasil wawancara dengan Guru Bimbingan Konseling diperoleh data bahwa salah satu kesulitan yang muncul dalam menumbuhkan minat baca dan kemampuan literasi muncul karena banyaknya siswa yang kurang mendapatkan literasi pada jenjang pendidikan sebelumnya , Setiap awal tahun guru BK membuat program mendata minat dan bakat siswa yang masuk di SMK Negeri 2 Rantau Utara . Siswa

yang masuk ke SMK Negeri 2 ada yang berasal dari jalur afirmasi, prestasi dan zonasi . Pendataan minat dan bakat siswa dibuat dengan menggunakan angket sederhana baik berupa kertas cetak maupun menggunakan Google Formulir dan hasilnya menjadi bahan dasar bagi wali kelas: “ Saya menemukan ada siswa yang kesulitan menghafal dan membaca dengan baik. Sehingga membutuhkan penanganan khusus dari kami guru BK. Kemampuan siswa untuk membaca ini saya duga karena hasil belajar selama pandemi selama siswa berada di bangku SMP tidak intensif membaca dan mengerjakan soal . Kemampuan membaca soal yang beragam ini mempengaruhi minat belajar siswa. Banyak guru – guru yang mengeluhkan keadaan ini. Saya dan guru BK Lainnya menyampaikan kepada kepala sekolah bahwa hal ini pasti akan mempengaruhi presatasi belajar siswa. Terutama pada mata pelajaran yang berhubungan dengan eksakta . Ada kecenderungan anggapan siswa bahwa tidak perlu belajar teori yang penting praktek di bengkel ataupun di luar. Sehingga ini menjadikan siswa merasa beberapa mata pelajaran itu penting dan mata pelajaran lainnya tidak penting. Hal ini yang menjadi kendala pelaksanaan program literasi .(Wawancara dengan guru BK, ibu Tri Handayani pada tanggal 18 April 2023)

2. Gaya mengajar guru yang masih konvensional.

Guru masih cenderung menggunakan metode ceramah, dan mempertahankan gaya mengajar yang disukai sehingga program literasi dari kepala sekoah tidak direspon dengan baik oleh guru - guru. Seperti hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum: “Keluhan dari siswa yang sering adalah gaya guru yang monoton, Memang ada juga guru yang kreatif dan disenangi oleh siswa tetapi masih ada ditemukan guru senior yang menggunakan metode mencatat dalam mengajar tanpa ada variasi dalam mengajar. Hal ini ditemukan waktu kepek dan saya melakukan supervisi kelas kepada guru – guru setiap semester . Akibat dari gaya mengajar yang monoton maka sering muncul konflik siswa dengan guru . Ada siswa yang lari dari kelas, ada yang melawan guru. Sebagai saya sikapi mungkin bersumber dari gaya mengajar guru yang tidak ada variasi sehingga siswa merasa bosan. (Wawancara dengan Wakasek Kurikulum, bapak Khairul Amri pada tanggal 13 April 2023)

3. Keterbatasan sarana dan prasarana sekolah baik itu berupa gedung, peralatan praktek, alat peraga dan buku perpustakaan.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah adalah sarana dan prasarana yang masih terbatas. Jumlah siswa yang cukup besar membutuhkan sarana dan perlengkapan yang besar juga. Jumlah buku yang tersedia belum cukup memenuhi rasio 1 siswa memiliki 1 buku. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan Kepala Perpustakaan sebagai berikut : “Jumlah siswa di SMK Negeri 2 sebesar 1400 orang kurang lebih. Dari berbagai jurusan dan program keahlian. Jika semua siswa dari kelas X sampai kelas XII meminjam buku teks maka jumlahnya masih belum mencukupi. Dan untuk buku literasi jumlah buku bacaan masih sedikit. Untuk itu kami memi nta agar kepala sekolah menambah jumlah buku bacaan baik teks pelajaran maupun non teks, termasuk buku – buku latihan untuk Assesment Nasional , Memang sudah ada perbaikan dalam usaha menambah jumlah buku, tetapi untuk menggunakan buku latihan untuk persaiapan Assesment Nasional banyak guru dan siswa belum memanfaatkannya . Keluhan guru mata pelajaran yang mengajarkan MIPA dan kelompoknya adalah siswa masih belum menguasai konsep – konsep dasar yang sangat penting . Keluhan guru tersebut kami sampaikan kepada kepala sekolah sehingga ada penambahan jumlah buku latihan soal dalam menghadapi Assesment Nasional. (Wawancara dengan Kepala Perpustakaan, ibu Linda Nora pada tanggal 24 April 2023)

Sejalan dengan itu, wawancara dengan kepala laboratorium fisika juga menyatakan hal yang sama seperti wawancara berikut: “Kami membutuhkan banyak alat peraga untuk beberapa materi pelajaran yang berhubungan dengan keahlian teknik . Mata pelajaran fisika menjelaskan beberapa yang merupakan konsep dasar dalam praktek seperti otomotif dan bangunan. Memang sudah ada beberapa alat peraga n tetapi jumlahnya masih perlu penambahan dan jenisnya. Karena keterbatasan buku dan media ajar sehingga guru sulit menjelaskan beberapa hal yang penting, Kami meminta agar kepala sekolah juga melengkapi beberapa media ajar untuk materi yang sulit. (Wawancara dengan Kepala Laboratorium IPA, ibu Evalina butar butar 18 April 2023)

4. Kurangnya dukungan masyarakat dan orang tua.

Hal ini menjadi masalah tersendiri bagi kepala sekolah dalam melaksanakan program program sekolah, sehingga sekolah kurang dapat berkembang secara maksimal. Kendala pendanaan di sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterlaksanaan program kerja sekolah dengan maksimal. Permasalahan yang timbul di sekolah adalah banyaknya jam yang harus dibebankan kepada anggaran SPP. Sehingga kepala sekolah harus berusaha keras dalam melaksanakan program kerja yang membutuhkan dana yang besar seperti kemitraan dengan dunia usaha, menghadirkan guru industri dan menyelenggarakan bursa kerja: “Setiap program kerja di sekolah disusun dengan rapat kordinasi dengan Komite Sekolah , dan saya menyampaikan hal – hal yang menjadi kebutuhan dana sekolah yang tidak bisa didanai oleh Anggaran BOS . Dari beberapa kali pertemuan disepakati yang menjadi prioritas

anggaran dari sumbangan pendidikan dari orang tua adalah untuk menggaji guru honorer yang tidak tertampung dalam anggaran BOS . Sehingga untuk program sekolah lainnya tidak bisa ditampung dari SPP, saya harus melaksanakan dengan anggaran terbatas dari BOS. Saya berharap ada dukungan dari orang tua siswa dalam bentuk lainnya akan tetapi tidak ada respon juga dari bantuan alumni maupun dari dunia industri berupa CSR. (Wawancara dilakukan dengan Kepala Sekolah, Bpk Drs. Jabahot Simamora, M.M pada tanggal Simamora, M.M, pada tanggal 4 April 2023)

5. Kesulitan lain yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah peraturan seputar pendidikan yang sering kali di nilai tidak sinkron dengan kebutuhan dan kondisi real di lapangan. Seperti kebijakan implementasi siswa PKL selama 6 bulan yang tidak disertai dengan petunjuk teknis sehingga sering kali kepala sekolah ragu dalam mengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah. Siswa yang berada di luar sekolah dituntut juga harus menyelesaikan tuntutan kompetensi sehingga kepala sekolah dan guru ragu-ragu dan kebingungan dalam melaksanakannya: “Saya dalam melaksanakan program kerja sekolah merasakan kesulitan dalam hal implementasi kurikulum merdeka yang diampu oleh SMK Negeri 2. Tantangan dalam pelaksanaan kurikulum sangat beragam, seperti penerapan profil pelajar Pancasila, beberapa pelajaran yang dilebur dan disatukan seperti mata pelajaran Kimia. Tentunya hal ini berdampak terhadap kesejahteraan guru seperti sertifikasi guru. Banyak guru yang ragu tentang kesesuaian jamnya akibat penyesuaian struktur kurikulum. Saya tidak menemukan jawaban yang pasti dari semua pertanyaan guru. Dan juga kesulitan lainnya mengenai pelaksanaan PKL yang dilaksanakan 6 bulan sekaligus di kelas XII. Hal ini harus mengubah kebiasaan di sekolah PKL dilaksanakan 2 kali selama 3 bulan di kelas XI dan 3 bulan di kelas XII. Ketentuan mengenai pelaksanaan dan perubahan – perubahan kurikulum ini tidak serta merta keluar sehingga saya harus berhati – hati dalam mengambil keputusan dalam melaksanakan program kerja sekolah. (Wawancara dengan Kepala Sekolah, Bpk Drs. Jabahot Simamora, M.M pada tanggal 4 April 2023)

## Pembahasan

### Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara.

Kepemimpinan Intruksional yang di terapkan kepala sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara adalah dengan menerapkan manajemen partisipatif, yaitu dengan melibatkan warga sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja dari program program yang di rencanakan.

Kepemimpinan kepala sekolah juga memberikan contoh dalam sikap dan perilaku yang mampu meningkatkan pembelajaran yang efektif, seperti :

1. **Modelling**, (menjadi model/ contoh dalam perilaku dan ethos kerja) .  
Dalam hal etos kerja, sikap, ucapan, bahasa tubuh, atau perilaku. Kepala sekolah SMK Negeri 2 Rantau Utara menunjukkan sikap dan perilaku yang patut di tiru, seperti selalu datang tepat waktu. Beliau memberi teladan, bukan hanya lewat kata kata tapi dengan sikap dan tindakan nyata. Hal itu berdampak pada meningkatnya disiplin guru dan tentu saja juga disiplin siswa. Sehingga persentase siswa atau guru yang terlambat menurun. Hal ini tentu membuat proses pembelajaran berlangsung lebih efektif. Begitu juga dalam hal berpakaian rapi dan bertutur kata, terjadi peningkatan.
2. **Monitoring** (melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran).  
Kepala sekolah memonitor proses pembelajaran dengan mengadakan supervisi secara berkala, bukan sekedar untuk menilai kinerja guru, tetapi untuk mengetahui kualitas guru atau kualitas pengajaran guru. Supervisi ini membantu guru untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya dalam mengajar, membuat guru mengetahui dan memahami permasalahan yang mereka alami, sehingga guru dapat mengevaluasi metode pengajaran yang mereka lakukan dan mampu memahami kesulitan yang di hadapi siswa. Melalui supervisi yang di lakukan oleh kepala sekolah ini, guru dapat kelemahan mereka dan mengetahui area yang perlu mereka tingkatkan. Hal ini berdampak semakin tingginya kesadaran guru untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi mereka sehingga dapat menghasilkan pembelajaran yang lebih bermakna.
3. **Melaksanakan Professional dialog and discussion** (diskusi terbuka dengan guru dan staff) .  
Lewat diskusi terbuka ini, terjadi komunikasi yang efektif, karena guru dapat menyampaikan keluhan atau kendala yang di hadapi, sehingga kepala sekolah membantu menyusun rencana tindak lanjut peningkatan proses pembelajaran yang di lakukan oleh guru. Langkah langkah yang di ambil kepala sekolah untuk mewujudkan / memfasilitasi terjadinya diskusi yang terbuka adalah:
  - a. Mengadakan Rapat Kolektif, untuk memperoleh pendapat dari berbagai perspektif. Dan membentuk tim kerja, agar lebih fokus dalam berdiskusi.
  - b. Mengadakan Survei dan Umpan Balik, untuk membantu kepala sekolah mengambil keputusan yang tepat.
  - c. Menyediakan Sarana Komunikasi, seperti WAG (Whatsap Group)
  - d. Memberikan ruang bagi guru untuk merasa lebih nyaman dalam berbagi pemikiran mereka
  - e. Melibatkan berbagai pihak dalam Perencanaan Strategis

- f. Mengadakan Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan kepada guru.
- g. Mengupayakan Transparansi Informasi, sehingga guru tahu dasar-dasar keputusan tersebut dan bagaimana keputusan tersebut akan memengaruhi mereka secara langsung atau tidak langsung.

Berdasarkan hasil wawancara di peroleh bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 2 adalah :

- (1) Melibatkan Warga Sekolah Dalam Menyusun, mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi dan misi sekolah dengan baik.
- (2) Melibatkan Para Pemangku Kepentingan Dalam Pengelolaan Sekolah (Manajemen Partisipatif ), seperti dengan melibatkan guru, siswa, komite sekolah, DUDI dan instansi lain dalam perencanaan dan implementasi rencana sekolah.
- (3) Memberikan dukungan terhadap proses pembelajaran, dengan mengordinasikan kurikulum pembelajaran, rencana pelajaran serta mengelola sumber belajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- (4) Melakukan Pemantauan dan Evaluasi Terhadap Proses Belajar Mengajar, sehingga kepala sekolah lebih memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah.
- (5) Berperan Sebagai Fasilitator Untuk Membantu Guru mengetahui Kesulitan dan Mengatasi Kesulitan Dalam Pembelajaran.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu dan memfasilitasi guru adalah:

- a. Mengadakan Pertemuan secara Berkala Dengan Guru.
- b. Mendorong dan memfasilitasi Kolaborasi Antar Guru.
- c. Melakukan Observasi Langsung ke Kelas.
- d. Mengumpulkan Data dan Menganalisis Hasil Ujian.
- e. Mengumpulkan Umpan Balik dari Siswa dan Orang tua.
- (6) Memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, serta menjaga iklim positif di lingkungan sekolah.

Untuk meningkatkan literasi dan numerasi, kepala sekolah bersama dengan seluruh stakeholder di sekolah harus menyusun strategi menyeluruh dan konsisten dalam mendukung pengembangan literasi dan numerasi bagi setiap peserta didik. Keterampilan literasi dan numerasi sebaiknya tidak hanya di ajarkan secara eksplisit pada mata pelajaran matematika, namun sebaiknya menggunakan keterampilan matematika lintas kurikulum melalui kegiatan-kegiatan rutin yang terjadi di sekolah, yang memberikan kesempatan nyata bagi peserta didik untuk mempraktikkan keterampilan literasi numerasi mereka, misalnya, membuat dan menyediakan anggaran untuk berbagai kegiatan sekolah yang sudah dilaksanakan secara rutin. Dengan cara ini peserta didik dapat lebih memahami literasi dan numerasi. Selain itu kepala sekolah juga harus menginstruksikan dan memastikan semua guru untuk mengikuti Assesmen Survei Lingkungan Belajar, serta mengisi survei dengan baik dan benar. Karena selain assesmen yang dilakukan oleh siswa, assesmen guru juga turut mempengaruhi peningkatan kinerja sekolah di SMKN 2 Rantau Utara berdasarkan rapor pendidikan.

### **Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara.**

Berdasarkan temuan-temuan penelitian diatas terkait Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Sekolah (Study di SMKN 2 Rantau Utara) penulis menemukan bahwa sesungguhnya kepala sekolah telah melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin instruksional dengan baik. Kepala sekolah memberikan perhatian lebih dan mengambil tindakan yang nyata dalam upaya memperbaiki kinerja sekolah yang diukur berdasarkan rapor pendidikan. Dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah peran utama pemimpin instruksional adalah:

- 1) memimpin dan mengelola perubahan,
- 2) memotivasi dan mengelola sumber daya manusia, serta
- 3) mendesain dan mengatur sistem, proses dan sumber daya agar berfungsi secara maksimal.

Kepemimpinan Instruksional kepala sekolah di SMK Negeri 2 rantau Utara dilakukan dengan memberikan instruksi yang jelas dan melakukan berbagai perubahan, karena kepemimpinan Instruksional fokus pada kualitas proses dan hasil belajar siswa yang berasal dari pemberdayaan guru.

Berikut wujud keberhasilan dari kinerja sekolah adalah:

1. Berhasilnya Program Keahlian Agriteknologi Pengolahan Hasil Pertanian (APHP ) salah satu jurusan pertanian di SMKN 2 Rantau Utara sebagai salah satu SMK Pusat Keunggulan di Sumatera Utara dan satu satunya di kabupaten Labuhanbatu.
2. Memperoleh berbagai prestasi dibidang Olah raga, Olimpiade sains, lomba LKS dan sebagainya. SMK Negeri 2 Rantau Utara sering mendapatkan Juara 1 atau 2.

Walaupun prestasi itu tidak sejalan dengan hasil rapor pendidikan yang merupakan salah satu tolok ukur dalam penilaian kinerja sekolah. Hal tersebut dapat dilihat pada kemampuan Literasi dan Numerasi yang tergolong rendah dan masih dibawah kompetensi minimum, perlu perhatian yang intens untuk

perbaikannya. Demikian juga dalam hal indeks karakter dan indeks refleksi guru masih perlu di kembangkan. Kualitas Pembelajaran dan Link and match dengan dunia kerja juga cenderung menurun dari tahun sebelumnya.

Namun kepala sekolah bersama sama dengan guru dan seluruh stake holder yang ada di sekolah telah melakukan beberapa upaya untuk memperbaiki kinerja sekolah pada rapor pendidikan SMK Negeri 2, Dan terjadi peningkatan dalam beberapa hal:

- a. Terbangunnya budaya literasi di sekolah yang berdampak pada meningkatnya pencapaian literasi dan numerasi di sekolah. Hal ini terbukti dari perolehan nilai pada rapor pendidikan yang sudah baik.
- b. Sebagai bukti meningkatnya budaya literasi siswa di SMK Negeri 2 Rantau Utara meraih Juara I Lomba Cerdas Seni, Budaya, dan Sejarah Tingkat SMA/SMK Se- Labuhanbatu pada tahun 2022 dan 2023.
- c. SMK Negeri 2 Rantau Utara juga berhasil memperoleh Juara I Lomba Vidio Profil Sekolah Tingkat SMA/SMK/MA Se Labuhanbatu yang diselenggarakan KNPI Labuhanbatu.
- d. Terbangunnya budaya positif di sekolah yang menumbuhkan karakter positif siswa di sekolah. Lewat program-program yang di susun oleh kepala sekolah, seperti GSM (Gerakan sekolah Menyenangkan), Gerakan Anti Bullying. Berdampak pada menurunnya tingkat kenakalan dan pelanggaran murid di lingkungan sekolah.
- e. Kualitas pembelajaran juga mengalami peningkatan. Hal itu terlihat dari antusias nya siswa mengikuti pembelajaran. Siswa lebih terlibat dalam proses pembelajaran.
- f. Meningkatnya budaya refleksi guru, yang membuka kesadaran guru tentang kelebihan dan kekurangan mereka, sehingga guru menjadi terpacu untuk meningkatkan kompetensiny dengan mengikuti berbagai pelatihan/ webinar yang di adakan sekolah maupun mengikuti secara mandiri.
- g. Program – program pelatihan dan peningkatan kompetensi guru berjalan dengan baik.
- h. Terjalin Kerja sama dengan dunia industri atau instansi luar, dalam Upaya mengembangkan kurikulum yang relevan, melalui Praktek Kerja lapangan (PKL) yang dilaksanakan. Bahkan tidak jarang siswa yang praktek diminta bekerja di tempat mereka praktek setelah mereka menyelesaikan Pendidikan SMK nya.
- i. Jumlah siswa yang di terima dan melanjutkan Pendidikan di perguruan tinggi baik di Perguruan tinggi negeri maupun swasta mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.
- j. Alumni SMK Negeri 2 Rantau Utara juga terserap dengan baik dalam dunia kerja, walaupun masih banyak terdapat bahwa pekerjaan yang di peroleh siswa tidak sesuai dengan latar belakang jurusan yang mereka ambil saat sekolah.

Kepala sekolah secara aktif melakukan terobosan dengan melakukan berbagai kerjasama dengan instansi terkait. Penetapan SMK Negeri 2 menjadi salah satu SMK Pusat keunggulan di Kabupaten Labuhanbatu merupakan salah satu terobosan untuk meningkatkan kualitas dan mutu SMK Negeri 2 Rantau Utara.

### **Kendala Yang Dihadapi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara.**

Secara umum Program Kerja Sekolah yang disusun memang sudah mencakup seluruh program yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah. Dengan perubahan paradigma rapor pendidikan sekolah yang berbeda jauh dengan rapor mutu maka kepala sekolah sudah beradaptasi dalam melakukan perubahan program kerja sekolah dibandingkan dengan program kerja sekolah dari tahun sebelumnya. Namun tidak dapat di pungkiri bahwa tetap ada beberapa kendala yang menjadi tantangan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara, seperti :

- a. Kendala dalam Kesiapan Guru untuk menerima Perubahan Kurikulum.

Kurangnya kesiapan guru terhadap perubahan kurikulum, berdampak pada kurangnya pemahaman mereka dalam menerapkan kurikulum merdeka dalam pembelajaran. Namun hal itu dapat di atasi kepala sekolah dengan membentuk team komunitas belajar dan mengundang berbagai narasumber yang kompeten dalam Implementasi Kurikulum Merdeka untuk memperkaya pemahaman guru tentang kurikulum merdeka. Kepala sekolah juga mengadakan berbagai pelatihan ( *In House Training* ) untuk memahami penyusunan Kurikulum Operasional Satuan, penyusunan modul dan berbagai pelatihan lainnya. Kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi bagi bapak ibu guru untuk tetap belajar terbuka dalam menyikapi perubahan - perubahan pada kurikulum. Guru menjadi lebih kreatif dan inovatif serta memahami bahwa pembelajaran harus lebih berpusat kepada siswa, dan guru harus bisa menuntun siswa untuk menggali dan menemukan potensi dirinya.

- b. Kendala dalam Pemanfaatan Sumber Daya Yang Ada Di Sekolah, seperti rendahnya Kemampuan literasi siswa.

Gaya mengajar guru yang masih konvensional, Keterbatasan sarana dan prasarana sekolah baik itu berupa gedung, peralatan praktek, alat peraga dan buku perpustakaan. Namun kendala tersebut dapat di minimalisir oleh kepala sekolah melalui program / kerjasama yang baik dengan berbagai pihak. Seperti di sebutkan pada bab sebelumnya, Kepala sekolah membuat program kegiatan membaca, dan beberapa program literasi yang lain, yang menumbuhkan kesadaran pada siswa dan juga guru tentang pentingnya budaya literasi. Guru juga di latih dan di dampingi untuk merancang dan membuat sebuah assesmen yang melatih literasi dan numerasi siswa, bukan sekedar pertanyaan dan jawaban saja. Diharapkan guru mampu menyusun modul dan merancang pembelajaran berbasis proyek, sehingga pembelajaran berlangsung fleksibel dan dapat menyesuaikan sesuai dengan perubahan kurikulum.

- c. Untuk mengatasi masalah keterbatasan sarana dan prasarana, kepala sekolah mencoba mengatasinya dengan menyusun program dan memasukkannya dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah. Sehingga masalah keterbatasan buku dan sarana prasarana yang lain dapat di atasi.

- d. Kurangnya dukungan masyarakat dan orang tua, dan peraturan seputar pendidikan yang sering kali di nilai tidak sinkron dengan kebutuhan dan kondisi real di lapangan.

Kepala sekolah melakukan upaya dengan menjalin komunikasi dan kerjasama dengan orang tua siswa, masyarakat, instansi terkait dan pemangku kebijakan, untuk membangun kesadaran bahwa sekolah harus bisa menjadi tempat yang menyenangkan untuk belajar ilmu pengetahuan dan bekal keterampilan hidup agar anak-anak bergairah menjadi pembelajar.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah (studi di SMK Negeri 2 Rantau Utara)”, dapat dilihat bahwa melalui kepemimpinan Instruksional kepala sekolah secara umum terjadi peningkatan kinerja sekolah, walaupun masih perlu ada perbaikan dalam beberapa hal. Dari beberapa hal di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara adalah gaya kepemimpinan Intruksional dengan menerapkan manajemen partisipatif. Dalam memimpin kepala sekolah memberikan teladan dan contoh dalam sikap dan perilaku yang berdampak pada terjadinya peningkatan pembelajaran menjadi lebih efektif. Contohnya:

1. Beliau memberi teladan (model) , bukan hanya lewat kata kata tapi dengan sikap dan tindakan nyata. Hal itu berdampak pada meningkatnya disiplin guru dan tentu saja juga disiplin siswa. Sehingga persentase siswa atau guru yang terlambat menurun. Hal ini tentu membuat proses pembelajaran berlangsung lebih efektif. Begitu juga dalam hal berpakaian rapi dan bertutur kata, terjadi peningkatan.
2. Melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran (monitoring). Kepala sekolah memonitor proses pembelajaran dengan mengadakan supervisi secara berkala untuk mengetahui kualitas guru atau kualitas pengajaran guru. Melalui supervisi yang di lakukan oleh kepala sekolah ini, guru dapat menyadari kelemahan mereka dan mengetahui area yang perlu mereka tingkatkan. Hal ini berdampak semakin tingginya kesadaran guru untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi mereka sehingga dapat menghasilkan pembelajaran yang lebih bermakna.
3. Menerapkan *Professional dialog and discussion* (diskusi terbuka dengan guru, staff). Lewat diskusi terbuka ini, terjadi komunikasi yang efektif antara guru dan kepala sekolah, karena guru dapat menyampaikan keluhan atau kendala yang di hadapi, sehingga kepala sekolah membantu menyusun rencana tindak lanjut untuk peningkatan proses pembelajaran yang di lakukan oleh guru.

- b. Hasil Yang Diperoleh.

Kepemimpinan Instruksional yang di terapkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara, telah berjalan dengan baik. Kepala sekolah fokus pada kualitas proses dan hasil belajar siswa yang berasal dari pemberdayaan guru. Dengan memberikan instruksi yang jelas Kepala sekolah bersama dengan guru melakukan berbagai perubahan untuk memperbaiki kinerja sekolah. Kepala sekolah secara aktif melakukan terobosan dengan melakukan berbagai kerjasama dengan dunia industri maupun instansi terkait. Penetapan SMK Negeri 2 menjadi salah satu SMK Pusat keunggulan di Propinsi Sumatera Utara dan satu satunya di kabupaten Labuhanbatu merupakan salah satu prestasi yang berhasil di capai kepala sekolah dalam upaya nya meningkatkan kinerja sekolah di SMK Negeri 2 Rantau Utara. Hasil lainnya terlihat pada beberapa hal berikut:

1. Terjadi peningkatan indeks nilai yang signifikan pada hasil Rapor pendidikan SMK Negeri 2 Rantau Utara pada tahun ajaran 2023 – 2024, di bandingkan dengan indeks nilai pada tahun ajaran sebelumnya. (seperti kita ketahui Rapor Pendidikan adalah merupakan salah satu alat ukur untuk penilaian kinerja sekolah). Dimana pada tahun sebelumnya rapor pendidikan SMK Negeri 2 Rantau

- Utara terdapat beberapa yang merah atau berada di bawah kompetensi minimum, seperti pada indeks Literasi dan Numerasi, indeks keamanan dan budaya positif di sekolah, serta indeks serapan alumni yang melanjutkan study maupun serapan alumni pada dunia kerja. namun pada tahun ini semua hal yang di sebutkan di atas mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil Assesmen Nasional yang hasilnya tercantum dalam rapor pendidikan yang di keluarkan oleh Kemendikbud, hasilnya sudah baik dan bahkan berada di atas kompetensi.
2. Budaya literasi di sekolah juga sudah tercipta, dimana kepala sekolah secara rutin mengadakan kegiatan bulan Literasi di sekolah, sehingga budaya literasi tumbuh bukan hanya pada siswa tapi juga pada kalangan guuru, yang berdampak pada meningkatnya pencapaian literasi dan numerasi di sekolah.
  3. Sebagai bukti meningkatnya budaya literasi siswa di SMK Negeri 2 Rantau Utara meraih Juara I Lomba Cerdas Seni, Budaya, dan Sejarah Tingkat SMA/SMK Se- Labuhanbatu pada tahun 2022 dan 2023. Mendapat penghargaan dari dinas Pendidikan sebagai salah satu sekolah yang aktif berliterasi.
  4. Terbangunnya budaya positif di sekolah yang menumbuhkan karakter positif siswa di sekolah. Lewat program-program yang di susun oleh kepala sekolah, seperti GSM (Gerakan sekolah Menyenangkan), Gerakan Anti Bulllying. Berdampak pada menurunnya tingkat kenakalan dan pelanggaran murid di lingkungan sekolah.
  5. Kualitas pembelajaran juga mengalami peningkatan. Hal itu terlihat dari antusias nya siswa mengikuti pembelajaran, sehingga siswa lebih terlibat dalam proses pembelajaran. Salah satu buktinya adalah SMK Negeri 2 Rantau Utara juga berhasil memperoleh Juara I Lomba kreatifitas/ Vidio Profil Sekolah Tingkat SMA/SMK/MA Se Labuhanbatu yang diselenggarakan KNPI Labuhanbatu, dan juga beberapa prestasi lainnya.
  6. Meningkatnya budaya refleksi guru, yang membuka kesadaran guru tentang kelebihan dan kekurangan mereka, sehingga guru menjadi terpacu untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti berbagai pelatihan/ webinar yang di adakan sekolah maupun mengikuti secara mandiri.
  7. Program-program pelatihan dan peningkatan kompetensi guru berjalan dengan baik, yang berdampak pada lebih bermaknanya proses pembelajaran yang berlangsung di SMK Negeri 2 rantau Utara. Terbukti beberapa guru SMKN 2 Rantau Utara, berhasil menjadi Guru Penggerak (6 orang), Menjadi Pendamping Praktik pada program pendidikan guru penggerak (3 orang) dan menjadi Fasilitator tingkat Nasional untuk program pendidikan Guru Penggerak (2 orang) .
  8. Terjalin Kerja sama dengan dunia industri atau instansi luar, melalui Praktek Kerja lapangan (PKL) yang dilaksanakan dalam Upaya mengembangkan kurikulum yang relevan. Bahkan tidak jarang siswa yang praktek diminta bekerja di tempat mereka praktek setelah mereka menyelesaikan Pendidikannya.
  9. Jumlah siswa yang di terima dan melanjutkan Pendidikan di perguruan tinggi baik di Perguruan tinggi negeri maupun swasta mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.
  10. Alumni SMK Negeri 2 Rantau Utara juga terserap dengan baik dalam dunia kerja, walaupun masih di temukan beberapa pekerjaan yang di peroleh siswa tidak sesuai dengan latar belakang jurusan yang mereka ambil saat sekolah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak, Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi), (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 9 (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 121.
- A. Akrim, Dr. S.Pd.I, M.PD, 2022 Buku Ajar Strategi Pembelajaran, Medan: UMSUPRESS
- (2020). *Management Construction of Inclusion Education in Primary School. Talent Development & Excellence*, Vol.12, No.
- Amat Jaedun, Model Asesmen Kinerja Sekolah Berbasis Peserta Didik, <https://staffnew.uny.ac.id/upload/131569339/lainlain/Indikator+Kinerja+Sekolah.pdf>
- Amini. (2021). Analisis Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 13 Binjai. *Jurnal Guru Kita*, Volume 6 No. 2. <https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/jgkp/article/view/28991>
- Anwar Sobirin PM. 1999. Memahami Arti dan Makna Budaya Organisasi, SINERGI: kajian Bisnis dan Manajemen vol. 2 No. 2, 1999 Hal 189-215.
- Arikunto, S. 2022. *Prosedur penelitian : Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka cipta.
- Atmodiwiro, Soebagyo, 2013, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya,
- Ayunda Pininta, Kasih, 2022, *Rapor pendidikan bantu kepala sekolah atasi masalah satuan pendidikan*, Kompas.com

- <https://www.kompas.com/edu/read/2022/09/19/183316971/rapor-pendidikan-bantu-kepala-sekolah-atasi-masalah-satuan-pendidikan?page=all#page2>
- Baharudin dan Umarso, 1994., Analisis Administrasi dan manajemen kepemimpinan Pendidikan, Jakarta, Penerbit Bumi Kasara, 1994.
- Bungin, Burhan, 2007, Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologi Ke Arah Ragam Varian Kontemporer, Jakarta, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Chamisijatin, L., Permana, F. H., Zaenab, S., & ... (2022). Pelaksanaan Penguatan Pendidikan Karakter dengan Penerapan Literasi dalam Pembelajaran sebagai Upaya Inovasi Pembelajaran dalam Merdeka Belajar pada Lumbung Inovasi ..., 7(2), 216–231. <https://eprints.umm.ac.id/97655/>
- Danim S, 2011, Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran, Yogyakarta, Gava Media, Yogyakarta. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, 1994), h. 58
- Departemen Pendidikan Nasional, 2005, Instrumen Penilaian Kinerja Departemen Pendidikan Nasional, Dikdasmen, Jakarta.
- Depdiknas. 2022. Buku Saku Raport Pendidikan Sekolah. Jakarta: Diknas.
- Efendi, Amin. (2016). Peningkatan Kinerja Sekolah Sekolah dasar Melalui Manajemen Kepala Sekolah. Elementary Vol 2 edisi 3, 19-27
- Elfrianto, Muhammad Arifin, 2021, Manajemen Pendidikan Masa Kini, Medan:UMSU Press.
- Engkoswara dan Aan Komariah, 2010, Administrasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Fetia Nurul Hidayat, Rugaiyah, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan, [https://www.researchgate.net/publication/368288235Peran\\_Kepemimpinan\\_Kepala\\_Sekolah\\_Terhadap\\_Mutu\\_Pendidikan](https://www.researchgate.net/publication/368288235Peran_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah_Terhadap_Mutu_Pendidikan)
- Faisal Rahman Dongoran. (2022). Monitoring dan Evaluasi Pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar pada Satuan Pendidikan. Jurnal Pendidikan Dan Konseling, Volume 4 No \_\_\_\_\_ 1. <https://scholar.google.co.id/citations?user=iJHvTIsAAAAJ&hl=id>
- Faisal Rahman Dongoran, (Mei: 2023) *Teori dan Model Kepemimpinan Implementasi Teori dan Model Kepemimpinan dalam Membangun Kepemimpinan yang Efektif*. Medan, Sumatera Utara. UMSU Press.
- Faisal Sanapiah, 1992, Penelitian Kualitatif, Dasar- Dasar dan Aplikasi, Malang YA3, Malang Furchan, Arief, 1992, Pengantar Metode Penelitian Kualitatif, Surabaya: Usaha Nasional, Surabaya
- Gomes Faustino Cardoso, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), h. 54
- Greenfield, W. (1987). *Instructional leadership: Concepts, issues and controversies*. Newton MA: Allyn and Bacon.
- Hasmayati, Yanti. (2011). Pengaruh Efektifitas kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru. Manajeral Vo 9 No 18,78
- Hamdi, M. Mahfud. (2011). Implementasi program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Mahfud Hamdi Vol 2 No 1, 130-159
- Hersey, p. And Blanchard, KH 1997. *Management of organizational behavior utilizing human resources*. New jersey: Prenti Hall.Inc Hersey, Paul. 1995. Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga
- Imam Gunawan, S.Pd, M.Pd. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Edisi 1, Cetakan 1. Jakarta : Bumi Aksara. 2013.
- Indira Septianty.R Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (Smkn) 2 Kota Bengkulu [http://repository.iainbengkulu.ac.id/35/1/TESIS%20INDIRA%20SEPTIAN TY.%20R.pdf](http://repository.iainbengkulu.ac.id/35/1/TESIS%20INDIRA%20SEPTIAN%20TY.%20R.pdf)
- Handayani, T., & Rasyid, A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sekolah SMA NEGERI WONOSOBO. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 3(2), 264-277. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Hadi, Muhammad. 2017. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar. Jurnal Intelektualita 5:17–26.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: *Lessons from 40 years of empirical research*. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <http://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). *Assessing and developing principal instructional leadership*. *Educational Leadership*, 9, 54–61. Retrieved from [http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_198709\\_hallinger.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198709_hallinger.pdf)
- Hallinger, P. (2011). *A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271–306. <http://doi.org/10.1177/0013161X10383412>

- James, A. J. E., & Balasandran, R. (2013). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal* (2nd ed.). Kuala Lumpur: PTS Akademia.
- Karwati, Euis. (2016). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Komariah, A, triatna, C, 2008. *Visionari leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara
- Krug, S. E. (1992). *Instructional leadership: A constructivist perspective. Educational Administration Quarterly*, 18(3).
- Leo, Anglin, 2012, *Teaching What It's All About*, New York: Publishers,
- Lise Chamisjatip (2022). Pelaksanaan Penguatan Pendidikan Karakter dengan Penerapan Literasi dalam Pembelajaran sebagai Upaya Inovasi Pembelajaran dalam Merdeka Belajar pada Pandemi Covid-19. *Lambung Inovasi: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*. Volume 7 Nomor 2. <https://journal-center.litpam.com/index.php/linov>
- Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1996). h. 29
- Menjadi Peneliti Kualitatif, ( Bandung:Pustaka Setia, 2002)
- Moleong, L. J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mulyasa E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja, 2001), h. 17
- (2015). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Murphy, J. F. (1990). *Principal instructional leadership*. In L. S. Lotto & P. W. Thurston (Eds.), *Advanced in educational administration: Changing perspectives on the school* (Vol 1). Greenwoch: JAI Press.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89
- Nitisemeto Alex S., *Managemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 156
- Prof. Dr. H. Mudjila Rahardjo, M.Si, 2010, "Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif " <https://uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>
- Prasetya, I. (2020). *Manajemen Pengembangan Kurikulum (Studi Di Lab Site Balai Pengembangan PAUD dan Pendidikan Masyarakat Sumatera Utara)*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi*, Vol 1. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JMP-DMT/article/view/3953>
- Pusdatin, *Memahami Perbedaan Rapor Pendidikan, Profil Pendidikan dan Platform Rapor Pendidikan*, <https://pusatinformasi.raporpendidikan.kemdikbud.go.id/hc/en-us/articles/6544604556697-Memahami-Perbedaan-Rapor-Pendidikan-Profil-Pendidikan-dan-Platform-Rapor-Pendidikan>
- Prof. D.R. H.E. Mulyasa. M.Pd, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah*, Bumi Aksara, 11 Mei 2022. [https://books.google.co.id/books/about/Manajemen\\_dan\\_Kepemimpinan\\_Kepala\\_Sekola.html?id=IRpvEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Manajemen_dan_Kepemimpinan_Kepala_Sekola.html?id=IRpvEAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Robbin P. Steppen, *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, (Jakarta : Prenhallindo, 2000), h. 77-78
- Rahmawati, R. F. (2022). Analisis Kesiapan Guru Dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Di TK ABA V Gondangmanis Kudus. *International CONference On Islamic Education, PP 1-10*. <http://proceeding.iainkudus.ac.id/index.php/ICIE/article/view/123>
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Septiawan Santana K, *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2007)
- Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, ( Bandung:Pustaka Setia, 2002)
- Soetjipto dan Raflis Kosasi, 2017, *Profesi Keguruan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta (2011).
- Sumawati. *Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah*. *Jurnal Cakrawala kependidikan* Vol 9 No 2, 105-108
- Sugiono, 2007, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alphabeta, Bandung Sulistyarini, 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, Elkaf, Surabaya Sulistyarini, 2001, *Hubungan Antara Manajerial kepala Sekolah dan Iklim organisasi dengan Kinerja Guru*. *Jurnal Ilmu Pendidikan* 28 No 1, 2001
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Soebagyo Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2003), h. 112
- Sugiyono. 2010. *Metodelogi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Edisi 2, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Soebagyo Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2003), h. 1129
- Sormin, Darlina. (2017). *Manajemen kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Muhammadiyah 29 Padang sidempuan*. *Jurnal Ilmu ilmu sosial dan keislaman* Vol 2 No 1, 129-146

- Siagian Sondang P., Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 153
- Usman, Husaini. 2013. Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wadjosumdjo. 2007. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Raja Grafindo. Wasistiono, Sadu, 2002, Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah, Bandung, FOKUSMEDIA
- Wahjosumidjo, 2014, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999. h. 4
- Wahjosumidjo, Op.Cit, h. 83 10 Soetjipto, Raflis Kosasi, Profesi Keguruan, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), h. 68
- Wahyudi, (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). Pontianak: Alfabeta.
- Washington, Rynetta et al. 2006. "*Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality*". Leadership & Organization Development Journal. Vol. 27 No. 8. pp. 700-716
- Wina Sanjaya, Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 18
- Yukl, Gary. 1998, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta.