

# MENDONGKRAK PROFESIONALITAS KINERJA GURU MADRASAH

Mengoptimalkan Kepemimpinan  
Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan

Guru menjadi salah satu komponen terpenting dalam pendidikan dan menjadi roh penyelenggaraan pendidikan pada setiap satuan dan jenjang pendidikan, termasuk madrasah. Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu juga tidak dilepaskan dari kinerja guru. Guru yang berkinerja baik akan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

Dalam hal ini diperlukan stimulus dan daya dorong kinerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah sebagai pengendali satuan pendidikan. Kepemimpinan erat kaitannya dengan usaha menggerakkan para staf (guru) dalam bekerja untuk merealisasikan tujuan sekolah, yakni peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah selain sebagai pemimpin juga sebagai supervisor. Dia harus mampu menggerakkan segenap guru untuk bekerja maksimal penuh dedikasi.

Kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapannya dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan memengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya secara esensial. Kepala sekolah sebagai supervisor diperlukan untuk membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan pendidikan di sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, khususnya proses belajar. Kepemimpinan kepala sekolah dan pelaksanaan supervisi pendidikan sebagai dua unsur penting untuk mendongkrak kinerja guru dalam pembelajaran.



PT RAJAGRAFINDO PERSADA  
Jl. Raya Leuwilingung No. 112  
Kel. Leuwilingung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456  
Telp 021-84311162  
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



Dr. Sri Susmiyati, M.Pd.I.

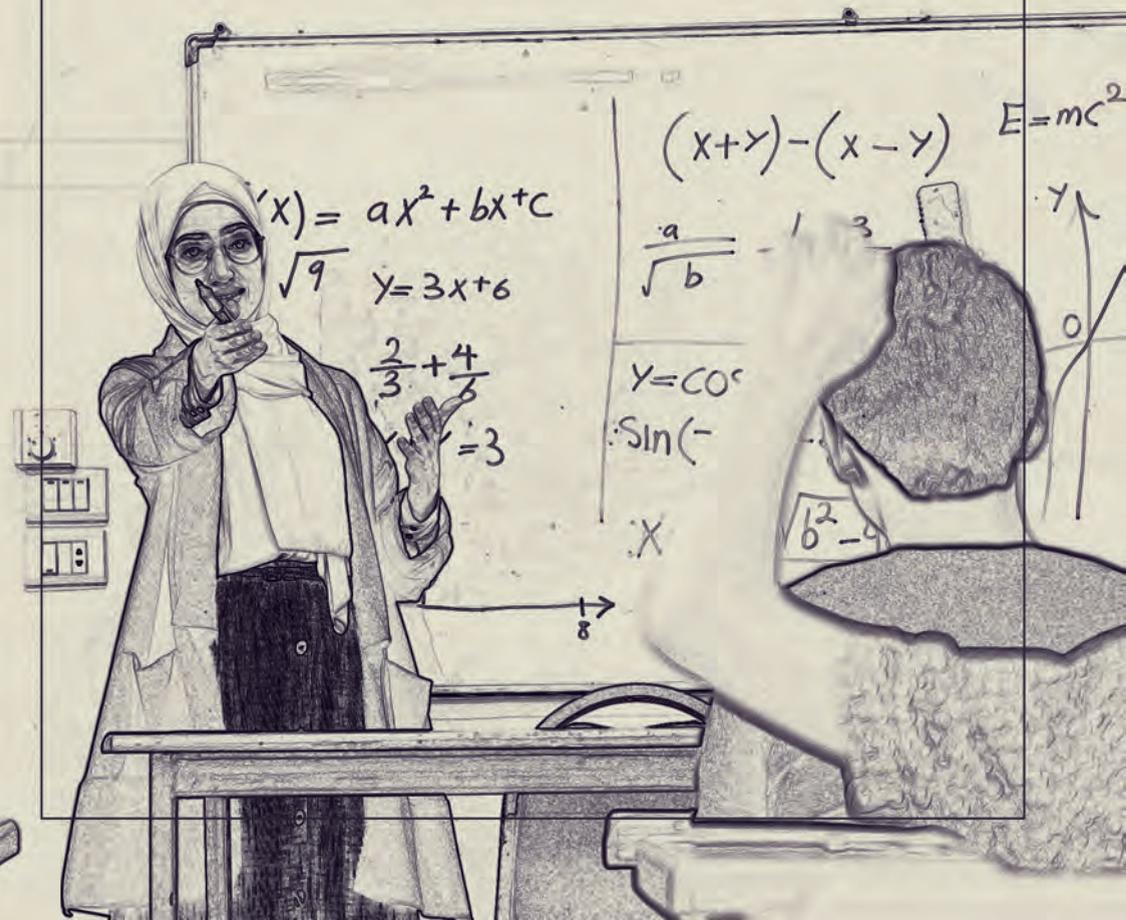
MENDONGKRAK PROFESIONALITAS KINERJA GURU MADRASAH  
Mengoptimalkan Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan



Dr. Sri Susmiyati, M.Pd.I.

# MENDONGKRAK PROFESIONALITAS KINERJA GURU MADRASAH

Mengoptimalkan Kepemimpinan  
Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan



# **MENDONGKRAK PROFESIONALITAS KINERJA GURU MADRASAH**

Mengoptimalkan Kepemimpinan  
Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan



# **MENDONGKRAK PROFESIONALITAS KINERJA GURU MADRASAH**

Mengoptimalkan Kepemimpinan  
Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan

Dr. Sri Susmiyati, M.Pd.I.



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
PT RajaGrafindo Persada  
D E P O K

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

Sri Susmiyati.

Mendongkrak Profesionalitas Kinerja Guru Madrasah: Mengoptimalkan  
Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan/Sri Susmiyati

—Ed. 1—Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2022.

x, 154 hlm. 23 cm

Bibliografi: hlm. 141.

ISBN 978-623-372-750-1

Hak cipta 2022, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

**2022.3805 RAJ**

**Dr. Sri Susmiyati, M.Pd.I.**

***MENDONGKRAN PROFESIONALITAS KINERJA GURU MADRASAH***

***Mengoptimalkan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pendidikan***

Cetakan ke-1, Desember 2022

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Khairul Saleh, M.Ag.

Copy Editor : Risty Mirsawati

Setter : Jaenudin

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16456 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpojan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

# PRAKATA

## *Bismillahirrahmanirrahim*

Pendidikan sebagai suatu proses kegiatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan membentuk manusia seutuhnya berdimensi ‘dialektikal horizontal’ dan ‘ketundukan vertikal’ yang ditandai adanya konfigurasi kesatuan iman, ilmu, dan amal saleh. Penyelenggaraan pendidikan di madrasah-madrasah diharapkan dapat menghasilkan generasi yang beriman dan bertakwa, berkepribadian, berakhlak mulia, memiliki kreativitas, dan unggul dalam penguasaan ilmu pengetahuan.

Guru dalam hal ini menjadi salah satu komponen terpenting dalam dunia pendidikan. Roh pendidikan, termasuk keberhasilan ataupun kegagalan pendidikan pada hakikatnya terletak di pundak guru. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan pada setiap jenjang dan satuan, termasuk madrasah tidak dapat dilepaskan dari kinerja guru, terutama berkaitan dengan tugas profesi. Guru yang memiliki kinerja baik akan melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dengan baik, dan eksistensinya sebagai tenaga pendidik senantiasa ditunjukkan melalui peningkatan kualitas dan prestasi.

Sebagian guru dalam kinerjanya cenderung lebih mengedepankan profesionalitas dan menjunjung tinggi etos kerjanya, sementara yang lain lebih mengedepankan aspek formalitas pelaksanaan tugas. Kinerja guru menunjuk pada kemampuannya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi, komitmen untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, dan kemampuan mengatasi masalah terkait bidang tugasnya. Kinerja guru dapat dipahami pula melalui perilaku yang ditunjukkan, hasil yang telah dicapai dan keefektifannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kualitas kinerja guru tidaklah berdiri sendiri, namun dapat dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya kepemimpinan kepala sekolah dan pelaksanaan supervisi pendidikan.

Buku ini merupakan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah (MTs). Buku ini mengalami elaborasi sedemikian rupa pada aspek konseptual dan teoretik agar dapat memberikan pengayaan wacana bagi para pembaca. Tentunya buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan informasi penting terkait kualitas kepemimpinan kepala madrasah, kualitas pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru pada lembaga pendidikan dimaksud, sekaligus dapat memberi kontribusi pemikiran bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Buku di tangan pembaca ini tentu masih terdapat kekurangan, oleh karena itu kami sangat terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak. Pelaksanaan penelitian hingga dapat diterbitkan buku ini tidak terlepas dari peran banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis dalam kesempatan ini memanjatkan puji syukur ke hadirat *Ilahi Rabbi* atas segala limpahan rahmat-Nya, sekaligus mengucapkan terima kasih kepada kedua orangtua, anak-anak tercinta atas doa dan dukungan mereka selama ini. Ucapan terima kasih secara khusus kami sampaikan kepada Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Samarinda, para Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Samarinda, para guru dan semua pihak yang turut berpartisipasi memberikan kontribusi pemikirannya dalam penulisan buku ini.

Semoga peran dan bantuan yang diberikan kepada penulis tercatat sebagai 'amalan salihah' dan mendapatkan balasan berlipat dari Allah Swt. Amin.

Samarinda, Desember 2022

Penulis



# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2 KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH</b>	<b>13</b>
A. Konsep Kepemimpinan Pendidikan	14
B. Unsur-unsur Kepemimpinan Pendidikan	16
C. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Lembaga Pendidikan	18
D. Karakteristik dan Sifat Kepemimpinan Kepala Madrasah	24
E. Teori, Tipe, dan Syarat Kepemimpinan Kependidikan	29
<b>BAB 3 SUPERVISI PENDIDIKAN</b>	<b>41</b>
A. Hakikat Supervisi Pendidikan	41
B. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan	46
C. Prinsip-prinsip dan Sasaran Supervisi Pendidikan	53

<b>BAB 4 KINERJA GURU DALAM PROSES PEMBELAJARAN</b>	<b>65</b>
A. Konsep Kinerja Guru	65
B. Aspek dan Indikator Kinerja Guru	71
C. Efektivitas Proses Pembelajaran	78
<b>BAB 5 MEMOTRET KUALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN, DAN KINERJA GURU</b>	<b>87</b>
A. Potret Kepemimpinan Kepala Madrasah	89
B. Potret Pelaksanaan Supervisi Pendidikan	97
C. Potret Kinerja Guru Madrasah	103
<b>BAB 6 MENINGKATKAN PROFESIONALITAS KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISI PENDIDIKAN</b>	<b>117</b>
<b>BAB 7 PENUTUP</b>	<b>135</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>141</b>
<b>INDEKS</b>	
<b>BIOGRAFI PENULIS</b>	<b>153</b>

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Pendidikan sebagai usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Tidak semua guru yang didik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan *qualified*. Potensi sumber daya guru itu perlu terus-menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara profesional (Sahertin, 2010; Maidiana, dkk., 2021). Selain itu, perkembangan semakin cepat yang mendorong guru agar terus belajar dalam rangka menyesuaikan dengan perkembangan pengetahuan dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pelaksanaan pendidikan di Indonesia merupakan tanggung jawab seluruh komponen bangsa Indonesia. Dalam praktiknya, masyarakat ikut terlibat dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa tidak hanya dari segi materi dan morel, namun telah ikut serta memberikan sumbangan yang signifikan dalam pelaksanaan pendidikan. Sebagai negara berkembang, Indonesia mengalami persaingan dalam berbagai bidang pendidikan. Dalam menjawab tantangan itu, tentunya memberdayakan

sumber daya pada sekelompok manusia yang mampu mengadakan perubahan dalam perkembangan masyarakat. Karena pemberdayaan manusia ini perlu dipersiapkan secara optimal.

Salah satu cara mengembangkan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan. Esensi pendidikan sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran 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. Dalam hal ini, kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab atas kelancaran proses belajar mengajar.

Di antara masalah penting dalam dunia pendidikan adalah masih rendahnya kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan memiliki arti, bahwa pendidikan memiliki kemampuan yang sesuai sehingga memberikan kontribusi yang tinggi bagi pembangunan negara. Kualitas pendidikan terutama ditentukan oleh kualitas proses belajar mengajar dan fungsi lainnya, antara lain komitmen kepemimpinan kepala sekolah dan pelaksanaan supervisi pendidikan.

Kondisi di lapangan menunjukkan, bahwa pendidikan di negara kita masih perlu ditingkatkan kualitasnya, jika dibandingkan kualitas pendidikan beberapa negara lain. Salah satu faktor penyebab rendahnya pendidikan di negara kita adalah belum sepenuhnya kepemimpinan kepala sekolah dan pelaksanaan supervisi pendidikan menjadi perhatian.

Berbagai peristiwa dalam kepemimpinan sekolah dan supervisi pendidikan sering menjadi permasalahan utama dalam proses belajar mengajar. Kepala sekolah atau pemimpin sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam organisasi, sehingga dapat dianggap sukses tidaknya kegiatan organisasi itu sebagian besar ditentukan oleh kualitas pemimpin yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas dalam memimpin dan mengatur organisasi tersebut.

Perlu dicatat bahwa sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya dalam menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan efektif. Namun, perlu dipahami juga bahwa menjadi seorang pemimpin atau kepala sekolah yang berkualitas bukanlah suatu tugas yang ringan, karena hal itu memerlukan adanya keseriusan, kerja keras, keikhlasan dalam bekerja, dan bekerja sama dengan semua pihak yang terkait.

Seorang kepala sekolah juga harus profesional. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan, profesional yaitu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber dan kehidupan yang memerlukan keahlian, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Jadi, untuk menjadi seorang kepala sekolah harus mampu bersifat profesional dalam setiap tindakannya, karena itu akan menjadi contoh bagi bawahannya. Seorang kepala sekolah harus memenuhi beberapa syarat minimal sebagai seorang kepala sekolah, antara lain syarat ijazah yang merupakan syarat formal, pengalaman kerja, dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Tiap satuan pendidikan membutuhkan pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah yang mampu memimpin sekaligus mengelola sekolah tak hanya untuk kemajuan sekolah, tetapi juga keberhasilan proses pembelajaran serta prestasi serta target yang hendak dicapai oleh sekolah. Oleh sebab itu, menentukan figur yang layak menjadi kepala sekolah tak semudah yang dibayangkan, meskipun latar belakang kepala sekolah adalah seorang guru yang sudah memiliki pengalaman dalam mengelola kelas. Namun, pada kenyataannya mengelola sebuah sekolah membutuhkan perhatian serta visi yang baik. Selain itu, kriteria sosok yang layak juga diatur dalam Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021 tentang Guru Tugas sebagai Kepala Sekolah, yang mengatur tentang mekanisme serta standar seorang guru untuk menjadi kepala sekolah.

Dalam Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021, khususnya pada Pasal 2 ditetapkan ketentuan persyaratan untuk guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah, seperti berikut ini syarat jadi kepala sekolah: (a) kualifikasi akademik minimal S-1 atau D-IV dari perguruan tinggi

dan program studi yang telah terakreditasi; (b) guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah harus memiliki sertifikat pendidik; (c) memiliki sertifikat guru penggerak; (d) memiliki pangkat serendah-rendahnya adalah Penata Muda Tingkat I; (e) memiliki jenjang jabatan terendah minimal guru ahli pertama; (f) memiliki standar kinerja penilaian paling rendah dengan kategori “Baik” dalam 2 tahun terakhir untuk seluruh unsur penilaian; (g) memiliki pengalaman dan kemampuan manajerial minimal 2 tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan, maupun komunitas pendidikan; (h) sehat jasmani dan rohani serta bebas dari pengaruh narkoba dikuatkan dengan surat keterangan dari rumah sakit; (i) tidak dalam keadaan status sebagai tersangka atau terdakwa serta tidak pernah menjalani hukuman pidana; dan (j) usia maksimal saat ditugaskan sebagai kepala sekolah adalah 56 tahun.

Untuk menjadi seorang pemimpin dalam satuan pendidikan, seorang guru harus memenuhi kriteria profesional untuk bisa mencalonkan diri sebagai kepala sekolah, berikut kriterianya: (a) jujur dan berintegritas; (b) memiliki dedikasi serta waktu untuk bertugas sebagai kepala sekolah; (c) memiliki wawasan maupun pengetahuan serta keterampilan ahli dalam suatu bidang pendidikan; (d) terus berusaha dan berupaya untuk mencapai tujuan dengan cara rasional dan profesional; (e) memiliki tingkat standar kerja tinggi; (f) memiliki motivasi yang besar untuk keberhasilan dalam hal standar mutu; (g) mencintai dan bersikap positif terhadap profesi kepala sekolah yang sedang dijalankan; (h) memiliki pandangan dan pikiran yang visioner; (i) mampu dan bisa menjadi sosok dari agen perubahan (*agent of change*); (j) mampu menerapkan kode etik profesi; dan (k) tergabung dalam MKKS, baik sebagai pengurus maupun anggota.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang pemimpin dan seorang pengendali organisasi. Keberadaan seorang pimpinan pada Madrasah Tsanawiyah di Kota Samarinda tentu memiliki keterkaitan dengan proses manajemen dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan erat kaitannya dengan usaha menggerakkan para staf (guru) dalam bekerja untuk merealisasikan tujuan sekolah, yakni peningkatan mutu pendidikan.

Kepala sekolah selain sebagai pemimpin juga sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus benar-benar dapat menggerakkan segenap guru untuk bekerja maksimal, penuh dedikasi. Kepala sekolah

dituntut selalu memikirkan dan merumuskan program dan tujuan serta tindakan yang harus dilakukan. Kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasi sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan memengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya secara esensial.

Sebagai supervisor bertujuan untuk membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan pendidikan di sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya, dan proses belajar mengajar pada khususnya. Sehingga supervisi dinilai penting untuk dilaksanakan. Kepala sekolah selaku supervisor di samping harus menguasai teori administrasi pendidikan, memiliki pengetahuan tentang supervisi, dan menerapkan teknik-teknik supervisi tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar aspek-aspek terkait pencapaian tujuan umum pendidikan. Supervisi pendidikan secara esensial ditujukan bagi perbaikan proses dan hasil pembelajaran melalui pengawasan, pemeriksaan, inspeksi, dan pembinaan.

Fenomena di lapangan menunjukkan guru-guru Madrasah Tsanawiyah menunjukkan kinerja lebih baik ketika kepala madrasah melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif, serta adanya pengawasan, baik oleh kepala madrasah maupun pengawasan dari instansi fungsional. Keterkaitan kinerja dengan kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi pendidikan tersebut menjadi permasalahan yang esensial untuk diteliti.

Kepemimpinan kepala madrasah mencakup semua aspek dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (madrasah). Kepemimpinan di sini dibatasi pada upaya memengaruhi dan mengarahkan para guru untuk melaksanakan tugas terkait kegiatan pembelajaran. Supervisi pendidikan memiliki jangkauan yang luas berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Supervisi pendidikan di sini dibatasi pada pengawasan dan pembinaan terhadap guru-guru dalam melaksanakan tugas kegiatan pembelajaran. Kinerja guru mencakup tugas kegiatan pembelajaran, pengembangan profesi, dan kegiatan penunjang lainnya, termasuk

pengabdian masyarakat. Kinerja guru dalam penelitian ini dibatasi pada tugas-tugas terkait dengan proses pembelajaran, pembuatan perangkat pembelajaran, komitmen kerja, motivasi, dan dedikasi dalam bekerja.

Beberapa alasan penting yang mendasari dipilihnya permasalahan penelitian ini, bahwa kinerja guru patut mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja guru Madrasah Tsanawiyah tampak lebih baik manakala kepala madrasah melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif, serta adanya supervisi dari instansi fungsional.

Perlu dijelaskan secara operasional di sini, bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan dan upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam menggerakkan para guru untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan dalam rangka menghasilkan kinerja yang maksimal bagi pencapaian tujuan sekolah. Pelaksanaan supervisi pendidikan adalah pengawasan dan pembinaan yang dilakukan kepada para guru dalam rangka menghasilkan kinerja yang maksimal dan optimal. Supervisi pendidikan di sini dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas dari pejabat fungsional instansi terkait yang memiliki tugas pengawasan terhadap kinerja guru di sekolah. Selanjutnya, kinerja guru adalah pelaksanaan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran yang dilakukan para guru Madrasah Tsanawiyah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan ragam kompetensi yang dipersyaratkan.

Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan kualitas kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah, kualitas pelaksanaan supervisi pendidikan, kualitas kinerja guru, dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan *supervise* pendidikan terhadap kinerja guru secara parsial maupun bersamaan pada institusi pendidikan sebagaimana dimaksud.

Secara teoretik tulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya keterkaitan antara kepemimpinan, supervisi pendidikan dengan kinerja guru. Sementara, manfaat secara praktis, diharapkan dapat memberikan informasi berbagai pihak mengenai kualitas kepemimpinan kepala madrasah, kualitas pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru. Selain itu, tulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi para kepala madrasah dan pengawas pendidikan Madrasah Tsanawiyah dalam meningkatkan peran dan fungsinya bagi upaya peningkatan kinerja guru.

Penelitian dilakukan untuk menggambarkan hubungan antarvariabel (korelatif) dengan tanpa adanya perlakuan *setting* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian menempatkan seluruh guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Samarinda sebagai populasi, sedangkan sampelnya sebanyak 76 orang guru (12,1%), yang mana penentuan besaran sampel (*sample size*) tersebut merujuk pada formula Wirawan (2002).

Pengambilan diterapkan teknik *multi-stage sampling*, di mana pada tahap awal ditentukan madrasah yang akan diteliti menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan mempertimbangkan keragaman status kelembagaan berdasarkan status akreditasinya, kemudian ditentukan sejumlah guru sebagaimana tersebut di atas dari keseluruhan institusi pendidikan yang diteliti untuk dijadikan sebagai responden dengan menggunakan teknik *random sampling* (sampel acak).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *questionnaire* bersifat tertutup dengan menggunakan model skala *likert*. Indikator kepemimpinan kepala madrasah, yakni: menunjukkan kedekatan dan rasa bersahabat dengan guru, memberi dorongan dan semangat kinerja guru, memberikan kesempatan berkembang kepada guru, menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan, menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka, melakukan komunikasi kerja secara intensif, menekankan disiplin yang tinggi dalam bekerja, memberi kesempatan guru mengonsultasikan permasalahan kerja di sekolah, mengarahkan guru memiliki inovasi kerja, kreatif, dan produktif, memberi ruang pemberdayaan kepada guru, menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku kerja, memberikan bantuan ide/saran dan perangkat kerja, memberikan apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru, membangun kerja sama dan kekompakkan kerja, menunjukkan kepedulian dan komitmen tinggi terhadap pencapaian prestasi kerja, memiliki komitmen menuntaskan setiap masalah organisasi, komunikatif dan menjadi motivator guru untuk berprestasi, menunjukkan sifat kesederhanaan dan rendah hati, memiliki keseimbangan emosi dan pengendalian diri, memiliki sifat antusiasme mewujudkan program kegiatan organisasi, bersikap terbuka dan siap menerima kritik konstruktif, mampu mengambil berbagai keputusan, mampu mendelegasikan tugas dan wewenang pemimpin, menunjukkan sikap kepeloporan dan inisiatif, memiliki kemampuan mengembangkan kerja

sama, memiliki kemampuan membimbing staf, memiliki sifat humanis, saling menghormati terhadap kolega/guru, mampu memberi petunjuk kepada bawahan, mampu meyakinkan bawahan tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan, dan memiliki kepercayaan kepada bawahan.

Mengenai indikator pelaksanaan supervisi pendidikan meliputi kegiatan mengawasi dan membina peningkatan kinerja guru (kedisiplinan dan kesesuaian mata ajar), mengawasi dan membina peningkatan kualitas pelaksanaan pembelajaran (metode, pengelolaan kelas, interaksi edukatif), memeriksa dan membina kualitas kelengkapan perangkat pembelajaran (RPP, silabus, kurikulum), memeriksa program pembelajaran, memeriksa ketercapaian hasil pembelajaran, membimbing pengembangan suasana pembelajaran yang lebih baik, membantu pemecahan masalah kinerja guru, membantu guru dalam mengevaluasi kualitas kinerja, memberikan motivasi berprestasi kerja kepada guru, memberi penguatan terhadap *performance* guru yang lebih baik, membantu pengembangan kemampuan profesional guru, memberi pembinaan melalui program latihan (*inservice training*), memberi semangat untuk bekerja lebih baik, dan membantu guru mengadakan diagnosis kesulitan belajar-mengajar, dan cara melakukan perbaikan.

Berikutnya indikator kinerja guru meliputi kegiatan mempersiapkan berbagai perangkat pembelajaran, mempersiapkan program pembelajaran, mempersiapkan dan melakukan pengayaan materi pembelajaran, merencanakan penggunaan sarana/media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran, menerapkan metode/strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran, mengupayakan secara optimal agar materi pembelajaran mudah dipahami siswa, penguasaan terhadap materi pembelajaran, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa, kemampuan menkaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan masalah-masalah aktual, melibatkan siswa secara aktif dalam proses pembelajaran, menggunakan sarana/media belajar dalam kegiatan pembelajaran, kemampuan dalam menghidupkan suasana kelas, kemampuan dalam mengelola/menertibkan kelas, kemampuan dalam membangkitkan motivasi belajar siswa, memiliki kemampuan menciptakan iklim pembelajaran yang serasi, mampu mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar secara optimal, mendorong siswa

menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri, menunjukkan sikap terbuka dan luwes terhadap pendapat siswa, menunjukkan sikap simpatik terhadap perasaan dan kesulitan siswa, menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesabaran kepada siswa, mengembangkan hubungan yang sehat dan serasi dengan siswa, memberi tuntunan/keteladanan di lingkungan sekolah, bersikap tegas terhadap peserta didik yang sikapnya dapat mengganggu proses belajar mengajar, melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara berkala, melakukan penilaian terhadap tugas-tugas pembelajaran (PR, dan sejenisnya), memberi umpan balik terhadap hasil evaluasi belajar (ulangan harian/mid/ujian akhir semester), melakukan *remedial teaching*/pengulangan/pengayaan terhadap hasil evaluasi mata pelajaran yang belum memenuhi ketuntasan, menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasi dalam bekerja, memiliki semangat bekerja dan berprestasi, menunjukkan kedisiplinan bekerja, dan memiliki kemampuan mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran.

Dalam menganalisis data penelitian ini dipergunakan teknik statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kualitas kepemimpinan kepala madrasah, kualitas pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kualitas kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kota Samarinda. Teknik analisis deskriptif di sini berupa persentase dan rumus *Mean* (Rerata), yang penghitungannya menggunakan *software* program SPSS for Windows versi 25. Khusus analisis *mean* dipadukan dengan kriteria penilaian (skala interpretasi) merujuk Zurqoni (2012) sebagai berikut.

**Tabel 1.1** Skala Interpretasi *Mean*

Formula Perhitungan Interval Nilai	Interval Nilai	Kategori
$X > \bar{X}_i + 1,80 \text{ SBi}$	4,21 - 5,00	Sangat Baik
$\bar{X}_i + 0,60 \text{ SBi} < X \leq \bar{X}_i + 1,80 \text{ SBi}$	3,41 - 4,20	Baik
$\bar{X}_i - 0,60 \text{ SBi} < X \leq \bar{X}_i + 0,60 \text{ SBi}$	2,61 - 3,40	Cukup Baik
$\bar{X}_i - 1,80 \text{ SBi} < X \leq \bar{X}_i - 0,60 \text{ SBi}$	1,81 - 2,60	Kurang Baik
$X \leq \bar{X}_i - 1,80 \text{ SBi}$	1,00 - 1,80	Sangat Kurang

Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun bersamaan dipergunakan analisis statistik inferensial

berupa Regresi Linier Berganda, yang mana proses perhitungannya dilakukan melalui *software* program SPSS for Windows versi 25. Kuat atau lemahnya pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru didasarkan pada skala interpretasi  $r$  dirujuk dari Sugiono (2006) sebagai berikut.

**Tabel 1.2** Skala Interpretasi “ $r$ ”

Interval Koefisien	Kategori
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Sedang
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Pembuktian hipotesis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara parsial dilakukan dengan cara membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Sementara, pembuktian hipotesis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara bersamaan dilakukan dengan cara membandingkan antara  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  (keduanya pada taraf signifikansi 5% (0,05). Pembuktian hipotesis berdasarkan analisis *Regresi Linier* yang penghitungannya melalui program SPSS dapat dilakukan pula dengan membandingkan antara nilai Sig. (t) dan Sig. (F) dengan  $\alpha$  (0,05) pada *output* SPSS. Jika Sig. t dan Sig. F lebih kecil dari 0,05, berarti hipotesis alternatif ( $H_a$ ) tersebut dapat dibuktikan kebenarannya. Sebaliknya, jika Sig. t dan Sig. F lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak (tidak terbukti kebenarannya) (Sujarweni, 2007).

Data sebelum dianalisis terlebih dahulu dilakukan kalibrasi dan uji asumsi klasik sebagai persyaratan analisis dalam rangka untuk mendapatkan data yang kredibel. Kalibrasi dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas, sedangkan asumsi klasik diuji melalui uji normalitas, uji autokorelasi, dan uji linieritas.

Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Menurut Azwar (2007), bahwa suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi bila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Validitas instrumen yang dipertimbangkan

dalam penelitian ini mencakup validitas isi dan validitas konstruk. Validitas isi, yakni penyusunan butir-butir instrumen penilaian berdasarkan kajian konseptual. Selanjutnya, mengenai validitas konstruk dalam penelitian dimaksudkan untuk mengukur ketepatan konstruk instrumen secara teoretis melalui data empirik. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *software* program SPSS for Window versi 25 dengan asumsi, apabila *corrected item-total correlation* sama dengan atau lebih besar dari 0,3 berarti butir-butir instrumen penelitian dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila lebih kecil dari 0,3 berarti butir instrumen dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2006).

Reliabilitas merupakan tingkat konsistensi di antara dua buah hasil pengukuran pada objek yang sama (Mehren dan Irvin, 2001). Demikian halnya dinyatakan Allen dan Yen (1979) bahwa, reliabilitas merupakan koefisien korelasi antara dua skor amatan yang diperoleh dari hasil pengukuran menggunakan tes yang paralel. Suatu tes dikatakan reliabel jika skor amatan mempunyai korelasi yang tinggi dengan skor yang sebenarnya. Berdasarkan pernyataan tersebut, suatu tes itu reliabel jika hasil pengukuran mendekati keadaan peserta tes yang sebenarnya. Reliabilitas suatu alat ukur dapat dilihat dari indeks reliabilitas yang penghitungannya dilakukan secara statistik. Nilai ini biasa dinamakan dengan koefisien reliabilitas (*reliability coefficient*). Tingkatan reliabilitas (*internal consistency*) instrumen dapat ditunjukkan melalui koefisien *Cronbach's Alpha* (Viswanathan, 2005; Allen dan Yen, 1979).

Besaran koefisien reliabilitas instrumen menurut beberapa sumber dianggap memadai apabila koefisien *Cronbach's alpha* mencapai minimal 0,7 (Viswanathan, 2005; Allen dan Yen, 1979). Bahkan Mehrens dan Irvin (2001) menyebut idealitas reliabilitas tiap faktor melebihi syarat minimal untuk pengukuran kelompok sebesar 0,65. Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini ditetapkan koefisien reliabilitas minimal 0,7 sebagai syarat keandalan instrumen penelitian untuk mengukur kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru. Semakin tinggi koefisien akan semakin baik karena kesalahan pengukuran akan menjadi semakin kecil. Dalam mengestimasi reliabilitas instrumen kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru berdasarkan aspek-aspeknya dalam penelitian ini penghitungannya menggunakan *software* program SPSS Windows 25.

Selanjutnya, untuk menguji normalitas dipergunakan *Test of Normality*. Tes ini mencakup perhitungan distribusi frekuensi kumulatif yang akan terjadi di bawah distribusi teoretisnya, serta membandingkan distribusi frekuensi itu dengan distribusi frekuensi kumulatif hasil observasi. Tes ini menetapkan suatu titik di mana kedua distribusi itu—yang teoretis dan yang terobservasi—memiliki perbedaan terbesar. Bila hasil uji probabilitas Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk lebih kecil dari 0,05 berarti terdistribusi tidak normal, dan sebaliknya bila lebih besar berarti terdistribusi normal.

Uji autokorelasi digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi antarvariabel prediktor yang diteliti. Untuk melihat autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji Durbin-Watson (*DW-test*) yang penghitungannya menggunakan *software* program SPSS versi 25. Keputusan ada tidaknya autokorelasi, yakni bila nilai DW berada di antara  $d_U$  sampai dengan  $4 - d_U$ , maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, dalam arti tidak ada autokorelasi antarvariabel yang diteliti.

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Pengujian menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linieritas, yakni jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 atau signifikansi *linearity* kurang dari 0,05 ( $p > 0,05$ ; sig.  $< 0,05$ ), maka hubungan antara variabel X dengan Y dinyatakan linier. Sebaliknya, jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka hubungan kedua variabel dinyatakan tidak linier. Uji linieritas dapat dilakukan pula dengan melihat *scatter plot* antara standar residual dengan prediksinya. Jika sebaran tidak menunjukkan pola tertentu, maka asumsi linieritas dinyatakan memenuhi syarat. Uji linieritas di sini ini menggunakan SPSS versi 25.

# BAB 2

## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Kepemimpinan merupakan fungsi inti dan aktivitas manajemen di madrasah. Kepala madrasah dalam posisinya sebagai pemimpin madrasah dituntut kemampuannya untuk mengelola madrasah yang dipimpinnya. Selain itu, kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru secara efektif dan membina hubungan baik antarmereka agar tercipta suasana yang kondusif dan produktif agar institusi tersebut berkembang dan dapat mewujudkan visi dan misinya sebagai lembaga pendidikan. Kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk membina segenap warga madrasah agar dapat mendukung terhadap penumbuhan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar siswa yang tinggi. Kepala madrasah menjadi motor penggerak bagi sumber daya madrasah, sehingga kepemimpinannya akan menentukan sukses tidaknya kegiatan madrasah.

Kepala madrasah dapat berhasil memimpin madrasah apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai pemimpin. Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan (Depag, 2005) merilis berbagai studi yang menunjukkan, bahwa kepala madrasah merupakan figur sentral yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah.

Kepala madrasah memiliki peran yang menentukan dan strategis, karena memiliki kekuatan sentral sebagai kekuatan penggerak kehidupan madrasah, serta sebagai orang yang memahami tugas dan fungsi serta memiliki kepedulian terhadap warga madrasah yang dipimpinnya. Proses kepemimpinan terjadi di madrasah apabila madrasah menjalankan program pendidikan dan pengajaran.

## **A. Konsep Kepemimpinan Pendidikan**

Pengertian kepemimpinan menurut Tead Terry Hoyt (Kartono, 2003) adalah kegiatan atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Kepemimpinan menurut Young (Kartono, 2003), bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono, 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. Sementara, Atmosudirdjo (Purwanto, 1990) menegaskan kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Ngalim Purwanto sebagai sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa (Purwanto, 2009).

Konsep kepemimpinan di atas menekankan pada upaya meyakinkan pihak yang dipimpin agar melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin dengan segenap kemampuan dan atribut yang dimilikinya. Beberapa konsep kepemimpinan yang dikemukakan Baron, Newell, Weichrich, Mohan, dan Gatewood sebagaimana dikutip Tim Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan berikut tampak memiliki kesamaan yang intinya terletak pada upaya pemimpin dalam memengaruhi pihak yang dipimpin untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Beberapa pendapat yang dikutip Tim Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan di atas menyebutkan sebagai berikut. Menurut Baron dan Greenberg, bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seorang individu memengaruhi kelompok lain untuk mencapai tujuan organisasi. Newell menyebut kepemimpinan merupakan suatu proses melalui individu-individu dan kelompok-kelompok yang secara sengaja memengaruhi yang lain dalam pengembangan dan pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Koontz, dkk., menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang-orang agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan kelompok. Mohan dan Hengs berpendapat, bahwa kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Sementara, kepemimpinan menurut Gatewood, dkk., adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan dari individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Depag, 2005).

Dengan demikian, kepemimpinan sebagai suatu proses dan aktivitas sekumpulan kemampuan seseorang untuk dijadikan sarana meyakinkan orang yang dipimpinnya agar mereka mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut didasari kerelaan, penuh semangat, dan mereka menunjukkan suasana batin gembira. Selain itu, orang-orang yang dipimpinnya tidak merasa terpaksa dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Konsep kepemimpinan di atas berimplikasi pada melibatkan orang lain yang mencakup distribusi kewenangan, sekaligus kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya melalui sejumlah cara.

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses memengaruhi, membimbing, mengoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan agar kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses memengaruhi, membimbing, mengoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan serta pengajaran

## **B. Unsur-unsur Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan berlangsung di dalam sebuah organisasi yang dalam arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi. Di dalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan pembagian pekerjaan (tugas-tugas) sejenis atau serumpun ke dalam satu unit kerja. Hasil kegiatan pengorganisasian berupa unit-unit kerja ditempatkan pada posisi bertingkat sesuai dengan berat-ringannya beban kerja dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, tersusun unit kerja secara berjenjang atau bersifat vertikal yang setiap unitnya dipimpin seorang pemimpin. Sementara, secara keseluruhan dipimpin seorang pimpinan puncak yang posisinya berada paling atas (Wahab, 2013).

Proses kepemimpinan mengandung lima unsur mencakup: (a) pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas, (b) pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pimpinan, (c) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana) sesuai hubungan pemimpin dan pengikut, (d) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan, dan (e) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut, dan situasi (rasa hormat, kepuasan, dan kualitas produk) (Syafaruddin dan Asrul, 2013).

Menurut Wahab (2008), unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan mencakup: (a) unsur pemimpin atau orang yang memengaruhi; (b) unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (c) unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses memengaruhi; (d) unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses memengaruhi; dan (e) unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil memengaruhi.

Pada dasarnya kemampuan untuk memengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan memengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain, baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

Menurut Rivai (2013) ada tujuh unsur atau komponen dalam kepemimpinan, yaitu: (a) adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya; (b) adanya upaya atau proses memengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan; (c) adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu; (d) kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu; (e) pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya; (f) kepemimpinan berada dalam situasi tertentu, baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal; dan (g) kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridai Allah. Unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan itu antara lain adalah pemimpin, pengikut, dan situasi tempat di mana berlangsungnya proses kepemimpinan. Hal ini berarti dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting, yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi yang melingkupinya. Menurut Owens (1995), ada dua hal penting dalam kepemimpinan. *Pertama*, kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi. *Kedua*, pemimpin dimaksudkan berusaha untuk memengaruhi perilaku dari orang-orang lain. Pemimpin dalam organisasi adalah orang yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan merancang

strategi dan mengoordinasikan sumber daya dengan bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan.

### **C. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Lembaga Pendidikan**

Kepala madrasah merupakan pimpinan di sekolah yang mempunyai tanggung jawab memengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala madrasah dituntut kemampuannya dalam memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Dalam hal ini, kepala madrasah menurut Mulyasa harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan (Mulyasa, 2012).

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam perilaku bawahan (Rivai, 2003; Nasution, 2015). Peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada suatu unit sosial. Peran dapat juga diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari orang dalam posisi tertentu. Menurut Newell (1978) peran adalah sama dengan perilaku dalam kedudukan tertentu dan mencakup perilaku itu sendiri dan sikap serta nilai yang melekat dalam perilaku. Peran adalah harapan-harapan yang merupakan ketentuan-ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat. Ada kaitan antara peran dengan perilaku. Peran menuntut adanya aktivitas atau perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan. Intinya adalah dalam setiap kedudukan ada peran yang dimainkan dengan terungkap melalui berbagai perilaku yang ditampilkan (Syafaruddin dan Asrul, 2013; Nasution, 2015).

Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dalam aplikasinya, peran kepemimpinan yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw. dapat dibagi menjadi dua bagian. *Pertama*, *servan* (pelayan), yakni memberikan pelayanan pada anak buahnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka menuju kebaikan. *Kedua*, *guardian* (penjaga). Menjaga komunitas Islam dari tirani dan tekanan (Sahih Muslim No. 4542; Rivai, 2003).

Menurut Nanus (Syafaruddin dan Asrul, 2013; Nasution, 2015) ada empat peran kepemimpinan efektif, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. *Pertama*, penentu arah. Pimpinan harus mengembangkan visi dan membagi semua orang untuk mewujudkannya. *Kedua*, agen perubahan. Untuk memerankan sebagai agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, menilai implikasi untuk pelaksanaan, dan pemberdayaan orang menuju perubahan. *Ketiga*, juru bicara, pemimpin harus mampu bernegosiasi dengan organisasi lain, membangun jaringan kerja, memberikan gagasan sumber daya atau informasi bagi organisasi. *Keempat*, pelatih, pemimpin harus memberdayakan staf dan pegawai agar bersemangat mengejar visi. Sebagai pelatih pemimpin juga menjadi teladan dalam usaha mewujudkan visi menjadi kenyataan.

Covey membagi peran kepemimpinan menjadi 3 bagian. *Pertama*, *pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti. *Kedua*, *aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi. *Ketiga*, *empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati (Rivai, 2003).

Frigon, *et al.* (1996) dalam hal ini menjelaskan bahwa, kepemimpinan terkait visi, menyusun, menyampaikan, dan melembagakan visi sehingga orang lain bekerja mencapai visi. Hal itu dilakukan dengan memberikan tantangan, semangat, kebolehan, memberdayakan, dan menjadi teladan dalam tim kerja dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil sangat diharapkan oleh bawahan, anggota, dan pengikut.

Menurut Senge (Syafaruddin dan Asrul, 2013; Nasution, 2015), proses membagi visi memiliki tiga tujuan yang berhubungan, yaitu *pertama*, proses ditujukan untuk merekam atas masalah dengan penuh kepedulian. *Kedua*, proses membagi visi harus digerakkan. Orang harus mampu berbicara mendalam sesuai harapannya dan keinginannya mengenal anak-anak mereka dan warganya. Di sini ditumbuhkan saling percaya untuk menyampaikan aspirasi setiap orang. *Ketiga*, mewujudkan dalam tindakan. Orang-orang harus memiliki kepuasan dari rasa senang terhadap sekolah secara bersama, dengan pendukung lainnya.

Peran kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi: (a) pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas; (b) menganggap tanggung jawab “seremonial” atau “spiritual” sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain; (c) pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi (Rivai, 2003: 150).

Kepala madrasah dalam perannya sebagai pemimpin harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individual maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala madrasah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam tugas-tugas para guru sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala madrasah diharapkan dapat mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan teknologi, budaya, dan seni (Mulyasa, 2012).

Kepala madrasah, kegiatannya tidak hanya berkaitan dengan pembelajaran saja, tetapi juga meliputi seluruh kegiatan madrasah, seperti pengaturan, pengelolaan madrasah, dan supervisi terhadap guru dan staf madrasah lainnya.

Peranan kepala madrasah sebagai pemimpin secara umum meliputi: bidang kurikulum, personalia, *public relation*, hubungan guru dan siswa, pelayanan bimbingan, komunikasi dengan madrasah dan sekolah lain, pengelolaan pelayanan madrasah dan perlengkapan, dan di bidang pengorganisasian. Oleh karena itu, kepala madrasah melakukan kegiatan yang bersifat akademik, administratif, kemanusiaan, dan sosial. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, mempunyai tugas memadukan unsur-unsur madrasah dengan memperhatikan situasi lingkungan, sehingga tercipta kondisi madrasah yang efektif (Depag, 2005).

Peran kepemimpinan di madrasah menunjukkan kepada tindakan yang dalam upaya mengarahkan warga madrasah dengan penuh kesadaran, mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program pendidikan di madrasah. Secara rinci peran kepala madrasah sebagai pemimpin, yakni: mengarahkan segala sumber yang ada di madrasah, mengarahkan tindakan segenap pihak (guru, siswa, staf, orangtua, masyarakat) ke arah pencapaian tujuan pendidikan di madrasah, membimbing dan membina warga madrasah, baik dalam bentuk pemberian pelatihan maupun kesempatan untuk berkembang, memberikan dorongan agar warga madrasah mau dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, memberikan bantuan, baik dalam bentuk keterampilan, ide/saran dana maupun sarana pada segenap warga madrasah, dan memberikan penghargaan dalam bentuk morel maupun materiel yang layak serta sesuai dengan kemampuan madrasah (Depag, 2005). Kepemimpinan berupaya memengaruhi orang lain secara sadar, dan teori apa pun yang dipakai memimpin oleh kepala sekolah semuanya mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan tanpa mengorbankan kehormatan guru sebagai pribadi. Made Pidarta yang mengutip Gorton, menyebut kepemimpinan kepala madrasah perlu memperhatikan harapan para guru, di antaranya mendukung guru-guru terhadap isu dan problem disiplin siswa, memperlakukan guru sebagai teman seprofesi, tidak sebagai bawahan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah, juga tentang aktivitas yang melibatkan guru bersangkutan (Pidarta, 1995).

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin dapat berjalan efektif ketika yang bersangkutan mampu menunjukkan kinerjanya dalam beberapa aspek. Dalam hal ini Mulyasa mendasarkan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah pada beberapa kriteria sebagai berikut.

1. Mampu memperdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2012).

Kepala madrasah yang efektif menurutnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami setidaknya tiga hal, yakni mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Indikator kepala madrasah efektif secara umum dapat diamati dari komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Proses kepemimpinan kepada sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala madrasah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan, bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala madrasah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen). Selain

pendekatan situasional, terdapat indikator-indikator kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sebagai berikut.

1. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif, terutama dalam proses pengambilan keputusan.
2. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
3. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
4. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah memenuhi norma-norma pembelajaran dan disiplin yang tinggi.
5. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
6. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala, dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
7. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.
8. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.
9. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
10. Memberikan dukungan kepada guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
11. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orangtua, dan masyarakat sekitar sekolah.
12. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.
13. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran sekolah.
14. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
15. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.

16. Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orangtua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
17. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan
18. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah (Mulyasa, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal: (a) menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku kepala, namun penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan; (b) efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang; (c) efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi; (d) perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan; dan (e) kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **D. Karakteristik dan Sifat Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Pola kepemimpinan kepala madrasah tidak sekadar melaksanakan tugas rutin yang sama dari hari ke hari. Semua sudah ditentukan standarnya, namun kepala madrasah juga memerlukan standar kinerja yang bersifat dinamis dan selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting diperlukan kepala madrasah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut.

1. Fokus pada kelompok. Kepemimpinan kepala madrasah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokuskan kepada individu.
2. Melimpahkan wewenang. Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya.

3. Merangsang kreativitas. Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja.
4. Memberi semangat dan motivasi. Seorang pimpinan pendidikan harus selalu mendambakan pembaruan, sebab dia tahu, bahwa hanya dengan pembaruan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, dia harus selalu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan.
5. Memikirkan program penyertaan bersama. Seorang kepala sekolah harus selalu mengupayakan adanya kerja sama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi.
6. Kreatif dan proaktif. Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah.
7. Memperhatikan sumber daya manusia. Sudah dikatakan sebelumnya bahwa orang adalah sumber daya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi.
8. Membicarakan persaingan. Jika membicarakan mutu, maka akan terlintas adanya mutu yang tinggi dan rendah.
9. Membangun karakter, budaya, dan iklim organisasi. Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan.
10. Kepemimpinan yang tersebar. Pimpinan kependidikan jangan berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi harus menyebarkan kepemimpinannya pada orang-orang lain, dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan (Mulyasa, 2012).

Kepala madrasah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan tenaga kependidikan kepadanya. Mulyasa (2012) yang mengadopsi pendapat Stoop dan Johnson menegaskan, bahwa kepala madrasah

seharusnya mampu bersikap tanggap, memiliki sikap positif dan optimis, jujur dan transparan, berpegang teguh pada keputusan yang diambil, pengertian dan tepat waktu dalam mengunjungi kelas, menerima perbedaan pendapat, memiliki rasa humor, terbuka, mau mendengar, dan menjawab pertanyaan, memahami tujuan pendidikan, dapat diterima oleh guru, memiliki pengetahuan tentang metode mengajar, memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat, tanggap terhadap kemampuan guru dan memberi kebebasan kerja, dan manusiawi.

Sikap dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah adalah sebagai berikut: (a) memiliki langgung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya, (b) memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya, (c) menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan, (d) melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan, (e) proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk), (f) memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya, (g) menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap *hossy* (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi), dan (h) memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya (Mulyasa, 2012).

Sudjana yang mengutip pendapat John D. Milles mengemukakan empat sifat pemimpin, yakni: mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang menyeluruh, mampu mengambil berbagai keputusan, mampu mendelegasikan wewenang, dan mampu menanamkan kesetiaan. Variabel-variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1. Ciri-ciri fisik (*physical characteristic*) meliputi aktivitas, kekuatan, usia, penampilan, kerapihan, tinggi, dan berat badan.
2. Latar belakang sosial (*social background*) meliputi: pendidikan, kedudukan sosial, dan mobilitas.
3. Kecerdasan dan kecakapan (*intelligence and ability*) mencakup: inteligensia, kemampuan mengambil keputusan, kecakapan menilai, dan pengetahuan.

4. Kepribadian (*personality*) mencakup penyesuaian diri (*adaptability* dan *adjustment*), kebiasaan (*normality*), kegigihan (*aggressiveness*), kesungguhan (*assertiveness*), kesiagaan (*alertness*), peningkatan pengaruh (*ascendance*), keseimbangan emosi (*emotional balance*), pengendalian (*control*), antusiasme, kebebasan, perbedaan (*non confirmity*), objektivitas, kemampuan berpikir, originalitas, kreativitas, integritas diri, perilaku etik, sebagai sumber (*resourcefulness*), percaya diri (*self confidence*), kuat pendirian/keyakinan (*strenght of conviction*), dan tenggang rasa (*tolerance of stress*).
5. Ciri-ciri yang berkaitan dengan tugas (*task related characteristics*) meliputi: dorongan pencapaian tujuan (*achievement drive*), keinginan untuk paling unggul (*desire to excel*), dorongan bertanggung jawab (*drive for rsponsibility*), semangat untuk menghasilkan, kepeloporan, inisiatif, tangguh menghadapi halangan dan tantangan, dan berorientasi pada tugas.
6. Ciri-ciri sosial (*social characteristics*) mencakup: kemampuan mengembangkan kerja sama (*ability to enlist cooperative*), kemampuan administrasi, daya tarik (*attractiveveness*), kemampuan membimbing, popularitas, *prestise*, kepekaan sosial, keterampilan, hubungan kemanusiaan, partisipasi sosial, dan kemampuan berdiplomasi (Sudjana, 2004).

Abdurrahman, dalam tulisan yang dikutip Ngalim Purwanto mengklasifikasi sifat kepemimpinan menjadi lima sifat pokok yang disebut pancasifat, yaitu: adil, suka melindungi, penuh inisiatif, penuh daya penarik, dan penuh kepercayaan pada diri sendiri. Selain itu, seorang pemimpin mesti berbadan sehat, kuat, dan penuh energi, yakin akan maksud dan tujuan organisasi, selalu bergairah, bersifat ramah-tamah, mempunyai keteguhan hati, unggul dalam teknis bekerja, sanggup bertindak tegas, memiliki kecerdasan, pandai mengajar bawahan, dan percaya pada diri sendiri (Purwanto, 2009).

Kepemimpinan mencerminkan dua gaya pemimpin yang berorientasi pada tugas (*a task oriented style*) dan gaya yang berorientasi pada bawahan (*an employee-oriented style*). Gaya kepemimpinan pertama menunjukkan, bahwa pemimpin memberi petunjuk kepada bawahan, selalu mengadakan pengawasan yang ketat, meyakinkan bawahan tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan, dan lebih menekankan pada pelaksanaan tugas

daripada pembinaan bawahan. Gaya yang disebut kedua, berorientasi pada bawahan, menunjukkan bahwa pemimpin lebih banyak memberikan motivasi daripada pengawasan kepada bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, lebih bersikap kekeluargaan, percaya kepada bawahan, kerja sama, dan saling menghormati di antara sesama anggota kelompok (Sudjana, 2004).

Beberapa faktor penting tentang kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Sujana, yakni:

1. Keberanian yang teguh. Keberanian ini didasari oleh kejernihan hati dan pikiran, serta pemahaman terhadap peran, fungsi, dan tugas kepemimpinan yang disandang pemimpin.
2. Pengendalian diri. Pemimpin yang tidak dapat mengendalikan dirinya sendiri sudah pasti tidak dapat mengendalikan orang lain.
3. Keadilan. Tanpa keadilan dan kejujuran tidak ada pemimpin yang dapat memimpin staf atau bawahannya dan tidak akan dapat mempertahankan kewibawaan terhadap pengikutnya.
4. Kepastian keputusan. Pemimpin yang tidak fleksibel dan tidak yakin dalam pengambilan keputusan menggambarkan bahwa ia terhadap dirinya sehingga ia tidak dapat memimpin orang lain dengan baik.
5. Kepastian rencana. Pemimpin harus menyusun rencana kegiatan dan melaksanakan rencana tersebut, serta fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan situasi dan kondisi lingkungannya.
6. Kebiasaan mengerjakan kegiatan lebih dari imbalannya. Salah satu konsekuensi menjadi pemimpin adalah kesediaan diri untuk melaksanakan aktivitas lebih dari apa yang ia kehendaki dari yang dikerjakan staf atau bawahannya.
7. Kepribadian yang menyenangkan. Pemimpin yang berhasil ialah yang melakukan penampilan diri secara baik dan memperhatikan staf atau bawahannya.
8. Simpatik dan pengertian. Pemimpin yang berhasil memiliki rasa simpatik kepada pengikutnya, dan mengerti tentang kehidupan serta kesulitan yang mereka hadapi.
9. Berani mengambil tanggung jawab. Pemimpin harus dengan tulus mengambil tanggung jawab tentang kesalahan dan kekurangan staf atau bawahannya.

10. Kerja sama. Pemimpin yang berhasil akan mengerti dan menjalankan prinsip-prinsip kerja sama, serta dapat mengajak pengikutnya untuk berbuat hal yang sama. Kerja sama akan menghasilkan kekuasaan dan kekuasaan akan membuahakan kerja sama pula (Sudjana, 2004).

## **E. Teori, Tipe, dan Syarat Kepemimpinan Pendidikan**

Mengetahui teori-teori kepemimpinan sangat besar kegunaannya untuk menganalisis sampai sejauh mana kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Beberapa teori mengenai kepemimpinan antara lain (Nasution, 2015):

### **1. Teori Kepemimpinan Sifat**

Dalam perkembangannya teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang mempunyai pandangan bahwa sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan atau yang biasanya dikenal dengan bakat atau potensi. Akan tetapi, bisa juga diraih melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain: fisik, mental, dan kepribadian. Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu kepemimpinan organisasi, antara lain:

- a. Kecerdasan. Berdasarkan sebuah hasil penelitian, pemimpin yang memiliki kecerdasan rata-rata dari anggotanya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi juga. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan lebih tinggi dibandingkan dengan anggotanya yang lain.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pada umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal ataupun eksternal, seorang pemimpin yang akan berhasil yaitu pemimpin yang mempunyai emosi matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan teguh pendirian dalam mempertahankan keputusan yang diyakini kebenarannya.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Seorang pemimpin yang berhasil pada umumnya memiliki motivasi yang tinggi untuk anggotanya maupun dirinya sendiri. Selain itu, ia selalu terdorong untuk menjadi seseorang yang berprestasi. Dorongan yang kuat ini

kemudian tercermin pada hasil kerja yang maksimal, efektif, serta efisien.

- d. Sikap hubungan kemanusiaan. Seorang pemimpin hendaknya mengakui terhadap harga diri dan kehormatan para anggotanya. Sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepada dirinya.

## **2. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi**

Berdasarkan hasil penelitian perilaku seorang pemimpin yang mendasari teori ini mempunyai kecenderungan ke arah 2 hal yaitu: *pertama*, konsiderasi, yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menunjukkan sikap akrab dengan bawahan. Misalnya, seorang pemimpin yang memberi masukan kepada bawahannya serta bersedia berkonsultasi dengan bawahannya. *Kedua*, struktur inisiasi, yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin tersebut selalu memandang bawahannya tidak mampu untuk melakukan sesuatu sehingga dia akan memberikan instruksi terus-menerus kepada bawahannya. Berdasarkan teori ini seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memberikan perhatian besar kepada bawahan dan memberikan kepercayaan bahwa bawahannya tersebut juga mampu mengerjakan tugasnya dengan baik.

## **3. Teori Kewibawaan Pemimpin**

Kewibawaan atau karisma merupakan faktor penting dalam hal kepemimpinan, sebab dengan faktor ini seorang pemimpin akan dipercaya oleh bawahannya bahwa pemimpin mereka mempunyai kemampuan luar biasa dan memercayai bahwa pemimpin mereka mampu melindungi dirinya dari bahaya yang mengancam. Selain itu, mereka juga beranggapan bahwa pemimpin mereka akan membawa keluar mereka sebagai pemenang di bawah kepemimpinannya. Di dalam kependidikan dimungkinkan bahwa di bawah kepemimpinan seseorang tersebut akan memajukan sekolah mereka menjadi lebih baik dan berkualitas.

## **4. Teori Kepemimpinan Situasi**

Seorang pemimpin harus mampu mendiagnosis yang baik serta harus bersifat fleksibel, sesuai dengan tingkat perkembangan dan kedewasaan

bawahan atau pengikut. Misalnya, gaya direktif cocok diterapkan pada bawahan dengan tingkat pengetahuan yang masih relatif rendah.

## 5. Teori Kelompok

Agar tujuan kelompok (organisasi) bisa tercapai maka harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikutnya. Karena keberhasilan suatu kelompok atau organisasi tidak mungkin tercapai jika tidak ada kerja sama yang baik antara pemimpin dengan bawahannya atau pengikutnya.

Dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya di dalam praktik selama menjadi pemimpin.

Gaya-gaya kepemimpinan yang pokok ada tiga, yakni: otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.

### 1. Kepemimpinan Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

### 2. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai memberikan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas-tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan di antara anggota-

anggota kelompok, tidak merata. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang di pimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

### 3. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya (Purwanto, 2009).

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria, mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. Kepala sekolah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru dan masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.

Menurut Wahjosumidjo (2008) bahwa kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari:

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (struktur *initiating*) yang meliputi: mengutamakan pencapaian tujuan, menilai pelaksanaan tugas bawahan, menetapkan batas-batas waktu pelaksanaan tugas, menetapkan standar tertentu terhadap tugas bawahan, memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan, melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas.
2. Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia yang meliputi: melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, bersikap bersahabat, membina hubungan kerja sama dengan baik, memberikan dukungan terhadap bawahan, menghargai ide atau gagasan, memberi kepercayaan terhadap bawahan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Di samping itu, kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru dan staf TU.

Guru memerlukan motivasi yang berasal dari luar dirinya yang tentu saja sangat perlu diperhatikan oleh kepala sekolah. Namun demikian, dalam motivasi dimulai dari dalam diri guru itu sendiri. Dorongan dari dalam diri sendiri akan lebih berhasil daripada dorongan dari luar. Motivasi kerja kepala sekolah adalah mengarahkan, dan mendorong seorang guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya. Menurut Wahjosumidjo (2010) kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Untuk menjadi seorang pemimpin maka harus ada syarat-syarat khusus. Sehingga seseorang yang akan menjadi pemimpin adalah seseorang yang benar-benar pantas dan dapat melakukan tanggung jawabnya secara optimal dan efisien. Terdapat 3 hal penting dalam konsep kepemimpinan antara lain: *pertama*, kekuasaan. Kekuasaan adalah otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk memberikan pengaruh serta menggerakkan bawahan atau pengikutnya berbuat sesuatu pada rangka penyelesaian tugas tertentu terkait dengan organisasi. *Kedua*, kewibawaan. Kewibawaan merupakan anugerah atau takdir Tuhan. Kemampuan ini merupakan sebuah keunggulan dan kelebihan. Sehingga dengan kewibawaan seorang pemimpin mampu menyuruh bawahannya atau pengikutnya untuk mengikuti semua yang dikatakannya dan mematuhi. *Ketiga*, kemampuan. Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan, dan kecakapan secara teknis maupun sosial yang dimiliki seorang pemimpin melebihi dari anggota biasa.

Sementara itu, Stodgill (James A. Lee; Nasution, 2015) mengatakan pemimpin harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain:

1. kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, dan kemampuan menilai;
2. prestasi, gelar kerja sama, dan ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu;
3. tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, dan agresif;
4. partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinggi, kooperatif, dan mampu bergaul;
5. status, kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi dan benar.

Seorang pemimpin khususnya di bidang kependidikan dikatakan berhasil apabila memenuhi kriteria keberhasilan lembaga pendidikan sebagai berikut: (a) *input*, yaitu tingkat ketersediaan dan pendayagunaan masukan instrumental dan lingkungan; (b) proses, yaitu tingkat efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pembelajaran, (c) *output*, yaitu tingkat pencapaian lembaga dan hasil belajar, dan (d) *outcome*, yaitu dampak langsung dan tidak langsung.

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai pimpinan pendidikan diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.

Menurut Dirawat, dkk. (1983) kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses memengaruhi, mengoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Syafaruddin (2010), kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur sebagai berikut.

1. proses memengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orangtua siswa);

2. pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan;
3. berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran;
4. kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan;
5. tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas;
6. aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya material.

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan, memiliki tugas melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin, dan mengevaluasi pembelajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personel sekolah dengan membangun kerja sama, menciptakan jaringan kerja, dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik. Di samping itu, kepala sekolah merupakan agen berbagai komponen. Salah satu dari komponen tersebut adalah negara. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak sekolah. Walaupun begitu, kepala sekolah bukanlah robot yang tidak berpikir, melainkan anggota komunitas pendidik. Komunitas tersebut harus berpartisipasi aktif mendiskusikan berbagai kebijakan sebelum hal itu ditentukan oleh negara. Para kepala sekolah perlu terus-menerus mengikuti perkembangan prakarsa kebijakan yang sedang dipertimbangkan oleh pemerintah (Starrat, 2011). Kepala sekolah juga agen komunitas lokal yang melayani orangtua yang mengirim putra-putrinya ke sekolah dan berusaha mewujudkan sekolah yang unggul.

Menurut Edmonds (Beare, 1997; Nasution, 2015), karakteristik sekolah unggul adalah sebagai berikut.

1. guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat;
2. guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid;

3. atmosfer sekolah yang tidak kaku, sejuk tanpa tekanan dan proses pengajaran yang kondusif, iklim yang nyaman;
4. sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran;
5. sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik.

Untuk meraih mutu sekolah unggul, diperlukan tanggung jawab pimpinan pendidikan, yakni: (a) memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka; (b) mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan sekolah untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan; (c) membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, dan (d) harus sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya (Syafaruddin dan Asrul, 2013).

Sejalan dengan pendapat di atas, Roe dan Drake (1980) mengatakan bahwa ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu: (a) berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran; (b) melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar; (c) mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan optimal; (d) memberikan peluang kepada para guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru; dan (e) mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Terwujudnya sekolah yang unggul tidak terlepas dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Nawawi dan Hadari (1993) mengatakan efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan itu bukan saja ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Pemimpin tidak akan dapat berbuat tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya, orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif menjalankan tugas dan

kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerja sama dengan pemimpin.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial di sebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk memotivasi para guru, pegawai, dan siswa melakukan tindakan sesuai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah juga harus bermuara kepada efektivitas kepemimpinan dalam pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah memengaruhi dan memberi peluang bagi para guru dan staf personel untuk memimpin dirinya sendiri merupakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling optimal (Syafaruddin dan Asrul, 2013).

Menurut Sondang P. Siagian (1985) efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran, dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dan pengalaman. Locke (1997) mengemukakan bahwa pemimpin efektif memiliki ciri-ciri yaitu: (a) penuh inisiatif, energi, dan ambisi; (b) tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka; (c) mempunyai keinginan memimpin, mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain, melainkan demi meraih sasaran tertinggi; (d) jujur dan punya integritas, mereka tidak hanya bisa dipercayai, tetapi juga bisa memercayai orang lain; dan (e) mempunyai rasa percaya diri tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain, tetapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.

Kualitas kepemimpinan efektif berdasarkan hasil survei menyarankan bahwa pemimpin masa depan harus memiliki kualitas sebagaimana dikemukakan Overton (2002) yaitu: menginspirasi dengan semangat dan antusiasme tinggi, memiliki standar tinggi dalam etika dan integritas, memiliki tingkat energi tinggi, memiliki dorongan dan komitmen, memiliki tingkatan tinggi dalam kreativitas dan tidak konvensional, berorientasi tujuan, berpikir realistis, memiliki tingkatan

tinggi dalam kemampuan mengelola organisasi, dapat membangun prioritas, dan mendorong kerja sama tim dan usaha-usaha organisasi. Selain itu, menjaga kepercayaan diri dan memiliki keinginan menguasai pengetahuan, memiliki mental dan fisik yang sehat dan kuat, bersikap adil dan rasa hormat kepada orang lain, memiliki nilai kreativitas, suka menerima risiko, membangun pertumbuhan jangka panjang, menerima semua tantangan dan permasalahan, tidak ada rasa takut terhadap tantangan dan persoalan, memberikan dorongan bagi suatu pertumbuhan pengetahuan terhadap orang lain, menumbuhkan dan menerima ide-ide segar dan perspektif baru, dan membolehkan kesalahan dan adaptasi terhadap perubahan.

Pemimpin yang efektif adalah orang yang memahami bahwa kepercayaan didasari atas penilaian terhadap tindakan masa lalu. Di samping itu, pemimpin efektif melihat organisasi mereka sebagai jaringan kerja yang memerlukan kemampuan berbicara untuk membangun hubungan. Pemimpin efektif mengakui bahwa untuk mengelola organisasi sebagaimana yang seharusnya akan mengalami beban tugas berat yang menyibukkan, tekanan-tekanan dan tantangan. Lebih dari itu, pemimpin efektif adalah orang yang mampu mengantisipasi atau menciptakan perubahan paradigma dalam operasional organisasi. Karena itu, seorang pemimpin efektif memiliki pegawai yang mempersonifikasikan visi dan nilai organisasi. Di sinilah seorang pemimpin efektif berusaha meningkatkan komitmen dan kepercayaan pegawai dapat memberdayakan staf organisasi (Syafaruddin dan Asrul, 2013). Pemimpin yang baik menurut Overton (2002) dalam tindakannya akan menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang, memberikan peluang dan membantu pengembangan diri, memberikan suatu atmosfer dorongan kepuasan diri dan kebanggaan, mendorong usaha tim, memelihara keadilan secara sempurna, kejujuran dan integritas; memelihara keterbukaan, konsistensi, dan komunikasi teratur; mendorong pelayanan, masyarakat; mendorong kreativitas. Selanjutnya, memiliki komitmen terhadap produktivitas dan kualitas, memelihara kreativitas, berdedikasi terhadap perbaikan, memelihara segala sesuatu secara sederhana dan mendasar, membedakan perhatian secara detail, mendayagunakan sumber daya, dan mendengarkan secara hati-hati terhadap yang lain.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri: (a) kepribadian: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, dan berjiwa besar, (b) memahami kondisi anak buah yang baik, yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, dan kondisi siswa, (c) memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, (d) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik (Depdikbud, 1999).

Menurut Dirawat, dkk. (1983), setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki beberapa keterampilan sebagai berikut: (a) kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah; (b) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru serta anggota staf sekolah lainnya; (c) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam memajukan serta melaksanakan program-program supervisi; dan (d) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah sebaik-baiknya.



# BAB 3

## SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Hakikat Supervisi Pendidikan

Guru pada dasarnya memiliki potensi berkreasi dan meningkatkan kinerjanya, namun terdapat faktor yang menghambat dalam mengembangkan potensinya secara optimal, sehingga diperlukan pembinaan secara sistematis melalui program supervisi pendidikan.

Supervisi secara etimologi yang mengandung arti melihat dan meninjau dan atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan (Mulyasa, 2012). Beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi yang dalam pelaksanaannya istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, antara lain pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.

Memahami deskripsi di atas sebenarnya istilah-istilah tersebut identik dengan supervisi sehingga wajar kalau dalam penggunaannya sering dipertukarkan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas. Supervisi sebagai kegiatan pengawasan yang sifatnya lebih humanis dan lebih banyak mengandung pembinaan, bukan mencari-cari kesalahan agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberi tahu bagian yang perlu diperbaiki.

Secara sematik supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar dan belajar pada khususnya. Syaiful Sagala menegaskan, bahwa supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran (Sagala, 2010). Sedangkan menurut Purwanto, bahwa supervisi pendidikan merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto, 2009).

Pendapat senada dikemukakan Subroto yang menyatakan, bahwa supervisi pendidikan merupakan pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik (Suryosubroto, 2004). Di sini fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Pelaksanaan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif, dan memenuhi syarat-syarat itu (Purwanto, 2009).

Selanjutnya, Sutisna (1979) mendeskripsikan supervisi pendidikan sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Dengan perkataan lain, supervisi sebagai suatu kegiatan pembelajaran yang disediakan untuk membantu para guru dalam menjalankan pekerjaannya agar lebih baik. Peran supervisor adalah

mendukung, membantu, dan membagi, bukan menyuruh. Lebih jauh, Sahertian yang mengutip pendapat Boardman mengemukakan supervisi pendidikan merupakan suatu usaha mengawasi, mengarahkan, mengoordinasi, dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran sehingga dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan murid secara kontinu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern (Sahertian, 1981).

Pengertian tersebut menunjukkan, bahwa supervisi pendidikan bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien. Pendapat lain dikemukakan Burhanudin, bahwa supervisi sebagai bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar ke arah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan pada guru dan petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka di bidang pengajaran dengan segala aspeknya (Burhanuddin, 1994). Pemberian arahan dan bimbingan, berarti terdapat tujuan untuk pemberian pengontrolan kepada guru dalam proses pencapaian sesuatu agar proses pelaksanaan kerja bisa sesuai dengan harapan yang telah ditentukan.

Ali Imron (1995) menjelaskan supervisi pendidikan sebagai serangkaian bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional untuk meningkatkan proses belajar mengajar. Demikian halnya Sahertian (2000) berpendapat, supervisi pendidikan sebagai pemberian pelayanan dan bantuan guna meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat tiga unsur penting yang harus diperhatikan tentang supervisi pendidikan, yakni: (a) unsur proses pengarahan, bantuan, atau pertolongan dari pihak atasan atau pihak yang lebih memahami; (b) unsur guru-guru dan personalia sekolah lainnya yang berhubungan langsung dengan belajar mengajar para siswa sebagai pihak yang diberikan pertolongan; dan (c) unsur proses belajar mengajar atau situasi belajar mengajar sebagai objek yang diperbaiki.

Neagley mengemukakan bahwa setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan kurikulum dikatakan *supervise* (Neagley dan Evans, 1980). Rumusan

ini lebih operasional daripada rumusan pertama di atas. Supervisi di sini diartikan bantuan, pengarahan, dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang-bidang instruksional, belajar, dan kurikulum. Mereka bekerja untuk meningkatkan ketiga bidang itu dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Nilai supervisi ini menurut Marks terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar dan direfleksikan pada perkembangan para siswa (Marks, 1978). Perbaikan situasi belajar mengajar berhubungan erat dengan pengelolaan kelas, yakni suatu usaha untuk: (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar para siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuannya secara maksimal, (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengoordinasi kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, dan (4) meningkatkan moral kelas.

Dalam hal ini, supervisi merupakan suatu proses untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut di atas, sehingga proses belajar mengajar menjadi berkembang yang membuat prestasi belajar siswa semakin meningkat. Supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dari administrasi sebagaimana dikemukakan oleh Jones, bahwa supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan, terutama untuk mengembangkan efektivitas *performan* (personalia sekolah) yang berhubungan dengan tugas-tugas utama dalam usaha-usaha pendidikan (Jones, 1969).

Robbins (1980) mengemukakan supervisi sebagai suatu aktivitas pengarahan langsung terhadap aktivitas-aktivitas bawahan. Robbins tidak membedakan aktivitas pengarahan terhadap proses belajar mengajar sebagai tugas utama sekolah dengan aktivitas pengarahan terhadap pekerjaan-pekerjaan di luar proses belajar mengajar. Semua jenis aktivitas pengarahan administrator terdapat dikatakan sebagai supervisi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas secara umum terdapat tiga unsur dalam kegiatan supervisi. *Pertama*, unsur proses pengarahan, bantuan, atau pertolongan dari pihak atasan atau pihak yang lebih memahami. *Kedua*, unsur guru-guru dan personalia sekolah lainnya yang berhubungan langsung dengan belajar para siswa sebagai pihak yang diberi pertolongan. *Ketiga*, unsur proses belajar mengajar atau situasi belajar mengajar sebagai objek yang diperbaiki. Beberapa

definisi di atas secara implisit memiliki wawasan dan pandangan baru tentang supervisi yang mengandung ide-ide pokok, seperti menggalakkan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan energi, dan memecahkan berbagai masalah yang berkenaan dengan efektivitas proses belajar-mengajar. Pendekatan-pendekatan baru tentang supervisi tersebut menekankan pada peranan supervisi selaku bantuan, pelayanan, serta fasilitas (pemberi kemudahan) kepada guru dan personel pendidikan lain untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas pendidikan umumnya, khususnya kualitas proses belajar-mengajar di sekolah.

Pada hakikatnya supervisi pendidikan mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personel, perbaikan situasi belajar-mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru, pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan profesional guru. Perbaikan dan peningkatan kemampuan kemudian ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik (Mulyasa, 2012).

Dikatakan Sutisna (1979), suatu program kegiatan supervisi itu untuk menghadapi lima macam masalah, yakni bantuan individual kepada guru dalam memecahkan masalah masing-masing, koordinasi program pengajaran dan keseluruhan, penyelenggaraan program latihan dalam jabatan (*inservice training*) serta kontinu bagi pertumbuhan guru, cara memperoleh alat-alat pengajaran yang bermutu dan cukup, dan membangun hubungan-hubungan yang baik dan kerja sama yang produktif antara sekolah dan masyarakat. Berdasarkan pemahaman hakikat supervisi pendidikan dinyatakan Suryosubroto (2004), bahwa pihak yang berperan sebagai supervisor (orang yang melaksanakan supervisi) adalah pemimpin pendidikan, mungkin dia kepala sekolah, para pejabat atasan yang berwenang melakukan tugas-tugas supervisi. Kepala madrasah bertugas sebagai supervisor dalam arti dia hendaknya dapat meneliti dan menentukan syarat yang diperlukan bagi kemajuan madrasah, sehingga tujuan pendidikan madrasah dapat dicapai secara maksimal. Tugas kepala madrasah sebagai supervisor, antara

lain meneliti dan menilai tentang keadaan gedung madrasah dan perlengkapan, keadaan guru-guru, semangat kerja guru dan pegawai madrasah, cara mengajar guru, hasil belajar siswa, dan sebagainya.

Kepala madrasah sebagai supervisor berkewajiban membangkitkan semangat staf guru-guru dan pegawai sekolah untuk bekerja lebih baik, membangun dan memelihara kekeluargaan, kekompakan dan persatuan antara guru-guru, pegawai dan murid-muridnya; mengembangkan kurikulum sekolah, mengetahui rencana sekolah dan tahu bagaimana menjalankannya, memperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan guru-guru dan pegawai-pegawainya (Purwanto, 2009).

Dari beberapa pengertian di atas, bahwasanya supervisi pendidikan bukan hanya kegiatan yang dilakukan sesaat seperti inspeksi, namun supervisi pendidikan dilakukan secara berulang-ulang dan saling berkesinambungan, sehingga para pelaku pendidikan (guru) diharapkan mampu mengembangkan diri sendiri dalam mengerjakan tugas dan memecahkan bagaimana masalah yang ada dalam dunia pendidikan dan mampu melakukan proses pembelajaran secara efektif dan efisien.

## **B. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan**

Supervisi pendidikan berdasarkan telaah beberapa konsep di atas dapat dipahami, bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar-mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dengan kata lain, tujuan supervisi pendidikan membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Pelaksanaan supervisi pendidikan tentu tidak diarahkan untuk mengadili, namun supervisi pendidikan untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajar mengajar dapat dan harus diperbaiki. Pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru harus dibantu secara profesional sehingga guru tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya. Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran.

Supervisi merupakan proses bantuan bagi guru dalam mengembangkan kemampuannya yang meliputi pengetahuan, keterampilan mengajar, dan komitmen atau motivasi guru. Jadi tujuan supervisi berkenaan dengan aspek kognitif, psikomotor, dan afektif adalah membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga tercapai kondisi kegiatan belajar mengajar yang sebaik-baiknya.

Tujuan supervisi menurut Hariwung (1989) sebagai pengendalian kualitas, pengembangan profesional, dan untuk memotivasi guru. Supervisi sebagai pengendalian kualitas artinya, kepala sekolah sebagai supervisor bertanggung jawab memonitor proses belajar mengajar di sekolah dengan cara berkunjung ke kelas, berkonsultasi dengan guru yang dapat diharapkan pendidikan mampu menilai dan mengetahui kemampuan siswa.

Supervisi yang baik adalah supervisi yang mampu merefleksikan multitujuan tersebut. Supervisi tidak berhasil jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan yang lain. Jadi dengan demikian, dapat dipahami, bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan, dan pembinaan hubungan yang baik kepada semua pihak yang terkait (Tim Ditjen Bagais, 2003).

Adapun fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan proses belajar mengajar guru di sekolah. Sehubungan dengan hal ini, menurut pendapat Malik (2000) supervisi terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar memiliki tiga fungsi utama yaitu: (a) supervisi kurikulum untuk menjamin penyampaian kurikulum dengan tepat; (b) perbaikan proses pembelajaran dengan membantu guru merencanakan program akademis; dan (c) pengembangan profesi dalam melaksanakan program pengajaran.

Kemampuan dalam proses belajar mengajar guru di sekolah adalah penguasaan materi atau bahan, metode, alat dan evaluasi. Keempat hal tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berhubungan dan saling memengaruhi satu sama lainnya. Guru sebagai pendidik tidak hanya berkenaan dengan penyampaian ilmu pengetahuan, tetapi juga menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan

nilai-nilai etika dan estetika para siswa dalam menghadapi tantangan hidup masyarakat. Sahertian menjelaskan bahwa: fungsi utama supervisi pendidikan bukan perbaikan pembelajaran saja, tetapi untuk mengoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.

Pelaksanaan supervisi pendidikan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan proses belajar mengajar. Pengawasan dan pengendalian merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan pencegahan (*preventive*) agar para guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Soetjipto dan Rafli Kosasi (2004) mengatakan tugas supervisor itu meliputi:

1. Tugas perencanaan, yaitu untuk menetapkan kebijaksanaan dan program.
2. Tugas administrasi, yaitu pengambilan keputusan serta pengoordinasian melalui konferensi dan konsultasi yang dilakukan dalam usaha perbaikan kualitas pengajaran.
3. Partisipasi secara langsung dalam pengembangan kurikulum, yaitu dalam kegiatan merumuskan tujuan, membuat penuntun mengajar bagi guru, dan memilih isi pengalaman belajar.
4. Melaksanakan demonstrasi mengajar untuk guru-guru.
5. Melaksanakan penelitian.

Mulyasa yang mengutip pendapat Ametembun mengurai beberapa tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut.

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
3. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis dan kesulitan-kesulitan belajar-mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.

4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
5. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
6. Membantu kepala sekolah untuk memopulerkan pengembangan program pendidikan sekolah kepada masyarakat.
7. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
8. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.
9. Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) di antara guru (Mulyasa, 2012).

Pendapat lain menyebutkan tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, yang berarti tujuan supervisi pendidikan tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur, dan teknik evaluasi pengajaran.

Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya pada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Fokusnya bukan pada seorang atau sekelompok orang, akan tetapi semua orang, seperti guru-guru, para pegawai, dan kepala sekolah lainnya adalah teman sekerja yang sama-sama bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang baik.

Esensi supervisi pendidikan terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang direfleksikan pada perkembangan yang tercapai oleh peserta didik. Pembimbingan dalam

kegiatan supervisi pendidikan cenderung mengacu kepada usaha yang bersifat manusiawi. Tujuan konkret dari supervisi pendidikan sebagaimana dinyatakan Abichuenk sebagai berikut.

1. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
3. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode, dan sumber-sumber pengalaman belajar.
4. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
5. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
6. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dengan baik dalam pembinaan sekolah (Abiechuenk, 2014).

Sudjana (2014) menegaskan tujuan supervisi pendidikan adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang harus dicapai peserta didik. Pengembangan kemampuan guru mencapai tujuan pembelajaran selain ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru mengajar, juga peningkatan komitmen, kemauan, dan motivasi guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan lebih meningkat. Sedangkan Ali Imron (1995) yang mengutip pendapat Briggs menyatakan supervisi pendidikan berfungsi untuk mengoordinasi, menstimulasi, dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru; mengoordinasikan semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru.

Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya pada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam rangka pelaksanaan supervisi secara umum untuk membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai

sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat, termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik, bersama guru-guru, berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik, membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya, serta berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai.

Fungsi supervisi dalam pendidikan menurut Purwanto bukan hanya sekadar kontrol melihat, apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif, dan memenuhi syarat-syarat itu (Purwanto, 2009).

Fungsi supervisi pendidikan dapat dibedakan menjadi dua bagian besar antara lain:

1. Fungsi utama ialah membantu sekolah yang sekaligus mewakili pemerintah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yaitu membantu mengembangkan potensi individu peserta didik.
2. Fungsi tambahan ialah membantu sekolah dalam membina para guru dan staf personalia agar ingin bekerja dan mengajar dengan baik dan dalam mengadakan kontak dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat serta memelopori kemajuan masyarakat sekitar (Abiechuenk, 2014).

Selain beberapa fungsi yang telah dipaparkan di atas, supervisi pendidikan menurut Makawimbang berfungsi membantu guru dalam beberapa hal, yakni: merencanakan kegiatan pembelajaran dan/atau bimbingan, melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan, menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, memberikan umpan balik secara tepat dan teratur serta terus-menerus pada peserta didik, melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, memberikan bimbingan belajar pada peserta didik,

menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu serta media pembelajaran dan/atau bimbingan, memanfaatkan sumber-sumber belajar, mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, dan pendekatan) yang tepat dan berdaya guna, melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan; dan mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan (Makawimbang, 2011).

Secara terperinci tanggung jawab supervisor antara lain mengorganisasi dan membina guru, mempertahankan dan mengembangkan kurikulum yang berlaku, dan meningkatkan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum (Pidarta, 2010). Mengorganisasi dan membina guru di sini mencakup upaya memotivasi dan meningkatkan semangat bekerja, menegakkan disiplin dengan sanksi-sanksinya, memberi konsultasi, memimpin diskusi dan membantu pemecahan masalah, memberi contoh perilaku, mengembangkan profesi guru, dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan diri.

Selanjutnya, mempertahankan dan mengembangkan kurikulum yang berlaku mencakup upaya menciptakan dan mempertahankan kondisi dan iklim belajar mengajar yang sesuai, memberi pengarahan kepada guru-guru tentang tata cara mengelola kelas, mengkoordinasi staf pengajar, memberikan informasi pendidikan yang baru, mengembangkan program belajar yang sesuai, mengembangkan materi pelajaran bersama guru-guru, mengembangkan model belajar mengajar bersama guru-guru, mengembangkan alat-alat bantu belajar bersama guru-guru, memberi contoh-contoh model belajar mengajar, mengembangkan program pengayaan dan *remidi* bersama guru-guru, membantu menciptakan sekolah sebagai pusat kebudayaan untuk mengembangkan para siswa sebagai manusia seutuhnya, menilai dan membina ketatausahaan kelas serta sekolah pada umumnya, dan menilai pendidikan beserta hasilnya.

Beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor dalam pertemuan balikan, antara lain (Mulyasa, 2012):

1. Memberikan penguatan terhadap penampilan guru, agar tercipta suasana yang akrab dan terbuka.
2. Mengajak guru menelaah tujuan pembelajaran kemudian aspek pembelajaran yang menjadi fokus perhatian dalam supervisi.

3. Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran. Sebaiknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru dilanjutkan dengan aspek dianggap kurang berhasil.
4. Menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Beri kesempatan guru untuk mencermati data tersebut kemudian menganalisisnya.
5. Menanyakan kepada guru bagaimana pendapatnya terhadap data hasil observasi dan analisisnya. Dilanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut, dengan menghindari kesan “menyalahkan”, namun perlu diusahakan agar guru menemukan sendiri kekurangannya.
6. Menentukan secara bersama rencana pembelajaran berikutnya, termasuk memberikan dorongan moral, bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya.

### **C. Prinsip-prinsip dan Sasaran Supervisi Pendidikan**

Pelaksanaan supervisi pendidikan perlu memperhatikan beberapa prinsip, yakni ilmiah, demokratis, kerja sama, dan konstruktif (Sahertian, 1981). Prinsip ilmiah (*scientific*) mengandung ciri-ciri kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar, untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya, serta setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana, dan kontinu. Prinsip demokratis, servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Prinsip kerja sama, mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi '*sharing of idea, sharing of experience*', memberi *support* atau mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama. Prinsip konstruktif dan kreatif, setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara yang menakutkan.

Senada pendapat di atas, Makawimbang menyatakan secara sederhana prinsip-prinsip supervisi pendidikan dapat dilaksanakan sebagai berikut.

Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi, bersifat konstruktif dan kreatif, realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya, terlaksana dengan sederhana, terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi, didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi, dan sikap pihak yang disupervisi, supervisi pendidikan harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada kepala sekolah (Makawimbang, 2011).

Beberapa prinsip pelaksanaan supervisi pendidikan menurut Suryosubroto (2004) meliputi prinsip ilmiah, demokratis, kooperatif, konstruktif, dan kreatif. Prinsip ilmiah (*scientific*), bahwa supervisi dilaksanakan secara teratur berprogram dan kontinu serta objektif, berdasarkan pada data informasi. Selain itu, menggunakan instrumen (alat) yang dapat memberi data/informasi sebagai bahan untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar. Prinsip demokratis, bahwa supervisi harus menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat, serta sanggup menerima pendapat orang lain. Supervisi bersifat kooperatif, yakni mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Selanjutnya, supervisi bersifat konstruktif dan kreatif dimaknai membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Secara sederhana prinsip-prinsip supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi, bersifat konstruktif dan kreatif, realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya, terlaksana dengan sederhana, terjalin hubungan profesional bukan didasarkan atas hubungan pribadi, didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi, dan sikap pihak yang disupervisi, dan supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada kepala sekolah.

Pendapat lain mengenai prinsip-prinsip supervisi pendidikan sebagai berikut:

1. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dan bukan mencari-cari kesalahan.

2. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa pihak yang mendapat bantuan dan bimbingan tersebut tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri.
3. Apabila supervisor merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.
4. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala misalnya 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.
5. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi tercipta suasana kemitraan yang akrab. Hal ini bertujuan agar pihak yang disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.
6. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat, berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.

Sementara, dalam buku *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama* (Ditjen Islam Depag, 2003), dijelaskan bahwa prinsip-prinsip supervisi pada dasarnya akan diarahkan pada 3 hal sebagai berikut.

1. Prinsip fundamental, yakni yang berlandaskan pada nilai-nilai luhur Pancasila dan agama. Pancasila merupakan dasar atau prinsip fundamental bagi setiap supervisor pendidikan Indonesia. Seorang supervisor haruslah seorang Pancasilais sejati.
2. Prinsip praktis, yakni dapat dikerjakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Supervisi bersifat konstruktif dan kreatif, didasarkan kepada sumber-sumber kolektif dari kelompok tidak hanya dari supervisor sendiri, harus dilakukan berdasarkan hubungan profesional, bukan berdasarkan hubungan pribadi, hendaknya progresif, tekun, sabar, tabah, dan tawakal; dan supervisi harus jujur, objektif, dan siap mengevaluasi diri sendiri

demikian kemajuan. Sebaliknya, dalam pelaksanaan supervisi tidak boleh bersifat mendesak (otoriter), tidak boleh didasarkan atas kekuasaan, tidak mencari kelemahan/kekurangan/kesalahan, tidak terlalu berharap cepat mengharapkan hasil atau perubahan, tidak boleh menuntut prestasi di luar kemampuan bawahannya, dan supervisi tidak boleh egois, tidak jujur, dan menutup diri terhadap kritik dan saran dari bawahannya.

Terdapat prinsip positif dan negatif dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Prinsip positif merupakan pedoman yang harus dilakukan seorang supervisor agar berhasil dalam pembinaannya.

Prinsip positif di sini merupakan prinsip-prinsip yang patut kita ikuti, sedangkan yang dimaksud dengan prinsip-prinsip negatif adalah prinsip yang merupakan larangan bagi supervisor. Prinsip positif, bahwa:

1. Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif. Kepala sekolah sebagai supervisor harus menghargai kepribadian guru. Dalam pembicaraan-pembicaraan bersama ia memberi kesempatan kepada guru-guru untuk melahirkan pikiran, perasaan, dan pendapatnya. Keputusan-keputusan diambil dengan jalan musyawarah. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan bersama. Dalam suasana yang demikian terpujuklah kerja sama yang baik antara pimpinan dengan yang dipimpin. Guru-guru saling membantu dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.
2. Supervisi harus kreatif dan konstruktif. Supervisor harus menyadari bahwa setiap guru pasti mempunyai kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu hendaklah ia berusaha memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan kelebihan-kelebihan itu dan menciptakan sesuatu yang baru demi kepentingan anak didik mereka. Kekurangan-kekurangannya dibicarakan dengan guru yang bersangkutan atau dalam kelompok bersama mereka mencari jalan keluar untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan itu.
3. Supervisi harus *scientific* dan efektif. Dalam menghadapi masalah hendaknya supervisor bersikap "*scientific*". Ini berarti bahwa ia harus mendengarkan masalah yang dihadapi guru dengan penuh perhatian, mengumpulkan data, kemudian mengolahnya, dan akhirnya menarik kesimpulan serta mengambil keputusan. Supervisi membantu guru-guru dalam mempersiapkan pelajaran

yang diberikan, dalam menggunakan alat pelajaran, serta menyusun tes bagi siswa secara efektif. Supervisi mengoordinir teori dan praktik sambil menolong guru-guru mengerti teori dan praktik sambil menolong guru-guru mengerti teori supervisor, menolong mereka untuk menerapkan di dalam pelaksanaan tugasnya di sekolah. Ia dengan setia berusaha memperbaiki metode dan cara penggunaannya, sehingga teori itu dapat menjadi efektif.

4. Supervisi harus dapat memberi persamaan aman kepada guru-guru. Kepala sekolah yang merangkap sebagai supervisor bagaikan bapak atau saudara bagi mereka yang senantiasa siap membantu mereka dalam memecahkan masalah yang mereka hadapi. Dengan demikian, terpupuklah rasa aman pada guru-guru dan mereka tidak tertekan serta bebas untuk mengeluarkan kenyataan.
5. Supervisi harus berdasarkan kenyataan. Supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah hendaklah didasarkan atas keadaan yang sebenarnya yang dapat dilihat, disaksikan, dan diketahui oleh kepala sekolah itu sendiri dari dekat. Data yang diperoleh bukan data yang sebenarnya yaitu keadaan murid, lingkungan belajar mengajar, keadaan alat-alat pelajaran yang sebenarnya, semua ini merupakan bahan-bahan yang nyata bagi supervisor untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.
6. Supervisi harus memberi kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*. Supaya pelayanan supervisi mendatangkan manfaat serta menjadi mantap, baik bagi kepala sekolah maupun bagi guru-guru, maka hendaknya kepala sekolah dapat mengembangkan dirinya terlebih dahulu. Agar ia dapat mengembangkan dirinya sendiri, maka perlu sekali ia berusaha mengadakan *self evaluation* setiap kali. Melalui *self evaluation* setiap kali ini ia dapat mengetahui kelebihan-kelebihan, juga kekurangan-kekurangan dan kelemahannya. Kemudian ia akan berusaha juga untuk memperbaiki kekurangannya. Demikian pula ia dapat membantu guru-guru dalam *self evaluation* demi kepentingan anak didiknya.

Berikutnya prinsip negatif ini merupakan larangan bagi kepala sekolah sebagai supervisor, yakni tidak boleh bersikap otoriter, tidak boleh mencari kesalahan pada guru-guru, supervisor bukan inspektur

yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak, supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih dari guru-guru oleh karena jabatannya, tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil dalam cara-cara guru mengajar, dan supervisor tidak boleh lekas kecewa bila ia mengalami kegagalan. Prinsip-prinsip supervisi di atas merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan di dalam melakukan supervisi, sehingga perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisor-guru maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi pendidikan.

Supervisi ditujukan kepada situasi belajar-mengajar yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimum. Situasi belajar mengajar yang dimaksud di sini, yakni situasi di mana terjadi proses interaksi antara guru dengan murid dalam mengajar dan belajar. Bila pola interaksi itu diuraikan maka akan terdapat segi-segi tujuan khusus belajar mengajar, materi dan kegiatan belajar mengajar, metode mengorganisasi kegiatan belajar mengajar, cara menggunakan alat (media pelajaran), cara mengevaluasi proses dan hasil belajar murid, cara membimbing dan melayani murid terutama yang mengalami kesulitan belajar.

Sasaran utama dari pelaksanaan kegiatan supervisi tersebut adalah peningkatan kemampuan profesional guru. Sasaran supervisi ditinjau dari objek yang disupervisi, ada 3 bentuk supervisi:

1. Supervisi akademik, menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu peserta didik sedang dalam proses mempelajari sesuatu.
2. Supervisi administrasi, menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar keterlaksanaannya pembelajaran.
3. Supervisi lembaga, menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi ini dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Misalnya: ruang UKS (Unit Kesehatan Sekolah), perpustakaan, dan lain-lain (Daryanto, 2015).

Supervisi akademik menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu. Supervisi administrasi menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Supervisi lembaga menitikberatkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah, jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan.

Dalam Permendikbud RI No. 15 Tahun 2018, tertuang bahwa fungsi **supervisi pendidikan** ada pada pengawas sekolah dan **kepala sekolah**. Berdasarkan PP tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab secara manajerial dalam melaksanakan supervisi akademik. Menurut Fiscer, dkk., supervisi akademik merupakan suatu proses pengawasan yang dilakukan oleh seseorang kepada tenaga pendidik, untuk menguatkan dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, sehingga dapat berkontribusi untuk meningkatkan kualitas proses belajar peserta didik. Menurut Tyagi, ia berpandangan melalui supervisi akademik, kepala sekolah dapat membuat atau merencanakan program pengembangan profesionalisme guru, sebagai upaya meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Dengan demikian, diharapkan melalui kegiatan supervisi akademik, kepala sekolah dapat memastikan semua guru di bawah kepemimpinannya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga peserta didik dapat menerima layanan pembelajaran yang terbaik.

Dalam konteks pengembangan profesionalisme guru, pelaksanaan supervisi akademik tidak hanya fokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, tetapi juga pada pembaruan komitmen (*commitment*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*) guru (Kemdiknas, 2007). Peningkatan pada kemampuan dan motivasi kerja guru tentu akan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Kemendiknas (2007), merumuskan tiga tujuan supervisi akademik. Supervisi akademik perlu dilaksanakan untuk:

1. Membantu guru meningkatkan kemampuan profesionalnya, yang mencakup pengetahuan akademik, pengelolaan kelas,

keterampilan proses pembelajaran, dan dapat menggunakan semua kemampuannya ini untuk memberikan pengalaman belajar yang berkualitas bagi peserta didik.

2. Memeriksa atau memastikan proses pembelajaran di sekolah berjalan sesuai ketentuan dan tujuan yang ditetapkan. Kegiatan pengawasan ini dapat dilakukan melalui kunjungan ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan peserta didik.
3. Mendorong guru meningkatkan kompetensinya, melaksanakan tugas mengajarnya lebih baik dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilannya, dan memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

Melalui supervisi akademik, kepala sekolah, pengawas sekolah, atau *stakeholder* terkait dapat melakukan refleksi terhadap pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan penilaian unjuk kerja guru, untuk mengidentifikasi kesulitan dan permasalahan dalam proses pembelajaran. Selain itu, melalui supervisi akademik, informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran dapat diketahui, sehingga program tindak lanjut untuk pengembangan profesionalisme guru yang bersangkutan dapat dirancang (Kemdiknas, 2007). Dengan demikian, diharapkan pada akhirnya supervisi akademik secara nyata merupakan bagian dalam proses pengembangan profesionalisme guru untuk menyediakan dan menyelenggarakan layanan belajar yang berkualitas bagi peserta didiknya.

Dalam melakukan supervisi, baik kepala sekolah ataupun pengawas sekolah perlu untuk memahami prinsip-prinsip supervisi akademik. Dalam Kemendiknas (2010), prinsip supervisi akademik sebagai berikut.

1. **praktis**, artinya sesuai kondisi sekolah sehingga mudah dilakukan;
2. **sistematis**, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran;
3. **objektif**, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen;
4. **realistis**, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya;
5. **antisipatif**, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang memungkinkan terjadi;

6. **konstruktif**, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran;
7. **kooperatif**, artinya ada kerja sama yang baik antara kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan pembelajaran;
8. **kekeluargaan**, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran;
9. **demokratis**, artinya kepala sekolah tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik;
10. **aktif**, artinya guru dan kepala sekolah harus aktif berpartisipasi;
11. **humanis**, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajek, sabar, antusias, dan penuh humor; dan
12. **berkesinambungan**, artinya supervisi akademik di lakukan secara teratur dan berkelanjutan.

Supervisi administrasi pendidikan merupakan pembinaan yang direncanakan dalam perbaikan situasi administrasi pengajaran dengan lebih meningkatkan pendayagunaan sumber personel dan material dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan secara lebih efektif dan efisien. Maksud dari pembinaan, yakni memberikan bimbingan dan latihan bagi guru dan pegawai untuk meningkatkan kemampuan dalam tugas yang diembannya, agar supervisi administrasi pendidikan itu mengarah perbaikan dalam penyelenggaraan dan pengajaran yang baik serta terjaminnya dalam pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan.

Supervisi administrasi objeknya menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan memperlancar terlaksananya proses pembelajaran, dapat berupa kurikulum sekolah, penentuan guru mata pelajaran, penyusunan jadwal pelajaran, laporan nilai peserta didik, presensi kehadiran guru dan peserta didik, tingkat pendidikan guru dan tenaga kependidikan, prestasi yang diperoleh mahasiswa. Selama ini pengawasan atas sarana dan fasilitas sekolah merupakan objek sasaran inspeksi yang kurang dikaitkan kepada kepentingan pembelajaran. Sasaran pengawasan di lingkungan sistem persekolahan selama ini menunjukkan kesan seolah-olah segi fisik material yang tampak merupakan sasaran yang

sangat penting. Kurang perhatian terhadap masalah pembelajaran yang bermutu merupakan kendala bagi upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran. Supervisi administratif adalah supervisi yang ditujukan kepada pembinaan dalam memanfaatkan setiap sarana bagi keperluan pembelajaran. Fasilitas belajar, media belajar, buku teks, perpustakaan, semua itu merupakan sarana belajar yang perlu dikaitkan untuk mempertinggi kualitas proses belajar.

Prinsip-prinsip supervisi administrasi pada hakikatnya tidak berbeda dengan supervisi akademik, yaitu:

1. Harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, seperti ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.
2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal.
3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan.
4. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
5. Program supervisi harus integral. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan.
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.
7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan kepala sekolah/guru.
8. Supervisi harus objektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus objektif. Objektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

Rifai (1982) mengatakan, bahwa di mana ada administrasi harus ada supervisi, dan jika ada supervisi tentu ada suatu yang dilaksanakan,

ada administrasi sesuatu. Dengan demikian, kedudukan supervisi pendidikan sama pentingnya dengan administrasi pendidikan, namun secara hierarkis supervisi merupakan salah satu fase atau tahap dari administrasi. Thomas H. Briggs (Rifai, 1982) menegaskan, bahwa supervisi merupakan bagian atau aspek dari administrasi. Khususnya yang mengenai usaha peningkatan guru sampai kepada taraf penampilan tertentu. Sarwoto (1985) menjelaskan bahwa secara teoretis yang menjadi objek supervisi ada dua aspek. *Pertama*, aspek manusianya, seperti sikap terhadap tugas, disiplin kerja, moral kerja, kejujuran, ketaatan terhadap peraturan organisasi, kerajinan, kecakapan kerja, kemampuan dalam bekerja sama, dan watak. *Kedua*, aspek kegiatannya, seperti cara bekerja kerja (cara mengajar), metode pendekatan terhadap siswa, efisiensi kerja, dan hasil kerja.

Tugas administrasi meliputi keseluruhan bidang tugas di sekolah, termasuk manajemen sekolah, sedangkan supervisi merupakan sebagian dari tugas pengarahan (*directing*), satu segi manajemen sekolah. Administrasi pendidikan bertugas menyediakan semua kondisi yang diperlukan untuk pelaksanaan program pendidikan, sedangkan supervisi menggunakan kondisi-kondisi yang telah disediakan itu untuk peningkatan mutu belajar mengajar. Administrasi sekolah diselenggarakan dengan tujuan tersedianya program kerja yang dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan pendidikan di sekolah sehingga penyelenggaraan sekolah menjadi efisien dan efektif, terwujudnya konsistensi pelaksanaan pendidikan sesuai dengan yang ditetapkan, tersedianya alat kontrol untuk menentukan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sekolah, tersedianya umpan balik bagi perbaikan proses dan hasil pendidikan di sekolah, dan terwujudnya administrasi sekolah yang tertib dan rapi.

**Di antara administrasi pendidikan, khususnya pembelajaran yang perlu dilakukan supervisi mencakup kurikulum pendidikan, program tahunan, program semester, program mingguan, perencanaan pembelajaran, pengaturan jadwal pelajaran, pengaturan pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran, penentuan norma kenaikan kelas, norma penilaian, pelaksanaan evaluasi belajar, perbaikan mengajar, mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, dan mengatur disiplin dan tata tertib kelas.**

Berikutnya supervisi lembaga menebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seluruh sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Supervisi institusional berorientasi pada pembinaan aspek organisasi dan manajemen sekolah sebagai lembaga yang meliputi semua aspek dalam bentuk pengaturan yang terkait dengan proses peningkatan mutu sekolah dalam rangka menyukseskan pembelajaran, seperti: penerimaan murid baru, rombongan belajar, pembagian tugas, pengembangan kurikulum dalam kegiatan ekstra dan intra, pengelolaan sarana dan fasilitas belajar, kalender akademik, hubungan kerja sama sekolah dengan orangtua dan masyarakat. Supervisi institusional atau supervisi kelembagaan berkaitan dengan usaha untuk menjadikan sekolah memiliki kinerja yang baik.

# BAB 4

## KINERJA GURU DALAM PROSES PEMBELAJARAN

### A. Konsep Kinerja Guru

Guru dalam proses pembelajaran memiliki peran penting terutama dalam membantu peserta didik untuk membangun sikap positif dalam belajar, membangkitkan rasa ingin tahu, mendorong kemandirian dan ketepatan logika intelektual, serta menciptakan kondisi-kondisi untuk sukses dalam belajar. Atmosudirdjo (Yamin dan Maisah, 2010) menyebutkan bahwa guru memiliki peran yang sangat besar dalam pendidikan, di pundaknya dibebani suatu tanggung jawab atas mutu pendidikan. Maka dari itu guru harus mengembangkan dirinya dengan meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Tugas utama guru adalah membimbing, membantu, dan mengarahkan peserta didik kedewasaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Yamin dan Maisah (2010) bahwa kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang ditunjukkan oleh tenaga pengajar dalam tanggung jawabnya sebagai seorang yang mengemban suatu amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam rangka menggiring perkembangan peserta didik ke arah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) menegaskan bahwa pendidik (guru) harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini. Arahan normatif tersebut yang menyatakan bahwa guru sebagai agen pembelajaran menunjukkan pada harapan, bahwa guru merupakan pihak pertama yang paling bertanggung jawab dalam pentransferan ilmu pengetahuan kepada peserta didik dan juga harus menguasai kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.

Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan, pemahaman potensi dan keberagaman peserta didik. Kompetensi kepribadian, guru sebagai teladan bagi murid-muridnya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Kompetensi profesional, tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Kompetensi sosial, kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Guru yang bermutu niscaya mampu melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan yang efektif dan efisien. Mereka diyakini mampu memotivasi siswa untuk mengoptimalkan potensinya dalam kerangka pencapaian standar pendidikan yang ditetapkan. Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai, seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang semakin meningkat.

Guru merupakan komponen paling utama dalam sistem pendidikan secara keseluruhan yang perlu diperhatikan dengan maksimal. Figur ini akan mendapat sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dalam komponen mana pun di sistem pendidikan. Guru mempunyai peran yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya di bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermartabat dan profesional. Guru dituntut memiliki kinerja yang baik untuk mewujudkan perannya.

Kinerja merupakan kecenderungan moral, sikap, dan pandangan hidup seseorang terhadap cara kerja yang dimilikinya, atau kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasinya (Kast dan Rosenzweig, 1979). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja). Mangkunegoro (2000) menyebut kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja secara umum didasarkan pada sesuatu yang menjadi harapan dan permintaan kelompok atau organisasi di mana seseorang itu bekerja. Harapan dan permintaan itu mengacu pada tujuan kelompok atau organisasi itu sendiri. Dengan demikian, seseorang yang menjadi anggota kelompok atau organisasi tersebut diharapkan mampu menguasai apa yang menjadi peran dan tanggung jawabnya di kelompok tersebut serta memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja secara profesional.

Kinerja ditandai oleh keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, keinginan menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya (Buchori, 1994). Berdasarkan uraian di atas, maka untuk melihat kualitas kinerja seorang guru paling tidak harus dilihat dari aspek semangat dan motivasi kerja yang dimilikinya. Semangat kerja sebagai sikap kejiwaan dan perasaan yang menimbulkan kesediaan seseorang untuk berkorban demi tercapainya organisasi (Liang Gie, 1995), atau kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dengan giat serta penuh antusias sehingga penyelesaian pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik (Hasibua, 1996).

Semangat kerja seseorang antara lain dapat dilihat dari tingkat harmonisasi hubungan kerja, kepuasan terhadap tugas dan pekerjaannya, adanya suasana dan iklim kerja yang bersahabat, kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi, dan adanya ketenangan jiwa (Zainuri, 1979). Semangat kerja menjadi faktor penting dan berdampak positif, yakni: rasa senang dan kepuasan bekerja, menghilangkan rasa jemu dan malas, penggunaan waktu kerja yang maksimal, ketaatan kerja, kesediaan kerja ekstra, adanya sikap saling bantu, dan sebagainya (Muhadjir, 1973). Kinerja terkait pula dengan motivasi, yakni kecenderungan dan kesiapan sistematis yang mampu mendorong seseorang melakukan kegiatan guna meraih tujuan yang diinginkan. Jadi motivasi kerja

merupakan dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu, baik bersifat ekonomis, fisiologis, maupun psikologis.

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan. Menurut Tabrani Rusyan, dkk. (2000), kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.

Kinerja guru dapat direfleksikan dalam tugasnya sebagai pengajar dan pelaksana administrasi kegiatan mengajarnya. Kinerja guru adalah gambaran dari seorang guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya yang salah satunya adalah melaksanakan kegiatan tatap muka dengan peserta didik dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Kinerja guru merupakan salah satu tanggung jawab yang mesti diembannya dalam rangka melaksanakan amanat undang-undang (Hasibuan, 2005). Kinerja dapat dikatakan baik apabila indikator-indikator yang dijadikan tujuan perencanaan dapat dicapai dalam kurun waktu yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2000). Kinerja guru adalah kepatuhan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru yang berkaitan dengan menyusun perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi hasil yang telah dilakukan.

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas. Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional, tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara

khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya. Tabrani Rusyan, dkk. (2000) menyarankan dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut.

1. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
2. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
3. Mendorong lahirnya “sumber daya manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
4. Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
5. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.
6. Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
7. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
8. Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
9. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekarya-an bukan kepada ijazah.
10. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
11. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
12. Membudayakan sikap kerja keras, produktif, dan disiplin.

Nana Sudjana, dkk. (2004) mensyaratkan 10 dasar kompetensi kinerja guru, yaitu:

1. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
2. Mengelola program belajar mengajar.
3. Mengelola kelas.
4. Menggunakan media/sumber pelajaran.

5. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
6. Mengelola interaksi belajar mengajar.
7. Menilai prestasi siswa.
8. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Guru memiliki tanggung jawab moral, yakni kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila. Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar, dan memahami kurikulum dengan baik. Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut menyukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat. Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.

Tabrani Rusyan, dkk. (2000) menyatakan untuk mendukung keberhasilan kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:

1. Motivasi kinerja guru. Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.
2. Etos kinerja guru. Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos kinerja. Dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang, kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas, dan perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.
3. Lingkungan kinerja guru. Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- (a) Lingkungan sosial-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antarguru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya kinerja guru.
- (b) Lingkungan fisik, ruang kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat ruangan harus bersih, ada ruangan khusus untuk kerja, peralatan dan perabotan tertata baik, mempunyai penerangan yang baik, tersedia meja kerja yang cukup, sirkulasi udara yang baik, dan jauh dari kebisingan.

## **B. Aspek dan Indikator Kinerja Guru**

Menilai kinerja guru mengacu pada kompetensi personal, sosial, dan profesional (Sahertian, 1994). Kompetensi personal terkait tugas pribadi, yakni kemampuan dan tekad untuk mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah direncanakan melalui proses pembelajaran bermutu. Guru perlu memahami diri dan kemampuannya, dan setelah mengajar dia mengadakan refleksi diri tentang keberhasilan mengajarnya.

Kinerja guru dalam kaitannya dengan kompetensi profesional, yakni penguasaan terhadap pengetahuan tertentu sehingga dia dapat mentransfer pengetahuan tersebut pada siswa secara optimal. Seorang guru harus menguasai psikologi perkembangan dan psikologi pendidikan, dapat menjadi teladan di sekolah. Dia juga harus mampu menjadi konselor, pengembang kurikulum, dan sebagainya.

Kinerja guru dalam proses pembelajaran menunjuk pada beberapa peran, yakni sebagai pengajar, pengelola kelas, mediator, demonstrator, evaluator, dan sebagainya. Sebagai pengajar, guru dituntut kemampuannya dalam mentransfer pengetahuan dan pengalaman pada siswa secara optimal, karena guru merupakan sumber utama ilmu pengetahuan yang diterima siswa, namun bukan sumber satu-satunya. Guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, di samping menguasai materi yang diajarkan. Sebagai pengelola kelas, guru berperan menciptakan suasana kelas secara kondusif bagi proses pembelajaran. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan oleh guru berkenaan dengan pengelolaan kelas, yakni mengatur tata ruang kelas, dan menciptakan iklim pembelajaran

yang serasi, dalam arti mampu menangani dan mengarahkan tingkah laku siswa agar tidak merusak suasana kelas (Suryosubroto, 1997). Pengelolaan kelas sangat penting dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran agar setiap siswa di kelas dapat belajar dengan tertib, dan tujuan pembelajaran tercapai seoptimal mungkin.

Guru sebagai mediator hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pembelajaran, di samping memiliki keterampilan dalam memilih dan menggunakan media pembelajaran dengan baik. Guru sebagai demonstrator dituntut kemampuannya dalam memperagakan atau mendemonstrasikan materi yang diajarkannya sehingga benar-benar memiliki kesan mendalam bagi siswa. Selanjutnya sebagai evaluator, guru bukan saja dituntut kemampuannya dalam membuat perencanaan dan melaksanakan pengajaran, tetapi juga harus mampu melakukan evaluasi terhadap hasil kerjanya. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui tujuan yang telah dirumuskan tercapai atau belum, dan apakah metode yang diterapkannya efektif atau tidak.

Menurut Ali, bahwa beberapa persyaratan yang harus dimiliki guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, yakni berupa penguasaan materi pelajaran, kemampuan menerapkan prinsip-prinsip psikologi, kemampuan menyelenggarakan proses belajar mengajar, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi baru (Muhammad Ali, 2000). Penguasaan guru terhadap materi pelajaran di sini bukan hanya mengetahui dan menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum, namun juga menguasai pendalamannya. Sedangkan mengenai kemampuan menerapkan prinsip-prinsip psikologi, bahwa dalam mengajar perlu memperhatikan perbedaan individual siswa, meliputi kecerdasan, bakat, minat, motivasi, inteligensi, dan aspek kepribadian lainnya. Pada aspek kemampuan guru menyelenggarakan proses pembelajaran mencakup berbagai disiplin ilmu pengetahuan yang dapat menunjang pemahaman mengenai teori dan konsep pembelajaran, sedangkan bekal praktik diperoleh melalui kegiatan praktik mengajar.

Kinerja guru yang baik sering disebut sebagai guru profesional. Pekerjaan yang berkualifikasi profesional memiliki ciri-ciri: (a) memerlukan persiapan atau pendidikan khusus bagi pelakunya, (b) kecakapan pekerja profesional dituntut memenuhi persyaratan yang telah dibakukan oleh pihak yang berwenang, (c) mendapat pengakuan

dari masyarakat atau negara (Samana, 1994; Supriyadi, 1999). Pencapaian hasil belajar secara optimal berkaitan dengan kualitas mengajar guru. Menurut Richey (1973) terdapat lima variabel yang menandai kualitas mengajar yang tinggi: (a) bekerja dengan siswa secara individual, meliputi pemberian tugas secara individual, hubungan guru-siswa akrab, dan pekerja siswa cepat diperiksa dan dikembalikan; (b) perencanaan dan persiapan mengajar, meliputi pembuatan perencanaan, pengetahuan, dan materi pelajaran yang esensial selalu disajikan; (c) penggunaan alat bantu mengajar; (d) mengikutsertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, meliputi menyajikan bermacam-macam pengalaman belajar, mengikutsertakan siswa dalam menyusun rencana pembelajaran, memberi tanggung jawab siswa terhadap tugas-tugasnya, dan memberi motivasi belajar; dan (e) kepemimpinan aktif guru, meliputi membantu siswa memecahkan masalah yang dihadapinya, dan memberi kesempatan siswa untuk berdiskusi dan mengemukakan pendapatnya.

Untuk meningkatkan profesionalitas guru mesti melakukan berbagai upaya meliputi: penguasaan materi pelajaran, pembuatan program tahunan dan program cawu/semester, pembuatan persiapan mengajar, penguasaan dan penggunaan metode, pembuatan alat peraga dan pendayagunaan media pembelajaran, serta pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan (Depag, 2000).

Dalam aspek penguasaan materi pelajaran bagi guru perlu ditekankan pada pengkajian dan pemahaman terhadap struktur program kurikulum yang berlaku, pemahaman terhadap tujuan pembelajaran, pengkajian materi pelajaran, pengetahuan tentang tata urutan pengajaran, dan alokasi waktu yang tersedia. Selain itu, juga mengkaji dan mengembangkan berbagai metode pembelajaran yang tercantum dalam kurikulum, mengkaji dan mengembangkan strategi penilaian proses dan hasil belajar, mengembangkan sarana pembelajaran, mengembangkan kurikulum dalam program tahunan, program semester, bulanan, mingguan dan persiapan mengajar (program harian), serta mengembangkan dan memanfaatkan sumber belajar.

Mengenai pembuatan program semester, guru perlu menjabarkan alokasi waktu sesuai dengan waktu efektif belajar menurut kalender pendidikan, menjabarkan materi setiap pokok bahasan, mengkaji berbagai hambatan dalam penerapan program semester sebagai *feedback*

(umpan balik) untuk perbaikan selanjutnya. Bagian yang tak kalah pentingnya dalam aspek ini adalah mengkaji dan menetapkan metode dan sarana pembelajaran yang diperlukan dalam setiap pokok bahasan. Selanjutnya, dalam membuat persiapan mengajar (program harian) guru memperhatikan beberapa hal, di antaranya membuat persiapan mengajar sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai. Dalam pembuatan persiapan mengajar guru harus merumuskan tujuan pembelajaran yang jelas dan operasional, mengembangkan bahan pembelajaran, mengembangkan strategi pembelajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi, memilih dan mengembangkan alat peraga serta memanfaatkan sumber belajar yang sesuai. Selain itu, juga memfungsikan kelompok kerja guru guna membentuk guru dalam membahas berbagai penyusunan program.

Guru dalam penggunaan metode pembelajaran dituntut agar mampu memilih dan mengembangkan berbagai metode, alat peraga, dan mendayagunakannya seoptimal mungkin. Dalam kegiatan pembelajaran guru harus mampu mengatur ruangan dan menciptakan suasana nyaman, menyajikan materi secara sistematis, membuat ikhtisar materi yang disajikan, melaksanakan evaluasi formatif dan sumatif, dan memberikan motivasi pada siswa agar berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Menyangkut program perbaikan dan pengayaan dapat dilaksanakan dengan mengukur taraf penguasaan minimal, baik perorangan maupun kelompok, memberikan penjelasan ulang materi yang belum dikuasai siswa, memberikan tugas tambahan, baik di dalam maupun di luar jam tatap muka.

Senada dengan pendapat di atas, Arikunto (1990) menyatakan seorang guru harus memiliki kompetensi-kompetensi yang berkenaan dengan teknis edukatif dan administrasi di antaranya:

1. Penguasaan bahan; menguasai bahan bidang studi masing-masing sesuai dengan kurikulum, dan menguasai bahan penunjang bidang studi masing-masing.
2. Mengelola program belajar mengajar, meliputi merumuskan tujuan instruksional, mengenal dan dapat menggunakan metode mengajar, mampu memilih, menyusun, dan menggunakan prosedur instruksional yang relevan dengan materi murid, mampu melaksanakan program belajar mengajar yang dinamis, mengenal dan memahami kemampuan anak didik, mampu merencanakan dan melaksanakan pengajaran remedial.

3. Mengelola kelas meliputi kemampuan tata ruang untuk pengajaran, menciptakan iklim belajar-mengajar berdasarkan hubungan manusiawi yang harmonis dan sehat.
4. Penggunaan media atau sumber, meliputi kemampuan mengenal, memilih dan menggunakan media yang tepat, mampu dan bersedia membuat alat-alat bantu pelajaran yang sederhana, mampu mengelola dan menggunakan laboratorium dalam proses belajar mengajar, mampu mendorong penggunaan perpustakaan dalam proses belajar mengajar.
5. Kemampuan mengelola dan menggunakan interaksi belajar mengajar untuk perkembangan fisik dan psikis yang sehat bagi anak-anak.
6. Kemampuan melakukan penilaian prestasi belajar siswa secara objektif dan mempergunakan hasilnya untuk kepentingan proses pendidikan anak-anak.
7. Pemahaman terhadap fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah, meliputi pemberian perhatian terhadap perkembangan fisik dan psikis yang sehat di kalangan murid serta mampu menyelenggarakan program layanan bimbingan dan penyuluhan sesuai dengan kondisi sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka penilaian terhadap kinerja guru dapat dilihat dari beberapa indikator, yakni: penciptaan iklim pembelajaran yang serasi, mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar secara optimal, melaksanakan penilaian selama proses pembelajaran berlangsung, menyimpulkan pelajaran secara keseluruhan dan jelas, memberikan umpan balik untuk meningkatkan penguasaan peserta didik, membantu peserta didik untuk mengidentifikasi potensi masing-masing, mendorong siswa menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri, membantu peserta didik mengungkapkan pikiran dan perasaannya, menunjukkan sikap terbuka dan luwes terhadap pendapat peserta didik, dapat menerima kondisi peserta didik sesuai potensinya, menunjukkan sikap simpatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik, menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesabaran kepada peserta didik, memperlakukan siswa secara objektif dan adil, menguasai materi ajar dan menerapkan metode yang tepat, mengembangkan hubungan yang sehat dan serasi dengan peserta didik,

memberi tuntunan/keteladanan di lingkungan sekolah, dan bersikap tegas terhadap peserta didik yang sikapnya dapat mengganggu proses belajar mengajar.

Keberhasilan seorang guru dapat dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), dinyatakan kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kompetensi pedagogik adalah mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang mencakup pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar di kelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan, baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

Kompetensi kepribadian berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian guru ini meliputi: kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya, tetapi di sisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya yang berbuat salah.

Kompetensi profesional, pekerjaan seorang guru merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru memiliki prinsip yang tertuang dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 sebagai berikut.

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjangan hayat.
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dengan kompetensi sosial ini guru harus memiliki kemampuan sebagai berikut.

1. Bertindak objektif, tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun kepada sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.

### C. Efektivitas Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran pada setiap jenjang pendidikan menduduki posisi sangat strategis bagi peningkatan kemampuan intelektual, sikap, dan *skill* peserta didik (Slamet, 2005). Pembelajaran merupakan proses kegiatan yang bersifat sistemik mengarah pencapaian kompetensi yang harus dikuasai siswa dalam ranah kognitif, afektif, dan konatif. Pembelajaran memiliki peran penting bagi peningkatan kualitas dan kompetensi siswa sehingga diperoleh performan akademik, *skill*, dan perilaku yang baik.

Pembelajaran pada hakikatnya suatu proses mengatur, mengorganisasi lingkungan di sekitar peserta didik sehingga dapat menumbuhkan dan mendorong peserta didik melakukan proses belajar. Pembelajaran juga dikatakan sebagai proses memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam melakukan proses belajar (Djamarah dan Zain, 2017). Pembelajaran dimaknai sebagai proses dua arah, di mana mengajar dilakukan oleh pendidik, sedangkan belajar dilakukan oleh peserta didik (Hermawan, 2014). Proses pembelajaran ditandai adanya interaksi edukatif. Interaksi ini berakar dari pihak pendidik dan kegiatan belajar pada diri peserta didik, berproses secara sistematis melalui tahap rancangan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pembelajaran berproses melalui tahapan-tahapan tertentu, yang mana pendidik memfasilitasi peserta didik agar dapat belajar dengan baik (Hanafy, 2014; Pane dan Dasopang, 2017).

Mengacu pada empat pilar pendidikan universal yang dirumuskan UNESCO (1996), bahwa orientasi pembelajaran itu mencakup *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together*. *Learning to know* tidak sekadar mendasarkan pada hasil belajar, namun juga berorientasi pada usaha menumbuhkan kesadaran terhadap peserta didik apa yang seharusnya dipelajari dan meningkatkan kemampuan cara mempelajari sesuatu. *Learning to do* mengandung makna belajar selain mendengar dan melihat sesuatu untuk mengumpulkan pengetahuan, juga berbuat untuk penguasaan terhadap sejumlah

kompetensi yang diperlukan dalam berkehidupan. *Learning to do* sebagai proses pembelajaran yang berorientasi pada pengalaman. *Learning to be* mengandung makna belajar membentuk peserta didik menjadi dirinya sendiri. Belajar di sini dimaksudkan untuk mengaktualisasikan diri sebagai individu yang memiliki kepribadian dan tanggung jawab sebagai manusia. Selanjutnya, *learning to live together* bermakna belajar yang berorientasi kemampuan peserta didik hidup dalam kebersamaan dan kemampuan bekerja sama dalam komunitasnya (Sanjaya, 2016).

Pembelajaran menurut Joyce dan Weil (1996) memerlukan situasi yang memungkinkan peserta didik dapat berinteraksi dan melakukan kegiatan belajar. Sehingga pembelajaran menekankan pentingnya pola interaksi antara sumber-sumber daya yang terlibat di dalam kegiatan tersebut untuk mencapai suatu perubahan (lebih baik). Situasi yang kondusif dalam pembelajaran dapat mendukung interaksi yang bermanfaat bagi peserta didik, menumbuhkan semangat belajar, dan saling pengertian di antara pendidik dan peserta didik (Haryanto dan Subiyanto, 2003).

Ditegaskan Ormrod (2003), bahwa pendidik yang mengajar dengan hangat, bersikap komunikatif dan familier terhadap peserta didik dapat menimbulkan kepercayaan baginya. Materi pembelajaran menjadi lebih menarik dipelajari, dan kegiatan pembelajaran dapat ditempuh dengan perasaan menyenangkan. Interaksi pembelajaran menurut Slamet (2005) tergantung perilaku pendidik dan peserta didik. Perilaku pendidik mencakup kejelasan dalam menyampaikan materi pembelajaran, penggunaan variasi strategi pembelajaran, variasi media belajar, keantusiasan mengajar, manajemen kelas, penggunaan waktu, kedisiplinan, hubungan interpersonal, ekspektasi, keinovasian pengajaran, dan penggunaan prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif.

Mardapi (2004) menyatakan keberhasilan pembelajaran dipengaruhi minat peserta didik dan pendidik yang memberi stimulan dan pendekatan pembelajaran. Kemampuan pendidik dalam mengemas bahan pelajaran akan mendorong peserta didik menyenangi pelajaran tersebut. Hal senada dikemukakan Muhammad Ali (2015), bahwa pembelajaran dapat terlaksana secara efektif jika didukung oleh penguasaan tenaga pengajar terhadap materi pembelajaran, kemampuan dalam menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran, dan kemampuan menyelenggarakan proses pembelajaran. Penguasaan terhadap materi

pembelajaran mencakup bahan utama dan penunjang. Kemampuan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran berupa perlakuan peserta didik dengan menyesuaikan perbedaan individual kecerdasan, bakat, minat, motivasi, inteligensi, dan aspek kepribadiannya. Kemampuan menyelenggarakan proses pembelajaran mencakup berbagai disiplin ilmu pengetahuan yang dapat menunjang pemahaman mengenai teori dan konsep pembelajaran. Aspek penting lain dalam pembelajaran, yakni kemampuannya pengajar dalam mentransfer pengetahuan dan pengalaman kepada peserta didik secara optimal. Pengajar dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, di samping menguasai materi yang diajarkan.

Dalam proses pembelajaran peserta didik dipandang sebagai individu yang unik dan berbeda antara satu dengan yang lainnya memiliki kemampuan berbeda, seperti kemampuan akademik, minat, dan latar belakang (Palennari, 2017). Pembelajaran sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berkaitan, meliputi tujuan, materi, metode, dan evaluasi (Rusman, 2015).

Pembelajaran diawali dengan pembuatan perencanaan, dilanjutkan dengan kegiatan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Perencanaan pembelajaran di antaranya menetapkan materi pembelajaran. Materi pembelajaran merupakan bahan yang dapat digunakan untuk memudahkan terjadinya proses belajar peserta didik. Materi pembelajaran adalah substansi yang akan disampaikan dalam proses belajar mengajar. Tanpa adanya materi pembelajaran proses belajar mengajar tidak akan berjalan. Oleh karena itu, pendidik yang akan mengajar pasti memiliki dan menguasai materi pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik.

Materi pelajaran merupakan satu sumber belajar bagi peserta didik. Materi yang disebut sebagai sumber belajar ini adalah sesuatu yang membawa pesan untuk tujuan pembelajaran. Arikunto memandang materi pembelajaran menjadi unsur inti yang ada di dalam kegiatan belajar mengajar, karena bahan pelajaran itulah yang diupayakan untuk dikuasai oleh peserta didik. Pendidik sebagai pengembang kurikulum dalam hal ini seharusnya tidak boleh lupa memikirkan sejauh mana bahan-bahan yang topiknya tertera yang berhubungan dengan kebutuhan siswa pada usia tertentu dan dalam lingkungan tertentu pula (Djamarah dan Zain, 2006).

Pembelajaran yang dilakukan guru bersama siswa dipastikan memiliki perencanaan dan tujuan. Perencanaan berupa RPS (Rencana Pembelajaran Semester) suatu dokumen perencanaan pembelajaran yang disusun sebagai panduan bagi siswa dalam melaksanakan kegiatan perkuliahan selama satu semester untuk mencapai capaian pembelajaran yang telah ditetapkan. Perencanaan dan tujuan pembelajaran perlu dirumuskan dengan beberapa alasan. *Pertama*, rumusan tujuan pembelajaran yang jelas dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas keberhasilan proses pembelajaran. *Kedua*, dapat digunakan sebagai pedoman dan panduan kegiatan pembelajaran. *Ketiga*, dapat membantu mendesain sistem pembelajaran (menentukan materi pembelajaran, metode/strategi pembelajaran, media, dan sumber belajar, alat evaluasi hasil belajar). *Keempat*, dapat digunakan sebagai control dalam menentukan batas-batas kualitas pembelajaran (Sanjaya, 2016).

Pembelajaran perlu diupayakan sedemikian rupa agar diperoleh dampak langsung pembelajaran (*instructional effect*) ke arah perubahan tingkah laku yang telah ditetapkan dalam rumusan pembelajaran (Uno dan Mohamad, 2015). Sehingga pembelajaran memerlukan strategi/metode tertentu mengingat proses pembelajaran merupakan proses komunikasi multiarah antarmahasiswa, dosen, dan lingkungan belajar.

Pembelajaran menurut Suprijono (2016) seharusnya menjadi aktivitas bermakna memberi kebebasan untuk mengaktualisasi diri seluruh potensi kemanusiaan. Pembelajaran menunjuk pada proses belajar yang menempatkan peserta didik sebagai *centre stage performance*. Pembelajaran lebih menekankan, bahwa peserta didik sebagai makhluk berkesadaran memahami arti penting interaksi dirinya dengan lingkungan yang menghasilkan pengalaman.

Pembelajaran dinyatakan Widiaworo (2017) harus menarik yang diaktualisasikan melalui kegiatan belajar interaktif, inspiratif, menyenangkan, dan menantang. Selain itu, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif dan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan setiap peserta didik.

Pendapat senada dikemukakan Suprijono (2016), bahwa pembelajaran idealnya dilakukan secara aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan. Pembelajaran aktif sebagai pendekatan pembelajaran yang lebih banyak melibatkan aktivitas peserta didik dalam mengakses

berbagai informasi dan pengetahuan untuk dibahas dalam proses pembelajaran untuk mendapatkan pengalaman yang dapat meningkatkan pemahaman dan kompetensi (Rusman, 2016).

Pembelajaran aktif mendorong peserta didik aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan. Pembelajaran aktif sebagai proses belajar yang menumbuhkan dinamika belajar bagi peserta didik untuk mengartikulasikan dunia idenya dan mengonfrontasi ide tersebut dengan dunia realitas yang dihadapi (Suprijono, 2016). Pembelajaran aktif menurut Uno dan Mohamad (2015) memosisikan pengajar sebagai fasilitator yang menciptakan suasana belajar secara kondusif, menjadikan peserta didik aktif dan interaktif dengan peserta didik lainnya, pendidikan, dan sumber belajar lainnya. Dalam suasana pembelajaran aktif peserta tidak terbebani secara perorangan dalam memecahkan masalah dalam belajar, tetapi mereka dapat saling bertanya dan berdiskusi.

Pembelajaran inovatif sebagai proses pemaknaan atas realitas kehidupan yang dipelajari, dan makna tersebut dapat dicapai jika pembelajaran dapat memfasilitasi kegiatan belajar yang memberi kesempatan kepada peserta didik menemukan sesuatu melalui aktivitas belajarnya (Suprijono, 2016). Pembelajaran inovatif memungkinkan terjadinya hal-hal baru dalam proses pembelajaran. Peserta didik didorong dapat menemukan caranya sendiri untuk memperdalam sesuatu yang sedang dipelajari. Dalam pembelajaran inovatif ini pendidik tidak tergantung pada materi pembelajaran yang bersumber dari buku, namun dapat mengimplementasikan hal-hal baru yang relevan dengan masalah yang sedang dipelajari peserta didik (Uno dan Mohamad, 2015).

Diperlukan pula pembelajaran kreatif dalam upaya menumbuhkan pemikiran reflektif dan produktif. Pemikiran ini dapat mengembangkan kreativitas peserta didik. Kreativitas merupakan kemampuan berpikir mencapai sesuatu dengan cara baru yang tidak biasa dilakukan orang lain, dan kreativitas menghasilkan solusi unik atas suatu permasalahan (Uno dan Mohamad, 2015). Selanjutnya pembelajaran menyenangkan, yakni pembelajaran dengan suasana *socio emotional climate* positif. Peserta didik merasakan proses belajar yang dialaminya bukan menyebabkan derita, melainkan berkah yang harus disyukurinya. Belajar bukan tekanan jiwa, namun merupakan panggilan jiwa dengan senang hati

untuk dilakoni. Pembelajaran menyenangkan menjadikan peserta didik ikhlas menjalaninya (Suprijono, 2016).

Beberapa pendapat di atas menekankan pentingnya pembelajaran berorientasi pada peserta didik dan mengoptimalkan potensi dan kreativitasnya melalui pembelajaran aktif, kreatif, dan menyenangkan. Pembelajaran perlu dibuat *enjoy* dan tidak menjadikan peserta didik terbebani. Pembelajaran dengan demikian akan terlaksana secara efektif. Pembelajaran efektif merujuk pada berdaya dan berhasil guna seluruh komponen pembelajaran yang diorganisir untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Munandir dikutip Sumantri menyatakan, efektivitas pembelajaran merujuk pada penilaian tentang seberapa besar tingkat kelekatan tujuan pembelajaran yang dicapai dengan tujuan yang diharapkan (Sumantri, 2015). Sedangkan Suprijono menitikberatkan pembelajaran efektif tersebut pada ketercapaian tujuan pembelajaran yang berdimensi mental, fisik, dan sosial. Pembelajaran efektif menurutnya memudahkan peserta didik belajar sesuatu yang bermanfaat (Suprijono, 2016).

Idealitas pembelajaran sebagaimana dikemukakan di atas memerlukan suatu model yang merentang mulai dari kurikulum perencanaan, program, unit-unit, hingga desain materi pembelajaran. Model pembelajaran bermuara pada efektivitas proses pembelajaran sesuai target yang ingin dicapai. Joyce dan Weil (1996) menyatakan model pembelajaran berguna untuk membantu peserta didik selama proses pembelajaran, yakni memperoleh informasi, ide-ide, keterampilan, cara berpikir, termasuk membantu cara belajarnya.

Di antara model-model pembelajaran yang digambarkan Joyce dan Weil (1996), yakni: *social family model*, *information process model*, *development*, *adaptation instructional design model*, *personal model*, dan *behavior model*. Model pembelajaran *social family* dan *personal* tersebut banyak bersinggungan dengan masalah karakter dan nilai. Model pembelajaran tersebut memfokuskan masalah perasaan, sikap, nilai-nilai, persepsi, dan *problem-solving*. Selain itu, model tersebut mengarahkan pada penguatan mental dan emosional dengan membangun perasaan diri yang realistis dan mengembangkan empati kepada orang lain.

Pembelajaran memerlukan evaluasi/penilaian sebagai proses pengumpulan informasi/data tentang capaian pembelajaran dalam

aspek sikap, aspek pengetahuan, dan aspek keterampilan yang dilakukan secara terencana dan sistematis yang dilakukan untuk memantau proses, kemajuan belajar, dan perbaikan hasil belajar melalui penugasan dan evaluasi hasil belajar. Penilaian tidak hanya penilaian atas pembelajaran (*assessment of learning*), melainkan juga penilaian untuk pembelajaran (*assessment for learning*) dan penilaian sebagai pembelajaran (*assessment as learning*). Penilaian atas pembelajaran dilakukan untuk mengukur capaian peserta didik terhadap kompetensi yang telah ditetapkan. Penilaian untuk pembelajaran memungkinkan pendidik menggunakan informasi kondisi peserta didik untuk memperbaiki pembelajaran, sedangkan penilaian sebagai pembelajaran memungkinkan peserta didik melihat capaian dan kemajuan belajarnya untuk menentukan target belajar.

Penilaian hasil belajar berfungsi untuk memantau kemajuan belajar, memantau hasil belajar, dan mendeteksi kebutuhan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Tujuannya, antara lain untuk mengetahui tingkat penguasaan kompetensi, menetapkan ketuntasan penguasaan kompetensi, menetapkan program perbaikan atau pengayaan berdasarkan tingkat penguasaan kompetensi, dan memperbaiki proses pembelajaran.

Penilaian hasil belajar peserta didik didasarkan pada prinsip-prinsip, yakni sah, objektif, adil, terpadu, terbuka, menyeluruh, sistematis, dan memiliki acuan (Zurqoni, 2019). Sah, berarti penilaian didasarkan pada data yang mencerminkan kemampuan yang diukur. Objektif, berarti penilaian didasarkan pada prosedur dan kriteria yang jelas, tidak dipengaruhi subjektivitas penilai. Adil, berarti penilaian tidak menguntungkan atau merugikan peserta didik karena berkebutuhan khusus serta perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender. Terpadu, berarti penilaian oleh pendidik merupakan salah satu komponen yang tak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran. Terbuka, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diketahui oleh pihak yang berkepentingan. Menyeluruh dan berkesinambungan, berarti penilaian oleh pendidik mencakup semua aspek kompetensi dengan menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai, untuk memantau perkembangan kemampuan peserta didik. Sistematis, berarti penilaian dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti

langkah-langkah baku. Beracuan kriteria, berarti penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan; dan akuntabel, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya.



# BAB 5

## **MEMOTRET KUALITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN, DAN KINERJA GURU**

Sebelum memaparkan kualitas kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kualitas kinerja guru perlu digambarkan mengenai eksistensi madrasah. Madrasah Tsanawiyah (MTs) sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam dan bagian dari unsur pendidikan nasional mempunyai peranan penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional, terutama dalam mewujudkan manusia dan masyarakat Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Keberadaan lembaga tersebut dinilai strategis dalam menciptakan kader-kader bangsa yang berwawasan keislaman dan berjiwa nasionalisme yang tinggi. Peranan yang penting itu seirama dengan derap langkah pembangunan mengingat tugas madrasah adalah mempersiapkan sumber daya manusia yang tangguh guna memasuki era otonomi daerah dan otonomi pendidikan.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia merupakan simbiosis mutualistis antara masyarakat Muslim dan madrasah itu sendiri. Secara historis kelahiran madrasah tidak bisa dilepaskan dari peran/partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. Munculnya sistem pendidikan madrasah juga merupakan respons atas kebijakan dan politik pendidikan Hindia Belanda pada saat

itu, yakni membuka lebih luas kesempatan pendidikan bagi penduduk pribumi, yang semula hanya terbatas pada kaum bangsawan, di samping merupakan politik etik balas budi, juga merupakan salah satu usaha pemerintah untuk menundukkan masyarakat pribumi melalui jalur pendidikan (Dhofir, 1984). Perjuangan madrasah untuk mendapatkan pengakuan ini tidak didapatkan dengan mudah, karena sebelumnya eksistensi lembaga ini kurang diperhatikan bila dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum yang berada di bawah naungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, justru madrasah seolah hanya menjadi pelengkap keberadaan lembaga pendidikan nasional.

Upaya untuk meningkatkan kualitas dan keberadaan madrasah dalam perkembangannya tidak pernah lepas dari beberapa problematika. *Pertama*, dengan inovasi struktur dan kurikulum yang diajarkan madrasah seolah telah kehilangan akar sejarahnya, artinya keberadaan madrasah bukan merupakan kelanjutan dari pesantren, meskipun diakui bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam pertama di Indonesia. *Kedua*, terdapat dualisme pemaknaan madrasah di satu sisi diidentikkan dengan sekolah (umum) karena memiliki muatan kurikulum yang relatif sama dengan sekolah umum, dan di sisi lain madrasah dianggap sebagai pesantren dengan sistem pendidikan klasikal yang kemudian dikenal dengan Madrasah Diniyah. *Ketiga*, muatan kurikulum yang relatif sama dengan muatan kurikulum di sekolah menjadikan madrasah kurang memiliki jati diri sebagai lembaga yang mencetak ahli-ahli agama. *Keempat*, kendatipun status madrasah sudah disamakan dengan sekolah (umum), namun dalam realitasnya keberadaan madrasah tetap dianggap sebagai pendidikan kelas dua, baik dari segi kualitas akademik, maupun sarana dan prasarana.

Eksistensi MTs dalam sistem pendidikan nasional memiliki kesetaraan dengan sekolah umum sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pembinaan MTs secara struktural berada di bawah tanggung jawab Kementerian Agama, karena itu keberadaannya memiliki keunggulan lebih dari sekolah (pendidikan umum) berupa pendalaman akidah Islam dan pengembangan akhlakul karimah. Pelajaran Al-Qur'an-Hadis, Fikh, Akidah-Akhlak, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab yang terdapat di madrasah merupakan indikator keunggulan madrasah dari sekolah (pendidikan umum).

Madrasah Tsanawiyah di Samarinda berjumlah 32 buah berstatus negeri dan swasta yang dapat dipetakan sebagai berikut.

**Tabel 5.1** Madrasah Tsanawiyah: Status dan Guru

No.	Jumlah Madrasah Tsanawiyah		Jumlah Guru	
	Negeri	Swasta	Negeri	Swasta
1.	1	31	61	570

Sumber: Laporan Keadaan Madrasah Kantor Kemenag Kota Samarinda Tahun Pelajaran 2017/2018

## A. Potret Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai kemampuan dan upaya menggerakkan para guru untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam rangka menghasilkan kinerja yang maksimal bagi pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan ditandai dengan kedekatan dan rasa bersahabat pada guru, memberi dorongan dan semangat kinerja guru, memberikan kesempatan berkembang kepada guru, menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan, menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka. Selain itu, kepemimpinan perlu diterapkan dengan melakukan komunikasi kerja secara intensif, menekankan kedisiplinan dalam bekerja, memberi kesempatan guru mengonsultasikan permasalahan kerja di sekolah, mengarahkan guru agar memiliki inovasi kerja, kreatif, dan produktif, memberi ruang pemberdayaan guru, menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku kerja, memberi bantuan ide/saran dan perangkat kerja, memberi apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru, dan senantiasa membangun kerja sama dan kekompakan kerja.

Pemimpin suatu institusi pendidikan penting menunjukkan kepedulian dan komitmennya yang tinggi terhadap pencapaian prestasi kerja, memiliki komitmen menuntaskan setiap masalah kelembagaan, bersikap komunikatif dan menjadi motivator guru untuk berprestasi, menunjukkan sifat kesederhanaan dan rendah hati, memiliki keseimbangan emosi dan pengendalian diri, sifat antusiasme dalam mewujudkan program kegiatan organisasi, bersikap terbuka dan siap menerima kritik konstruktif, mampu mengambil berbagai keputusan, mampu mendelegasikan tugas dan wewenang pemimpin, menunjukkan sikap kepeloporan dan inisiatif, memiliki kemampuan mengembang-

kan kerja sama, memiliki kemampuan membimbing staf, memiliki sifat humanis, saling menghormati terhadap kolega/guru, mampu memberi petunjuk kepada bawahan, dan tidak kalah pentingnya, yakni mampu meyakinkan bawahan tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan, serta memiliki kepercayaan kepada bawahan.

Berdasarkan pengakuan para guru yang dipimpin diketahui kepala madrasah yang selalu menunjukkan kedekatan dan rasa bersahabatnya pada guru sebesar 18,4%, sering sebesar 61,8%, dan yang kadang-kadang saja dekat sebesar 19,7%. Kepala madrasah yang selalu memberi dorongan dan semangat kerja kepada guru-guru yang dipimpinnya sebesar 19,7%, sering memberi dorongan sebesar 47,4%, dan yang kadang-kadang saja memberi dorongan dan semangat kerja sebesar 32,9%. Kepala madrasah yang selalu memberikan kesempatan berkembang kepada guru-guru yang dipimpinnya sebesar 27,6%, sering memberi kesempatan sebesar 46,1%, dan kepala madrasah yang kadang-kadang melakukan hal tersebut sebesar 26,3%. Hal ini perlu dilakukan karena setiap guru tentu memiliki harapan untuk mengembangkan diri.

Di antara kepala madrasah yang selalu menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan menurut penilaian guru-guru sebesar 18,4%, sering menerapkan pendekatan partisipatif sebesar 46,1%, dan sebesar 27,6% di antara kepala madrasah yang kadang-kadang menerapkan pendekatan kepemimpinan tersebut. Selanjutnya, dalam kepemimpinan memiliki beberapa gaya, yakni demokratis, otoriter, dan *laissez faire*. Kepala madrasah sebagai objek kajian ini yang sering menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, lugas dan terbuka sebesar 65,8%, kadang-kadang saja gaya tersebut diterapkan sebesar 32,9%, dan ternyata di antara kepala madrasah yang selalu menerapkan gaya tersebut hanya 1,3%.

Komunikasi antara pemimpin dengan staf mesti terjalin dengan lancar dalam rangka pelaksanaan tugas kelembagaan atau organisasi. Kepala madrasah berdasarkan pernyataan guru yang sering melakukan komunikasi kerja secara intensif dengan guru-guru yang dipimpinnya sebesar 43,4%, selalu 13,2%, dan terdapat 2,6% kepala madrasah yang jarang melakukan komunikasi kerja secara intensif. Kepala madrasah yang selalu menekankan disiplin yang tinggi kepada para guru dalam bekerja sebesar 30,3%, yang sering menekankan disiplin sebesar 47,4%,

dan yang kadang-kadang saja menekankan kedisiplinan kepada para guru sebesar 22,4%. Setiap pemimpin pada umumnya menekankan hal ini dalam lingkup lembaga yang dipimpinnya, karena keberhasilan suatu program dan kegiatan perlu ditunjang tingkat kedisiplinan yang tinggi dari setiap pelaku kegiatan.

Pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi pegawai pada institusi tertentu suatu ketika akan menghadapi permasalahan dari tingkat ringan hingga berat, dan seorang pemimpin yang baik memberi kesempatan kepada pegawai yang dipimpinnya untuk mengonsultasikan permasalahan yang dihadapi kepada dirinya untuk memperoleh pemecahannya. Kepala madrasah yang selalu memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengonsultasikan permasalahan kerja di sekolah sebesar 23,7%, sering sebesar 39,5%, dan yang kadang-kadang memberi kesempatan sebesar 36,8%.

Bagian dari peran pimpinan suatu lembaga, yakni mengarahkan kepada stafnya agar memiliki inovasi kerja, kreatif, dan produktif. Pegawai yang memiliki inovasi, kreatif, dan produktif tentu dapat meningkatkan kinerja kelembagaan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah dipandang penting memberikan arahan kepada para guru dalam hal pengembangan inovasi dan kreativitas kegiatan pembelajaran agar dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. Kepala madrasah tampaknya sadar betul akan hal ini, sehingga mayoritas (57,9%) mereka selalu mengarahkan kepada para guru agar inovatif, kreatif, dan produktif dalam pembelajaran. Mengenai upaya kepala madrasah dalam memberi ruang pemberdayaan kepada guru, tampak sebagian besar guru (42,1%) menyebut kepala sekolahnya sering memberdayakan potensi guru yang dipimpinnya, bahkan sebesar 36,8% di antaranya menyebut kepala madrasah selalu memberdayakan potensi guru untuk pengembangan madrasah, dalam arti kepala madrasah tidak mengharapkan potensi yang dimiliki guru sia-sia.

Seorang pemimpin berada dalam barisan terdepan dalam upaya memajukan lembaga yang dipimpinnya. Karena itu pemimpin harus memberi contoh kepada pihak yang dipimpinnya. Ki Hajar Dewantara menyebut pemimpin ketika berada di depan harus menunjukkan keteladanannya (*Ing Ngarso Suntulodo*). Keteladanan tersebut tampaknya telah ditunjukkan oleh para kepala madrasah di Samarinda. Sebesar 19,7% guru menyatakan kepala madrasah selalu menunjukkan

keteladanan dalam sikap dan perilaku kerja, sebesar 25% menyatakan kadang-kadang, namun sebagian besar di antara mereka menyatakan kepala madrasah sering menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku kerja. Perihal pemberian bantuan ide/saran dan perangkat kerja kepada para guru, sebagian besar (48,7%) guru menyatakan kepala madrasah sering membantunya, sementara kepala madrasah yang jarang membantu guru sebesar 23,7%, dan yang selalu membantu sebesar 27,6%.

Di antara guru dalam pelaksanaan tugasnya didasari dedikasi dan loyalitas yang tinggi, selain mereka kreatif dan inovatif. Oleh karena itu, pemberian apresiasi dan penghargaan oleh kepala madrasah kepada guru tersebut dinilai menjadi keniscayaan untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Dalam hal ini para kepala madrasah sering melakukannya, yakni memberikan apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru.

Selanjutnya, masalah pengelolaan suatu institusi merupakan kerja tim, oleh karena itu pimpinan organisasi perlu membangun kerja sama dan membangun kekompakan kerja. Kepala madrasah berdasarkan pernyataan 28,9% guru selalu melakukan kerja sama dengan para guru dan membangun kekompakan di antara mereka, dan sebesar 51,3% menyatakan kepala madrasah sering melakukan hal tersebut. Mengenai pencapaian prestasi kerja di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, sebesar 22,4% guru menyatakan kepala madrasah kadang-kadang menunjukkan kepedulian dan komitmennya tinggi terhadap pencapaian prestasi kerja tersebut, bahkan sebesar 36,8% guru menyatakan kepala madrasah selalu peduli terhadap pencapaian prestasi kerja guru dan lembaga.

Setiap lembaga pendidikan memiliki permasalahan, baik dari aspek kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, sumber daya manusia, atau masalah lainnya. Permasalahan pada setiap lembaga pendidikan perlu dicari pemecahannya. Pimpinan dalam hal ini dituntut komitmennya untuk menuntaskan permasalahan lembaga yang dipimpin. Sebesar 43,4% guru menyebut para kepala madrasah sering memiliki komitmen menuntaskan setiap masalah organisasi, dan sebesar 10,5% menyebut kepala madrasah kadang-kadang saja menunjukkan komitmen, dan 46,1% sisanya menyatakan kepala madrasah selalu menunjukkan komitmennya menuntaskan masalah lembaga pendidikan.

Kepemimpinan sebagai upaya mengarahkan dan memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya memerlukan kepiawaian dalam berkomunikasi dan memotivasi staf. Sebagian besar (52,6%) guru menyatakan kepala madrasah menunjukkan sikap komunikatif yang cukup baik dan mampu menjadi motivator guru untuk berprestasi, sedangkan sisanya (47,4%) menyatakan baik, dan mampu menjadi motivator bagi guru-guru agar meningkatkan prestasi kerjanya. Mengenai sifat kesederhanaan dan rendah hati ditunjukkan oleh para kepala madrasah. Hal ini sesuai pernyataan 28,9% guru, bahwa kepala madrasah selalu menunjukkan sifat-sifat tersebut dalam kesehariannya, dan hanya sebesar 22,4% guru yang menyatakan sifat kesederhanaan dan rendah hati jarang ditunjukkan oleh kepala madrasah.

Setiap pemimpin suatu organisasi atau lembaga akan berhadapan dengan berbagai karakteristik pihak yang dipimpinnya. Kondisi demikian memerlukan kearifan, kebijaksanaan, kedewasaan, termasuk keseimbangan emosi dan pengendalian diri. Berdasarkan pernyataan 25% guru, bahwa kepala madrasah selalu memiliki keseimbangan emosi dan pengendalian diri, dalam arti mampu menghadapi berbagai sifat staf yang dipimpin dan yang bersangkutan tidak mudah marah. Sebesar 52,6% guru menyatakan kepala madrasah sering memiliki keseimbangan emosi dan pengendalian diri, dan sebesar 21,1% yang menyatakan kadang-kadang. Terkait sifat antusiasme kepala madrasah dalam merealisasikan program-program kegiatan yang dibuat pada lembaga pendidikan yang dipimpin, dinyatakan oleh 27,6% guru, bahwa kepala madrasah selalu memiliki sifat antusiasme dalam mewujudkan program kegiatan organisasi, sebesar 50% menyatakan sifat itu sering dimiliki kepala madrasah, dan sisanya (22,4%) menyatakan kadang-kadang.

Perihal kemampuan kepala madrasah dalam mengambil keputusan terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi lembaga pendidikan yang dipimpinnya, mayoritas guru (57,9%) menyatakan kepala madrasah memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan yang terbaik atas permasalahan kelembagaan, sebesar 32,9% guru menyatakan sangat mampu mengambil keputusan, dan hanya 9,2% guru yang menyatakan kepala madrasah cukup mampu mengambil keputusan, karena dalam praktiknya mereka lamban memutuskan suatu masalah dan terlalu banyak pertimbangan.

Pimpinan suatu organisasi di antara tugasnya, yakni mengoordinasikan personel berikut kegiatan kelembagaan. Oleh sebab itu, pimpinan harus mampu membagi perannya dengan cara mendelegasikan tugas dan wewenang kepada staf. Dalam hal ini kepala madrasah yang selalu mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang pemimpin kepada staf/personel sebesar 32,9%, yang menjawab sering mendelegasikan sebesar 56,6%, dan yang menjawab kepala madrasah jarang mendelegasikan tugas dan wewenangnya sebesar 10,5%. Pemimpin organisasi seharusnya memiliki tingkat inisiatif yang tinggi selain kepeloporan yang dapat mengantarkan lembaga yang dipimpinnya lebih baik. Sebagian besar guru (53,9%) dalam hal ini menyatakan kepala madrasah sering menunjukkan sikap kepeloporan dan inisiatif bagi pengembangan madrasah yang dipimpinnya, bahkan sebesar 35,5% guru menyatakan kepala madrasah selalu memiliki sikap tersebut.

Dalam mengembangkan kerja sama antarpersonel maupun institusi menurut sebagian besar guru (44,7%), bahwa kepala madrasah sangat mampu mengembangkan kerja sama tersebut, yang menjawab mampu sebesar 38,2%, dan yang menjawab cukup mampu sebesar 17,1%. Kemampuan mereka sebagai pemimpin lembaga pendidikan dalam membimbing guru-guru maupun staf lainnya diakui mampu oleh 47,4% guru, sedangkan yang menyatakan kepala madrasah sangat mampu dalam membimbing guru sebesar 44,7%, dan terdapat 7,9% guru yang menjawab kemampuan membimbing kepala madrasah cukup. Sifat humanis dan menghormati kolega/guru menjadi salah satu faktor keberhasilan memimpin lembaga pendidikan, karena antara kepala madrasah dengan guru yang dipimpinnya sejatinya sama-sama guru yang perlu saling menghormati. Sebagian besar (55,3%) guru menyatakan kepala madrasah sering menunjukkan sifat humanis dan menghormati kolega guru yang dipimpin, sebesar 38,2% menyatakan sering, dan sebesar 6,6% guru menyatakan kepala madrasah kadang-kadang saja menunjukkan sikap humanisnya. Kemudian perihal kemampuan memberi petunjuk kepada bawahan (guru) menurut penilaian 56,6% guru, bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan yang baik, sedangkan guru yang menilai kepala madrasah sangat mampu sebesar 32,9%, namun terdapat 10,5% guru yang menilai kemampuan kepala madrasah dalam bidang itu hanya dalam kategori cukup.

Penyelesaian tugas-tugas kelembagaan oleh staf memerlukan spirit dan dorongan dari pimpinan serta meyakinkan staf mampu mengerjakannya. Sebesar 50% guru menyatakan, bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan yang baik dalam meyakinkan bawahan (guru) perihal tugas-tugas yang harus diselesaikan, sebesar 23% guru menyatakan kepala memiliki kemampuan yang sangat baik, dan hanya 1,3% guru yang menyatakan kemampuan kepala madrasah kurang dalam meyakinkan bawahan tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan. Seiring dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada masing-masing staf serta adanya pendelegasian tugas pimpinan ke bawahan, maka pimpinan lembaga harus mempercayainya. Dalam hal ini kepala madrasah yang selalu memiliki kepercayaan kepada bawahan sebesar 26,3%, sering percaya 53,9%, dan yang kadang-kadang memiliki kepercayaan kepada bawahan sebesar 19,7%.

Berdasarkan analisis Mean diperoleh skor rerata kepemimpinan kepala madrasah sebesar  $\mu = 4,09$  ( $\mu = 3,41$  s.d 4,20), yang berarti kepemimpinan kepala madrasah tersebut dikategorikan baik. Diantara aspek-aspek kepemimpinan tersebut yang sangat baik dilakukan kepala madrasah, yakni mengarahkan guru memiliki sifat inovatif, kreatif, dan menjunjung produktivitas kerja, memiliki komitmen menuntaskan setiap masalah kelembagaan, komunikatif dan menjadi motivator guru untuk berprestasi, memiliki kemampuan mengembangkan kerjasama, memiliki kemampuan membimbing staf, memiliki sifat humanis, menghormati kolega/guru, pendelegasian tugas dan wewenang pemimpin, mampu mengambil berbagai keputusan, dan memberikan apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru yang dipimpinnya.

**Tabel 5.2** Kepemimpinan Kepala Madrasah

No.	Aspek Kepemimpinan	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
1.	Menunjukkan kedekatan dan rasa bersahabat dengan guru	0,429	Valid	3,99	Baik
2.	Memberi dorongan dan semangat kinerja guru	0,629	Valid	3,87	Baik
3.	Memberikan kesempatan berkembang kepada guru	0,666	Valid	3,99	Baik

No.	Aspek Kepemimpinan	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
4.	Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan	0,635	Valid	4,09	Baik
5.	Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka	0,422	Valid	3,68	Baik
6.	Melakukan komunikasi kerja secara intensif	0,564	Valid	3,67	Baik
7.	Menekankan disiplin yang tinggi dalam bekerja	0,688	Valid	4,08	Baik
8.	Memberi kesempatan guru mengonsultasikan permasalahan kerja di sekolah	0,666	Valid	4,13	Baik
9.	Mengarahkan guru memiliki inovasi kerja, kreatif, dan produktif	0,510	Valid	4,51	Sangat Baik
10.	Memberi ruang pemberdayaan kepada guru	0,546	Valid	4,16	Baik
11.	Menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku kerja	0,632	Valid	4,05	Baik
12.	Memberikan bantuan ide/saran dan perangkat kerja	0,740	Valid	4,04	Baik
13.	Memberikan apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru	0,637	Valid	4,21	Sangat Baik
14.	Membangun kerja sama dan kekompakan kerja	0,518	Valid	4,09	Baik
15.	Menunjukkan kepedulian dan komitmen tinggi terhadap pencapaian prestasi kerja	0,532	Valid	4,14	Baik
16.	Memiliki komitmen menuntaskan setiap masalah organisasi	0,638	Valid	4,36	Sangat Baik
17.	Komunikatif dan menjadi motivator guru untuk berprestasi	0,412	Valid	4,47	Sangat Baik
18.	Menunjukkan sifat kesederhanaan dan rendah hati	0,640	Valid	4,07	Baik
19.	Memiliki keseimbangan emosi dan pengendalian diri	0,703	Valid	4,01	Baik

No.	Aspek Kepemimpinan	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
20.	Memiliki sifat antusiasme mewujudkan program kegiatan organisasi	0,607	Valid	4,05	Baik
21.	Bersikap terbuka dan siap menerima kritik konstruktif	0,003	Invalid	-	-
22.	Mampu mengambil berbagai keputusan	0,679	Valid	4,24	Sangat Baik
23.	Mampu mendelegasikan tugas dan wewenang pemimpin	0,695	Valid	4,22	Sangat Baik
24.	Menunjukkan sikap kepeloporan dan inisiatif	0,724	Valid	4,25	Sangat Baik
25.	Memiliki kemampuan mengembangkan kerja sama	0,590	Valid	4,28	Sangat Baik
26.	Memiliki kemampuan membimbing staf	0,565	Valid	4,37	Sangat Baik
27.	Memiliki sifat humanis, saling menghormati terhadap kolega/guru	0,612	Valid	4,32	Sangat Baik
28.	Mampu memberi petunjuk kepada bawahan	0,542	Valid	4,22	Sangat Baik
29.	Mampu meyakinkan bawahan tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan	0,428	Valid	3,96	Baik
30.	Memiliki kepercayaan kepada bawahan	0,598	Valid	4,07	Baik
Rerata				4,09	Baik

## B. Potret Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

Pelaksanaan supervisi pendidikan sebagai upaya dan langkah-langkah melakukan pengawasan dan pembinaan kepada para guru terkait dengan kinerja mereka. Pelaksanaan supervisi pendidikan dilakukan dalam rangka menghasilkan kinerja yang baik sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai guru. Supervisi pendidikan di sini dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas dari pejabat fungsional instansi terkait yang memiliki tugas pengawasan terhadap kinerja guru di sekolah.

Pelaksanaan supervisi pendidikan ditandai dengan kegiatan mengawasi kedisiplinan kinerja guru dalam pelaksanaan tugas,

mengawasi kesesuaian antara bidang yang diajarkan guru dengan latar belakang pendidikan/kemampuannya, membina peningkatan kedisiplinan guru dalam pelaksanaan tugas, mengawasi dan membina kualitas pelaksanaan pembelajaran (metode, pengelolaan kelas, interaksi edukatif). Pelaksanaan supervisi pendidikan mencakup pula kegiatan memeriksa dan melakukan pembinaan terkait kelengkapan perangkat pembelajaran, memeriksa program pembelajaran, memeriksa ketercapaian hasil pembelajaran, dan membimbing pengembangan suasana pembelajaran yang lebih baik. Selain itu, supervisi diarahkan untuk membantu dalam pemecahan masalah kinerja guru, mengevaluasi kualitas kinerja, memberi motivasi berprestasi kerja, memberi penguatan terhadap *performance* guru, membantu pengembangan kemampuan profesional guru, melakukan pembinaan melalui program latihan, membantu guru mengadakan diagnosis kesulitan belajar-mengajar, dan cara melakukan perbaikan.

Pelaksanaan supervisi dari aspek pengawasan kedisiplinan terhadap kinerja guru dinyatakan oleh 52,6% guru sering dilakukan oleh pengawas, namun sebagian guru yang lain (34,2%) menyatakan kadang-kadang saja pengawas melakukan pengawasan terhadap kedisiplinan kinerja guru. Pengawasan terhadap kesesuaian antara bidang studi yang diajarkan dengan kompetensi guru juga dilakukan oleh pengawas pendidikan, sebagaimana dinyatakan oleh 59,2% guru yang menjawab sering, bahkan sebesar 19,7% menjawab kadang-kadang pengawasan aspek ini dilakukan. Di antara guru dalam melaksanakan tugas ditemukan kurang disiplin sehingga dapat mengganggu kinerjanya. Pengawas pendidikan Madrasah Tsanawiyah tidak tinggal diam dengan permasalahan tersebut, karenanya pengawas memberikan pembinaan. Sebesar 67,1% guru menyatakan pengawas sering melakukan pembinaan terhadap guru yang dinilai kurang disiplin dalam tugas, sementara guru yang menyatakan kadang-kadang sebesar 32,9%.

Kualitas pembelajaran tidak luput dari pengawasan supervisor sebagaimana dinyatakan 46,1% guru, bahwa masalah kualitas pembelajaran sering diawasi, dan sebesar 43,4% guru menyatakan kadang-kadang. Dalam hal ini terdapat 7,9% guru yang menyatakan pengawasan kualitas pembelajaran selalu diawasi, sedangkan yang menjawab jarang sebesar 2,6%. Kualitas pembelajaran di sini mencakup metode mengajar, kemampuan guru dalam mengelola kelas, dan

kualitas interaksi edukatif antara guru dengan siswa. Pengawas pendidikan jenjang madrasah ini memiliki kepedulian terhadap kualitas pembelajaran tersebut. Kepedulian itu diaktualisasikan melalui pembinaan terutama kepada guru-guru yang dinilai kurang berkualitas dalam kegiatan pembelajaran sebagaimana jawaban 23,7% guru yang menyatakan, bahwa pengawas selalu melakukan pembinaan terkait kualitas pembelajaran. Di antara guru yang menjawab sering sebesar 55,3%, dan yang menyatakan kadang-kadang saja pembinaan kualitas pembelajaran dilakukan sebesar 21,1%.

Kegiatan pembelajaran di madrasah akan terlaksana dengan baik manakala guru melengkapi diri dengan berbagai perangkat pembelajaran, di antaranya silabus, kurikulum, dan Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP). Menurut pengakuan sebagian besar guru (65,8%), bahwa pengawas sering melakukan pemeriksaan perangkat pembelajaran, bahkan sebesar 14,5% guru menyatakan pemeriksaan ini selalu dilakukan oleh pengawas. Sejalan dengan pemeriksaan terhadap kualitas perangkat pembelajaran, tampaknya pengawas juga melakukan pembinaan dalam aspek ini. Sebesar 56,6% guru menyatakan, bahwa pengawas sering melakukan pembinaan, dan sebesar 26,3% guru menyatakan kadang-kadang saja pembinaan terhadap kualitas pembelajaran dilakukan oleh pengawas madrasah. Pembinaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan mengkritisi perangkat pembelajaran yang dibuat guru untuk selanjutnya diberikan muatan perbaikan. Selain perangkat pembelajaran sebagaimana telah dipaparkan di atas, kegiatan pembelajaran perlu adanya program pembelajaran, di antaranya program tahunan dan semesteran. Menurut pengakuan sebagian besar guru (55,3%), bahwa supervisor sering melakukan pemeriksaan program pembelajaran, sebesar 28,8% guru menyatakan pemeriksaan ini selalu dilakukan oleh supervisor, dan sisanya (15,8%) menyatakan kadang-kadang supervisor memeriksa program ini.

Mengenai pengawasan terhadap ketercapaian hasil pembelajaran oleh pengawas pendidikan madrasah berdasarkan pernyataan sebagian besar guru (55,3%) sering dilakukan, sedangkan yang menjawab selalu sebesar 23,7%. Intensitas pemeriksaan tersebut menunjukkan, bahwa perkembangan tentang ketercapaian hasil belajar di setiap madrasah menjadi perhatian supervisor pendidikan. Pembinaan terhadap

pengembangan suasana pembelajaran dilakukan cukup maksimal oleh supervisor jenjang Madrasah Tsanawiyah, terbukti dari pernyataan sebagian besar guru (44,7%) yang menyatakan pembinaan ini sering dilakukan, sebesar 30,3% menjawab selalu, dan sebesar 25% lainnya menyatakan supervisor kadang-kadang melakukan pembinaan terhadap guru-guru dalam mengembangkan suasana pembelajaran. Dengan kata lain, supervisor tidak mengharapkan adanya kegiatan pembelajaran di kelas yang monoton dan kurang dinamis.

Tidak jarang ditemukan masalah terkait dengan kinerja guru dalam arti luas. Untuk mengatasi masalah yang dihadapi para guru di lapangan, maka pengawas pendidikan jenjang madrasah menurut 48,7% guru sering memberi bantuan pemecahan masalah, sedangkan guru yang menjawab kadang-kadang saja pengawas madrasah membantu guru mengatasi masalah kinerjanya sebesar 41,3%. Perihal upaya pengawas membantu guru-guru dalam mengevaluasi kualitas kinerjanya hanya 1,3% yang jarang melakukannya, karena mayoritas guru menyatakan pengawas sering membantu guru pada aspek tersebut. Di sini terdapat 53,9% guru yang menyatakan pengawas selalu membantu mengevaluasi kualitas kinerja guru, dan sebesar 23,7% menyatakan selalu membantu.

Pelaksanaan supervisi pendidikan mencakup pengawasan dan pembinaan yang di dalamnya mencakup pemberian motivasi berprestasi kepada para pelaku pendidikan. Dalam hal ini supervisor pendidikan lingkup madrasah telah memberikan motivasi kepada para guru agar dapat mencapai prestasi terbaik di bidang masing-masing. Sebagian besar (52,6%) guru menjawab, bahwa supervisor sering memberikan motivasi berprestasi kepada para guru. Bahkan sebesar 25% guru menyatakan supervisor selalu memotivasi pada diri mereka. Pelaksana supervisi pendidikan lingkup madrasah ini telah memberikan penguatan mengenai pentingnya *performance* kepada para guru, dalam arti bagaimana patut dan idealnya penampilan sosok guru. Berdasarkan pernyataan 67,1% guru, bahwa pelaksana supervisi sering mengingatkan tentang *performance* mereka, dan yang menyatakan kadang-kadang sebesar 32,9%. Dengan kata lain, di antara pengawas ada yang peduli dengan tampilan guru sehingga harus diberi penguatan, dan ada pula yang tidak mempersoalkannya karena para

guru dianggap telah memahami bagaimana tampilan terbaik sebagai guru. Mengenai bantuan pengembangan profesionalisme kinerja guru, mayoritas (65,8%) guru menyatakan pengawas sering membantu aspek tersebut, dan hanya 9,2% guru yang menyatakan pengawas pendidikan jarang membantu pengembangan profesionalisme kinerja guru.

Pembinaan kepada guru-guru agar memiliki kinerja yang baik dilakukan oleh pengawas melalui pelatihan, setidaknya menyarankan agar para guru mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikannya sendiri (*in-house training*). Pembinaan program pelatihan menurut 67,1% sering dilakukan oleh pengawas pendidikan, sedangkan sebesar 19,7% guru menyatakan pengawas selalu melakukan pembinaan melalui pelatihan. Di sisi lain, pemberian semangat kepada para guru untuk bekerja lebih baik penting dilakukan oleh supervisor untuk kelancaran proses pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dalam arti luas. Dalam hal ini supervisor pendidikan lingkup madrasah telah memberikan semangat kepada para guru agar bekerja lebih baik lagi. Sebagian besar (55,3%) guru menjawab supervisor sering memberikan semangat kerja kepada para guru, dan terdapat 23,7% guru yang menyatakan supervisor selalu memberi semangat kerja.

Terkait dengan upaya supervisor membantu guru mengadakan diagnosis kesulitan pembelajaran sekaligus cara melakukan perbaikan menurut sebagian besar guru (61,8%), bahwa supervisor sering membantu para guru melakukan diagnosis kesulitan belajar, karena hal inilah yang dapat menghambat pencapaian prestasi secara maksimal. Cara melakukan perbaikan antara lain dilakukan melalui kegiatan *remedial teaching* atau kegiatan pengayaan. Selanjutnya, guru yang menyatakan supervisor pendidikan yang selalu membantu mendiagnosis kesulitan pembelajaran sebesar 19,7%.

Berdasarkan analisis *mean* diperoleh skor rerata pelaksanaan supervisi pendidikan sebesar  $\mu = 3,29$  ( $\mu = 3,41$  s.d 4,20), yang berarti pelaksanaan supervisi pendidikan pada lingkup madrasah yang diteliti ini dapat dikategorikan baik.

**Tabel 5.3** Supervisi Pendidikan

No.	Aspek Supervisi Pendidikan	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
1.	Mengawasi kedisiplinan kinerja guru dalam pelaksanaan tugas	0,596	Valid	3,79	Baik
2.	Mengawasi kesesuaian mata pelajaran guru dengan latar belakang pendidikan/ kemampuannya	0,544	Valid	3,99	Baik
3.	Membina peningkatan kedisiplinan guru dalam pelaksanaan tugas	0,444	Valid	3,67	Baik
4.	Mengawasi kualitas pelaksanaan pembelajaran (metode, pengelolaan kelas, interaksi edukatif)	0,512	Valid	3,59	Baik
5.	Membina peningkatan kualitas pelaksanaan pembelajaran (metode, pengelolaan kelas, interaksi edukatif)	0,505	Valid	4,03	Baik
6.	Memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran (RPP, silabus, kurikulum)	0,619	Valid	3,95	Baik
7.	Membina kualitas perangkat pembelajaran (RPP, silabus, kurikulum)	0,711	Valid	3,91	Baik
8.	Memeriksa program pembelajaran	0,665	Valid	4,13	Baik
9.	Memeriksa ketercapaian hasil pembelajaran	0,521	Valid	4,03	Baik
10.	Membimbing pengembangan suasana pembelajaran yang lebih baik	0,492	Valid	4,05	Baik
11.	Membantu pemecahan masalah kinerja guru	0,320	Valid	3,49	Baik
12.	Membantu guru dalam mengevaluasi kualitas kinerja	0,659	Valid	4,00	Baik
13.	Memberikan motivasi berprestasi kerja kepada guru	0,531	Valid	4,03	Baik
14.	Memberi penguatan terhadap <i>performance</i> guru yang lebih baik	0,312	Valid	3,67	Baik
15.	Membantu pengembangan kemampuan profesional guru	0,639	Valid	4,16	Baik

No.	Aspek Supervisi Pendidikan	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
16.	Memberi pembinaan melalui program latihan ( <i>inservice training</i> )	0,677	Valid	4,07	Baik
17.	Memberi semangat untuk bekerja lebih baik	0,579	Valid	4,03	Baik
18.	Membantu guru mengadakan diagnosis kesulitan belajar-mengajar, dan cara melakukan perbaikan	0,609	Valid	4,01	Baik
Rerata				3,92	Baik

### C. Potret Kinerja Guru Madrasah

Kinerja guru merupakan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru berdasarkan ragam kompetensi yang dipersyaratkan. Kinerja guru mencakup kegiatan mempersiapkan berbagai perangkat pembelajaran, membuat program pembelajaran, memetakan materi pembelajaran berdasarkan kalender pendidikan, dan mempersiapkan dan melakukan pengayaan materi pembelajaran.

Beberapa aspek lain dari kinerja guru, yakni merencanakan penggunaan sarana/media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran, menerapkan metode/strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran, mengupayakan secara optimal agar materi pembelajaran mudah dipahami siswa, penguasaan terhadap materi pembelajaran, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat, dan kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan masalah-masalah aktual.

Selanjutnya, melibatkan siswa secara aktif dalam proses pembelajaran, menggunakan sarana/media belajar dalam kegiatan pembelajaran, kemampuan dalam menghidupkan suasana kelas, kemampuan dalam mengelola kelas, kemampuan dalam membangkitkan motivasi belajar siswa, kemampuan menciptakan iklim pembelajaran yang serasi, kemampuan mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar secara optimal, mendorong siswa menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri, menunjukkan sikap terbuka dan luwes terhadap pendapat

peserta didik, menunjukkan sikap simpatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik, menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesabaran kepada peserta didik, mengembangkan hubungan yang sehat dan serasi dengan peserta didik, memberi tuntunan/keteladanan di lingkungan sekolah, dan bersikap tegas terhadap peserta didik yang sikapnya dapat mengganggu proses belajar mengajar.

Selain itu, melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara berkala, melakukan penilaian terhadap tugas-tugas pembelajaran, memberi umpan balik hasil evaluasi belajar, melakukan *remedial teaching*/pengayaan hasil evaluasi belajar yang belum memenuhi ketuntasan, menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasi dalam bekerja, memiliki semangat bekerja dan berprestasi, menunjukkan kedisiplinan bekerja, dan memiliki kemampuan mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran.

Kinerja guru terkait dengan pembuatan/penyampaian silabus mata pelajaran sebagian besar guru (60,5%) menyatakan sering mempersiapkan, selalu mempersiapkan 17,1%, dan guru yang kadang-kadang saja mempersiapkan silabus mata pelajaran sebesar 22,4%. Berdasarkan paparan tersebut terdapat 0% guru madrasah yang tidak pernah menyampaikan silabus kepada siswa untuk dijadikan pedoman bersama dalam pembelajaran. Jika ada guru yang tidak mempersiapkan silabus dan menyampaikannya kepada siswa dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, namun aksesnya dapat menyebabkan tidak terarah dan maksimalnya proses pembelajaran.

Silabus mata pelajaran pada dasarnya berisi pokok-pokok dan tata urutan materi pembelajaran secara sistematis. Silabus mata pelajaran perlu dilengkapi dengan tema pokok pembahasan atau Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar (SK-KD) untuk mengatur kapan suatu pokok bahasan dipelajari sehingga dapat diestimasi waktunya. Silabus mata pelajaran dijabarkan ke dalam Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP). Dalam hal ini sebesar 52,6% guru yang menyatakan diri mereka sering membuat RPP dimaksud, dan 30,3% di antara mereka menyatakan kadang-kadang saja membuat.

Selain RPP, guru dituntut membuat program pembelajaran, baik tahunan (*prota*) maupun program semesteran (*prosem*). Berdasarkan pengakuan guru, bahwa sebagian besar mereka (39,5%) sering membuat program tahunan, sebesar 23,7% menyebut selalu, dan terdapat 35,5%

di antara mereka yang menyebut kadang-kadang membuat program tahunan. Di antara guru yang sering membuat program semesteran sebesar 55,3%, yang mengaku selalu membuat sebesar 26,3%, dan terdapat 17,1% di antara mereka yang kadang-kadang saja membuat program semesteran. Guru yang sering membuat pemetaan materi pelajaran berdasarkan kalender pendidikan sebesar 46,1%, yang mengaku selalu membuat pemetaan sebesar 22,4%, kadang-kadang membuat (27,6%), dan terdapat 3,9% di antara mereka yang jarang membuat program semesteran.

Pemberlakuan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Kurikulum Tahun 2013 pada setiap jenjang pendidikan menjadi keniscayaan bagi para guru untuk mengembangkan materi pembelajaran. Pengembangan materi ini salah satunya dapat dilakukan dengan memperbanyak ragam sumber/bahan pelajaran. Bahan tersebut di antaranya berupa buku paket, buku perpustakaan, kliping koran, dan sejenisnya. Dengan keragaman sumber tersebut siswa dapat melakukan pengayaan materi pembelajaran, serta mendapatkan informasi-informasi aktual dari referensi tersebut. Dalam hal ini mayoritas guru (52,6%) menyatakan sering mempersiapkan materi pelajaran sebelum pembelajaran dimulai, sebesar 30,3% di antara mereka menjawab selalu, dan sebesar 17,1% menjawab kadang-kadang mempersiapkan sumber/bahan ajar beragam. Di antara guru yang sering melakukan pengayaan materi pelajaran dari berbagai sumber sebesar 60,5%, yang menyatakan kadang-kadang saja melakukan sebesar 32,9%, bahkan terdapat 2,6% guru yang jarang melakukan pengayaan materi pelajaran dari berbagai sumber.

Kegiatan pembelajaran bermutu tidak dapat dilepaskan dari intensitas penggunaan sarana/media belajar. Setiap siswa memiliki gaya belajar berbeda-beda, yakni gaya belajar auditif, visual, dan motorik. Perbedaan tipe belajar siswa tersebut perlu mendapatkan atensi guru dengan cara menyediakan media belajar yang tepat dalam rangka efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pembelajaran. Mengenai intensitas penggunaan media pembelajaran oleh guru sebesar 19,7% di antaranya mengaku kadang-kadang saja menggunakan media belajar ketika menyampaikan materi pembelajaran. Guru yang sering menggunakan media belajar ketika mengajar sebesar 50%, dan 30% sisanya menjawab selalu.

Pembelajaran bermutu di madrasah tidak dapat dilepaskan dari konteks penerapan strategi pembelajaran. Penerapan strategi pembelajaran yang baik dapat membantu membangkitkan daya tarik dan motivasi belajar siswa, sehingga materi pembelajaran yang disampaikan guru dapat dengan mudah diserap olehnya. Kemampuan guru dalam menerapkan strategi pembelajaran yang menarik dan variatif dapat dikaitkan dengan keikutsertaannya dalam berbagai *training* kependidikan, baik diselenggarakan oleh internal madrasah maupun pihak eksternal. Selain menarik dan relevan dengan materi pembelajaran, guru mengupayakan agar penerapan strategi pembelajaran tersebut dapat mempermudah siswa memahami materi pembelajaran. Sebesar 10,5% guru menyatakan kadang-kadang saja menerapkan strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran, sebesar 10,5% menyatakan kadang-kadang menerapkan, dan sebesar 50% guru yang menerapkan strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran. Sebagian besar guru (51,3%), bahwa mereka selalu mengupayakan secara optimal agar penerapan strategi pembelajaran dapat mempermudah siswa memahami materi pembelajaran. Sebesar 21,1% guru menyatakan kadang-kadang, dan sebesar 27,6% menyatakan selalu mengupayakan agar siswa mudah memahami materi pelajaran dengan strategi pembelajaran yang diterapkannya.

Mengenai penguasaan guru terhadap materi pembelajaran diperoleh jawaban, bahwa sebesar 57,9% di antara guru madrasah telah memiliki penguasaan baik. Sebesar 19,7% guru mengaku memiliki penguasaan yang sangat baik, sedangkan 22,4% lainnya menyatakan diri mereka memiliki penguasaan yang cukup baik terhadap materi pembelajaran yang disampaikan pada peserta didiknya. Guru yang kurang menguasai materi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kurang memiliki relevansi antara mata pelajaran yang diajarkan dengan bidang keilmuannya, kesiapan dan problem internal diri guru. Perihal penguasaan guru terhadap mata pelajaran dipandang sangat urgen, meskipun guru bukan satu-satunya sumber dalam proses pembelajaran.

Materi pembelajaran akan lebih “hidup” dan menyenangkan bagi siswa apabila dapat dikaitkan dengan pengalaman siswa tersebut. Dalam hal ini mayoritas (43,4%) guru menyatakan kemampuan baiknya mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa. Sebesar 23,7% guru menyatakan sangat mampu, dan sebesar 31,6% guru cukup

mampu mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa. Berdasarkan penuturan para guru, bahwa sebagian besar di antara mereka (47,4%) menyatakan mampu mengaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat. Sebesar 36,8% guru menyatakan sangat mampu mengaitkan, dan sebesar 15,8% di antara guru tersebut cukup mampu mengaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat.

Kemampuan guru dalam mengaitkan materi pembelajaran dengan isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat, terdapat sebesar 47,4% guru yang menyatakan mampu mengaitkan, sebesar 30,3% guru menyatakan cukup mampu mengaitkan materi tersebut, dan sebesar 21,1% lainnya menyatakan sangat mampu mengaitkan materi pembelajaran dengan isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat. Mencermati kemampuan guru dalam mengaitkan materi pembelajaran dengan isu-isu aktual di masyarakat hal ini mengindikasikan, bahwa para guru tersebut senantiasa mengikuti dinamika kehidupan yang sedang berkembang di masyarakat, dan mereka menggunakan informasi yang diperolehnya ke dalam proses pembelajaran.

Pembelajaran di madrasah merupakan interaksi secara timbal balik antara guru dan peserta didik dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan, pengembangan kapasitas intelektual, sikap mental, dan *skill* peserta didik. Oleh sebab itu, pembelajaran yang baik seharusnya melibatkan siswa secara aktif dalam bentuk transfer ilmu pengetahuan, penyampaian ide/gagasan, pemecahan masalah, dan sebagainya. Keaktifan siswa dalam proses pembelajaran mencakup intelektual, emosional, dan fisik. Perihal pelibatan siswa dalam proses pembelajaran telah dilakukan oleh guru madrasah secara bervariasi. Pelibatan tersebut tercermin dari pengakuan sebesar 32,9% guru yang menyebut dirinya selalu melibatkan siswa secara aktif selama proses pembelajaran berlangsung, sedangkan yang menyebut sering melibatkan sebesar 43,3%. Di antara guru yang menyatakan kadang-kadang melibatkan siswa secara aktif dalam proses pembelajaran sebesar 23,7%.

Penggunaan sarana/media pengajaran menjadi faktor penting dalam proses pembelajaran, karena faktor ini turut menentukan efektivitas, efisiensi dalam pencapaian tujuan pembelajaran itu sendiri. Dengan penggunaan media tersebut diharapkan pembelajaran akan berlangsung

secara dinamis. Di antara guru yang selalu dan sering menggunakan media pembelajaran masing-masing sebesar 43,4%, sedangkan guru kadang-kadang menggunakan media sebesar 13,2%.

Mengenai upaya guru dalam menghidupkan suasana kelas, secara umum guru madrasah mampu menghidupkan suasana kelas dalam kegiatan pembelajaran. Kemampuan guru dalam menghidupkan suasana kelas secara hierarki, yakni sangat mampu (3,9%), mampu (44,7%), cukup mampu (46,1%), dan kurang mampu (5,3%). Upaya menghidupkan suasana kelas dapat dikaitkan dengan faktor kejar pencapaian target penyampaian materi pembelajaran dalam waktu terbatas, kesiapan mental siswa dalam menerima materi, dan keterbatasan rasa humoris guru yang bersangkutan.

Kemampuan guru dalam mengelola kelas diakui oleh sebesar 28,9% guru, bahwa para guru memiliki kemampuan yang sangat baik. Sebesar 42,1% guru mengaku mampu, 26,3% guru mengaku cukup mampu mengelola kelas, dan hanya 2,6% di antara guru yang menyatakan kurang mampu dalam mengelola kelas. Pengelolaan kelas dalam kegiatan pembelajaran dipandang penting dan perlu diprioritaskan agar kegiatan pembelajaran berjalan lancar, tertib, dan dinamis. Dengan kelas yang tertib, maka guru dapat menyampaikan materi pembelajaran dengan baik, sekaligus dapat memberi penguatan dalam berbagai bentuk. Pengelolaan kelas yang baik menjadi bagian yang tak terpisahkan dengan upaya membangun suasana kelas yang menyenangkan.

Kesiapan mental siswa selama proses pembelajaran biasanya mengalami pasang surut, sehingga upaya membangkitkan motivasi belajar siswa perlu dilakukan guru dalam berbagai kesempatan dengan strategi tertentu sesuai kondisinya. Menurut sebagian besar guru (48,7%), bahwa mereka memiliki kemampuan yang baik dalam membangkitkan motivasi belajar siswanya. Sebesar 25% guru menyatakan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam membangkitkan motivasi belajar siswa, sebesar 23,7% menyatakan cukup mampu, dan sisanya (2,6%) menyatakan kemampuan dirinya kurang dalam membangkitkan motivasi belajar siswa.

Kemampuan guru dalam menciptakan iklim pembelajaran, bahwa sebagian besar (44,7%) guru menyatakan mampu menciptakan iklim pembelajaran yang serasi, sementara yang menyatakan sangat mampu dan cukup mampu melakukan hal tersebut masing-masing sebesar

28,9% dan 26,3%. Sedangkan kemampuan guru dalam mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar secara optimal diperoleh data, bahwa mayoritas (60,5%) guru madrasah menyatakan mampu mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar 'yang ada di sekitarnya', sebesar 27,6% menyatakan sangat mampu, dan hanya 1,3% kurang mampu memanfaatkan fasilitas belajar yang ada di sekitar lingkungan.

Pelaksanaan tugas sebagai guru diharapkan dapat memberi pencerahan kepada siswa berkaitan dengan bidang keilmuan yang diajarkan. Pencerahan tersebut diperlukan untuk memecah kebuntuan atas problem-problem keilmuan yang sedang dihadapi para siswa. Oleh karena itu, penting bagi guru mendorong siswa agar dapat menumbuhkan kepercayaan diri, bahwa siswa memiliki kemampuan untuk belajar dan menguasai ilmu pengetahuan. Para guru madrasah yang selalu mendorong siswanya agar dapat menumbuhkan kepercayaan diri sebesar 32,9%, guru sering mendorong sebesar 51,3%, dan terdapat 1,3% guru yang jarang memberikan dorongan kepada siswanya untuk menumbuhkan kepercayaan diri. Mereka bersikap akomodatif terhadap berbagai pandangan siswa yang berkembang selama berlangsungnya proses pembelajaran. Di antara mereka yang sering menunjukkan sikap terbuka dan luwes terhadap pendapat siswa dalam arti menghargai setiap pandangan siswa sebesar 52,6%, selalu (32,9%), dan kadang-kadang saja menunjukkan sikap terbuka dan akomodatif terhadap pendapat siswa sebesar 14,5%.

Para guru selain menunjukkan sikap terbuka dan luwes juga menunjukkan sikap simpatik atas perasaan dan kesulitan belajar yang dihadapi siswa. Sebagian besar (46,1%) guru menyatakan dirinya sering menunjukkan sikap simpatik terhadap siswa, terutama mereka yang mengalami kesulitan belajar, bahkan sebesar 35,5% guru mengaku selalu menunjukkan sikap itu kepada siswa. Sikap simpatik terekspresi pula melalui perlakuan adil, yakni guru tidak membedakan antara siswa satu dengan lainnya, baik dalam perlakuan maupun penilaian atas kemampuan dan tugas-tugas yang diberikan kepada siswa. Perlakuan dan penilaian guru diberikan secara objektif dan proporsional dengan mengabaikan kedekatan emosional pada siswa ataupun kepentingan tertentu.

Terkait keramahan, pengertian dan kesabaran guru dalam menghadapi berbagai karakteristik siswa sebesar 42,1% guru yang

mengaku sering bersikap ramah dan sabar ketika menghadapi siswa, sementara 39,5% guru lainnya mengaku selalu ramah. Berbagai sikap dan perilaku siswa suatu ketika dapat memancing emosi guru, terbukti adanya 18,4% guru kadang-kadang dapat bersikap ramah, penuh pengertian, dan sabar dalam menghadapi permasalahan siswa. Dengan kata lain, guru ini pada kesempatan lain tidak bersikap ramah kepada siswa.

Guru dan siswa merupakan subjek didik yang keduanya berinteraksi secara intensif selama proses pembelajaran. Di sana terjadi *sharing* informasi keilmuan antara guru-siswa, meskipun informasi tersebut lebih banyak bersumber dari guru. Diharapkan guru dapat mengembangkan hubungan/komunikasi yang sehat dengan siswa, mengingat keduanya merupakan *partner* belajar. Hubungan yang sehat antara guru-siswa tampaknya telah dilakukan oleh seluruh guru madrasah.

Hubungan yang baik antara guru dan siswa dianggap penting agar upaya transformasi keilmuan berlangsung secara dinamis, dan tujuan pembelajaran tercapai. Meskipun demikian, hubungan antara keduanya harus terjaga, dalam arti guru harus tetap menjaga kewibawaannya. Kewibawaan yang kurang dapat dikaitkan dengan tingkat keakraban antara guru-siswa dalam berbagai kesempatan dengan melepaskan statusnya masing-masing. Faktor lain, yakni guru yang tidak memiliki kompetensi memadai dalam menguasai mata pelajaran tertentu yang menyebabkan kredibilitasnya rendah di mata siswa.

Selain itu, para guru seharusnya menjadi teladan (*uswatun hasanah*) bagi para siswanya, baik dalam perkataan, sikap, maupun perbuatannya. Peran guru selain mengembangkan kapasitas intelektual siswa, juga pembinaan akhlakul karimah mereka. Mengenai keteladanan guru ini sebesar 31,6% guru menyatakan selalu berupaya memberi keteladanan yang baik kepada siswa. Sebesar 56,6% guru sering mengupayakan keteladanan, dan sebesar 11,8% guru mengalami pasang surut dalam upayanya memberikan keteladanan yang baik kepada siswa.

Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran mencakup pula kemampuan mengatasi perilaku siswa. Sering ditemukan siswa membuat kegaduhan di kelas sehingga dapat mengganggu kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini mayoritas guru (53,9%) sering bersikap tegas manakala menghadapi perilaku siswa yang dapat mengganggu

pembelajaran, sebesar 31,6% guru mengaku selalu bersikap tegas, dan terdapat 2,6% di antara guru yang jarang bersikap tegas, dalam arti membiarkan perilaku siswa tersebut.

Penilaian hasil belajar pada umumnya dilakukan guru dengan memberikan tes kepada siswa. Selain itu, guru memberikan berbagai tugas-tugas pembelajaran kepada siswa sebagai bagian dari penilaian. Ketika ditanyakan kepada siswa, apakah guru menilai secara berkala tugas-tugas yang diberikan, tampaknya mayoritas guru (47,7%) menjawab sering menilai tugas-tugas yang diberikan kepada siswa. Sebesar 27,6% guru menjawab kadang-kadang menilai tugas sebagaimana dimaksud, dan sebesar 23,75% guru selalu menilai tugas-tugas pembelajaran yang diberikan kepada siswa secara berkala. Penilaian berkala ini penting dilakukan untuk memantau progres hasil belajar yang dicapai peserta didik. Jenis penilaian dapat dilakukan oleh guru secara bervariasi, satu di antaranya yang lazim dikenal di madrasah adalah “Ujian Blok/Ulangan Harian”. Para guru telah memperhatikan tugasnya dengan baik. Di antara guru yang selalu menilai tugas siswa sebesar 19,7%, sering menilai 52,6%, dan yang kadang-kadang menilai tugas (PR dan sejenisnya) sebesar 27,6%. Di sini tidak satu pun guru yang menyatakan tidak pernah menilai tugas yang diberikan pada siswanya.

Paparan di atas menunjukkan, bahwa para guru memiliki atensi yang baik, karena tidak sekadar memberi tugas yang bersifat formalitas, karena tugas-tugas tersebut dikoreksi dan hasilnya diberikan umpan balik. Salah satu tujuan pelaksanaan evaluasi pembelajaran, yakni untuk memperbaiki proses pembelajaran dan perbaikan hasil belajar. Oleh sebab itu, setiap pelaksanaan evaluasi seharusnya diberikan umpan balik, agar peserta didik mengetahui kelemahan atas jawaban ujian yang dikerjakan. Berdasarkan jawaban guru, bahwa mayoritas (50%) guru sering memberi umpan balik atas hasil evaluasi belajar yang dicapai siswa. Di antara guru yang menyatakan selalu memberi umpan balik sebesar 10,5%, dan yang kadang-kadang memberi umpan balik sebesar 34,2%.

Pemberian umpan balik tidak terbatas hanya pada hasil UTS dan UAS, namun umpan balik juga penting diberikan atas tugas-tugas pembelajaran, seperti Pekerjaan Rumah (PR), dan lainnya. Pemberian umpan balik ini untuk memberikan apresiasi sekaligus motivasi belajar kepada siswa. Selanjutnya, terkait dengan *remedial teaching*, sebagian

besar (67,1%) guru menyatakan sering melakukan *remedial teaching* jika terdapat nilai mata pelajaran yang belum tuntas/memenuhi Standar Ketuntasan Belajar Minimal (SKBM) yang telah ditentukan. Sebesar 9,2% guru menyatakan selalu melakukan remedial, dan sebesar 22,4% guru lainnya menyatakan kadang-kadang saja melakukannya. Mengenai pelaksanaan *remedial teaching* oleh guru madrasah atas hasil evaluasi yang belum memenuhi ketuntasan.

Guru profesional tampak dari komitmen yang bersangkutan dalam meningkatkan mutu pendidikan, loyal terhadap pimpinan, dan menunjukkan dedikasinya terhadap pekerjaan. Kepuasan tidak semata-mata diukur dari gaji yang diterima, tetapi dinilai dari kualitas kinerja yang dihasilkan. Data berikut menggambarkan, bahwa sebesar 19,7% guru selalu menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasinya terhadap pekerjaan, sebesar 52,6% mengaku sering menunjukkan komitmen, dan sebesar 26,3% kadang-kadang saja menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasinya terhadap pekerjaan yang bersangkutan sebagai guru. Mereka yang selalu memiliki semangat bekerja dan berprestasi sebesar 35,5%, kadang-kadang 14,5%, dan yang sering memiliki semangat bekerja dan berprestasi sebesar 50%. Realitas ini dapat disebabkan status guru di wilayah dimaksud sebagian besar sebagai guru non-PNS yang perhatian dan aktivitasnya tidak sepenuhnya fokus pada satu kegiatan.

Mengenai kedisiplinan guru dalam kegiatan pembelajaran diakui oleh sebagian besar (51,3%) guru, bahwa mereka sering menunjukkan kedisiplinan dalam bekerja. Sebesar 11,8% guru mengaku selalu disiplin, dan sebesar 36,8% guru mengaku kadang-kadang kurang bisa disiplin. Tampaknya kemampuan guru dalam mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran lebih baik dibanding tingkat kedisiplinannya. Berdasarkan data hasil penelitian, bahwa sebagian besar (50%) para guru mampu mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran. Sebesar 19,7% di antara guru mengaku sangat mampu, dan sebesar 30% di antaranya mengaku cukup mampu mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran.

Lembaga pendidikan Islam “Madrasah Tsanawiyah” di Kota Samarinda sebesar 97% di antaranya merupakan lembaga pendidikan swasta, dan sebesar 84% gurunya berstatus non-PNS. Kondisi demikian dapat memunculkan permasalahan tersendiri bagi guru. Kemampuan mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran sebagaimana

tersebut di atas dapat dikaitkan dengan pengalaman kerja dan tingkat pendidikan guru yang mayoritas sarjana.

Berdasarkan analisis *mean* diperoleh skor rerata kinerja guru madrasah sebesar  $\mu = 4,01$  ( $\mu = 3,41$  s.d  $4,20$ ), yang berarti kinerja guru Madrasah Tsanawiyah dikategorikan baik. Di antara aspek-aspek kinerja guru madrasah tersebut yang sangat baik dilakukan oleh guru, yakni kemampuan menerapkan metode/strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat, penggunaan sarana/media belajar dalam kegiatan pembelajaran, kemampuan menghidupkan suasana kelas, menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesabaran kepada peserta didik, serta memiliki semangat bekerja dan berprestasi.

**Tabel 5.4** Kinerja Guru Madrasah

No.	Aspek Kinerja Guru	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
1.	Mempersiapkan berbagai perangkat pembelajaran				
	1.1. Membuat/mempersiapkan perencanaan pembelajaran selama satu semester/ tahun silabus mata pelajaran	0,481	Valid	3,95	Baik
	1.2. Membuat Rencana Persiapan Pembelajaran (RPP)	0,556	Valid	3,79	Baik
2.	Mempersiapkan program pembelajaran				
	2.1. Membuat program pembelajaran tahunan (prota)	0,597	Valid	3,86	Baik
	2.2. Membuat program pembelajaran semesteran (prosem)	0,679	Valid	4,07	Baik
	2.3. Memetakan materi pembelajaran berdasarkan kalender pendidikan	0,600	Valid	3,87	Baik

No.	Aspek Kinerja Guru	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
3.	Mempersiapkan dan melakukan pengayaan materi pembelajaran				
	3.1. Mempersiapkan materi pembelajaran sebelum pelaksanaan kegiatan pembelajaran	0,311	Valid	4,13	Baik
	3.2. Melakukan pengayaan materi pembelajaran dari berbagai sumber (selain buku paket)	0,448	Valid	3,66	Baik
4.	Merencanakan penggunaan sarana/media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran	0,496	Valid	4,11	Baik
5.	Menerapkan metode/strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran	0,519	Valid	4,39	Sangat Baik
6.	Mengupayakan secara optimal agar materi pembelajaran mudah dipahami siswa.	0,381	Valid	4,07	Baik
7.	Penguasaan terhadap materi pembelajaran	0,566	Valid	3,97	Baik
8.	Kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa	0,560	Valid	3,89	Baik
9.	Kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat	0,624	Valid	4,21	Sangat Baik
10.	Kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan masalah-masalah aktual	0,522	Valid	3,88	Baik
11.	Melibatkan siswa secara aktif dalam proses pembelajaran	0,458	Valid	4,09	Baik
12.	Menggunakan sarana/ media belajar dalam kegiatan pembelajaran	0,610	Valid	4,30	Sangat Baik
13.	Kemampuan dalam menghidupkan suasana kelas	0,414	Valid	4,47	Sangat Baik
14.	Kemampuan dalam mengelola/ menertibkan kelas	0,723	Valid	3,97	Baik

No.	Aspek Kinerja Guru	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
15.	Kemampuan dalam membangkitkan motivasi belajar siswa	0,642	Valid	3,96	Baik
16.	Memiliki kemampuan menciptakan iklim pembelajaran yang serasi	0,531	Valid	4,03	Baik
17.	Mampu mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar secara optimal	0,449	Valid	4,14	Baik
18.	Mendorong siswa menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri	0,704	Valid	4,16	Baik
19.	Menunjukkan sikap terbuka dan luwes terhadap pendapat peserta didik	0,683	Valid	4,18	Baik
20.	Menunjukkan sikap simpatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik	0,763	Valid	4,17	Baik
21.	Menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian, dan kesabaran kepada peserta didik	0,559	Valid	4,21	Sangat Baik
22.	Mengembangkan hubungan yang sehat dan serasi dengan peserta didik	0,616	Valid	4,,30	Sangat Baik
23.	Memberi tuntunan/keteladanan di lingkungan sekolah	0,639	Valid	4,20	Baik
24.	Bersikap tegas terhadap peserta didik yang sikapnya dapat mengganggu proses belajar mengajar	0,557	Valid	4,14	Baik
25.	Melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara berkala	0,353	Valid	3,93	Baik
26.	Melakukan penilaian terhadap tugas-tugas pembelajaran (PR, dan sejenisnya)	0,478	Valid	3,92	Baik
27.	Memberi umpan balik terhadap hasil evaluasi belajar (Ulangan Harian/Mid-Semester/Ujian Akhir Semester)	0,483	Valid	3,66	Baik

No.	Aspek Kinerja Guru	Indeks	Keterangan		
			Validitas Instrumen	Rerata	Kategori
28.	Melakukan <i>remedial teaching</i> / pengulangan/pengayaan terhadap hasil evaluasi mata pelajaran yang belum memenuhi ketuntasan	0,340	Valid	3,84	Baik
29.	Menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasi dalam bekerja	0,549	Valid	3,91	Baik
30.	Memiliki semangat bekerja dan berprestasi	0,509	Valid	4,21	Sangat Baik
31.	Menunjukkan kedisiplinan bekerja	0,550	Valid	3,75	Baik
32.	Memiliki kemampuan mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran	0,519	Valid	3,89	Baik
Rerata				4,01	Baik

# BAB 6

## **MENINGKATKAN PROFESIONALITAS KINERJA GURU MELALUI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISI PENDIDIKAN**

Model regresi linier berganda (*multiple regression*) akan menjadi model yang baik jika memenuhi '*best linear unbiased estimator*' yang ditentukan melalui kalibrasi dan asumsi klasik. Kalibrasi dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas, sedangkan asumsi klasik yang akan diuji sebagai persyaratan analisis regresi linier untuk mendapatkan data yang kredibel meliputi uji normalitas, uji autokorelasi, dan uji linieritas.

Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi bila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Validitas instrumen yang dipertimbangkan dalam penelitian ini mencakup validitas isi dan validitas konstruk. Validitas isi, yakni penyusunan butir-butir instrumen penilaian berdasarkan kajian konseptual. Selanjutnya, mengenai validitas konstruk dalam penelitian dimaksudkan untuk mengukur ketepatan konstruk instrumen secara teoretis melalui data empirik.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS dengan asumsi apabila *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,3 berarti butir instrumen dinyatakan valid, sebaliknya apabila lebih kecil berarti tidak valid. Hasil uji validitas instrumen atas variabel

kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru secara keseluruhan memiliki indeks validitas yang tinggi ( $\alpha > 0,3$ ) dari setiap butir instrumen, kecuali satu butir instrumen seperti terlihat pada Tabel 6.1. Keseluruhan indikator dari setiap variabel kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru yang telah dilakukan uji validitas. Berdasarkan hasil uji validitas butir instrumen, bahwa butir-butir instrumen valid digunakan untuk mengukur kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru.

**Tabel 6.1** Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	N ( $\Sigma$ Butir)	Butir Valid	Butir Invalid	Ket.
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	30	29	1	Indeks 0,03
2.	Pelaksanaan Supervisi Pendidikan	18	18	0	-
3.	Kinerja Guru	36	36	0	-

Reliabilitas merupakan tingkat konsistensi di antara dua buah hasil pengukuran pada objek yang sama. Reliabilitas merupakan koefisien korelasi antara dua skor amatan yang diperoleh dari hasil pengukuran menggunakan tes yang paralel. Suatu tes dikatakan reliabel jika skor amatan mempunyai korelasi yang tinggi dengan skor yang sebenarnya. Suatu tes itu reliabel jika hasil pengukuran mendekati keadaan peserta tes yang sebenarnya.

Reliabilitas suatu alat ukur dapat dilihat dari indeks reliabilitas yang penghitungannya dilakukan secara statistik. Nilai ini biasa dinamakan dengan koefisien reliabilitas (*reliability coefficient*). Tingkatan reliabilitas (*internal consistency*) instrumen dapat ditunjukkan melalui koefisien *Cronbach's alpha*. Besaran koefisien reliabilitas instrumen menurut beberapa sumber dianggap memadai apabila koefisien *Cronbach's alpha* mencapai minimal 0,7.

Koefisien reliabilitas yang ditetapkan dalam penelitian ini minimal 0,7 sebagai syarat keandalan instrumen penelitian untuk mengukur kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru. Semakin tinggi koefisien akan semakin baik karena kesalahan pengukuran akan menjadi semakin kecil.

Dalam mengestimasi reliabilitas instrumen ketiga variabel tersebut berdasarkan aspek-aspeknya dalam penelitian ini penghitungannya menggunakan *software* program SPSS Windows 17. Hasil uji reliabilitas ketiga variabel tersebut diperoleh indeks reliabilitas kepemimpinan kepala madrasah ( $\alpha=0,930$ ), pelaksanaan supervisi pendidikan ( $\alpha=0,830$ ), dan kinerja guru ( $\alpha=0,932$ ) sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 6.2. Berdasarkan indeks reliabilitas ketiga variabel tersebut melebihi batas minimal 0,7, berarti instrumen tersebut andal digunakan untuk menilai kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru.

**Tabel 6.2** Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Ket.
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	0,930 > 0,7	Reliabel
2.	Pelaksanaan Supervisi Pendidikan	0,826 > 0,7	Reliabel
3.	Kinerja Guru	0,932 > 0,7	Reliabel

Selanjutnya, untuk menguji normalitas dipergunakan *Test of Normality*. Tes ini mencakup perhitungan distribusi frekuensi kumulatif yang akan terjadi di bawah distribusi teoretisnya, serta membandingkan distribusi frekuensi itu dengan distribusi frekuensi kumulatif hasil observasi. Tes ini menetapkan suatu titik di mana kedua distribusi itu—yang teoretis dan yang terobservasi—memiliki perbedaan terbesar. Bila hasil uji probabilitas Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk lebih kecil dari 0,05 berarti terdistribusi tidak normal, dan sebaliknya bila lebih besar berarti terdistribusi normal. Hasil uji normalitas atas variabel kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru menggunakan SPSS ditampilkan dalam Tabel 6.3. Berdasarkan hasil uji probabilitas Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk diperoleh indeks lebih besar dari 0,05 dan probabilitas lebih besar dari 0,95, yang berarti data variabel kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan, dan kinerja guru berdistribusi normal.

**Tabel 6.3** Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Indeks	Distribusi	
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	0,072	Normal
		Shapiro-Wilk	0,988	
2.	Pelaksanaan Supervisi Pendidikan	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	0,076	Normal
		Shapiro-Wilk	0,991	
3.	Kinerja Guru	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	0,075	Normal
		Shapiro-Wilk	0,983	

Uji autokorelasi digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi antarvariabel prediktor yang diteliti. Untuk melihat autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji Durbin-Watson (*DW-test*) yang penghitungannya menggunakan SPSS. Keputusan ada tidaknya autokorelasi, yakni bila nilai *DW* berada di antara  $d_U$  sampai dengan  $4 - d_U$ , maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, dalam arti tidak ada autokorelasi. Hasil *DW-test* menunjukkan, bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1.024 yang berarti variabel kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan tidak adanya autokorelasi.

Berikutnya dilakukan uji linieritas yang bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Pengujian menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linieritas, yakni jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 atau signifikansi *linearity* kurang dari 0,05 ( $p > 0,05$ ; sig.  $< 0,05$ ), maka hubungan antara variabel X dengan Y dinyatakan linier. Sebaliknya, jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka hubungan kedua variabel dinyatakan tidak linier. Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan SPSS, dan hasil uji linieritas menunjukkan signifikansi *linearity* masing-masing variabel kurang dari 0,05 (sig.  $< 0,05$ ) sebagaimana terlihat pada Tabel 6.4.

**Tabel 6.4** Hasil Uji Linieritas

No.	Variabel	Sig.	Korelasi	
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	<i>Linearity</i>	0,000 $< 0,05$	Linier
2.	Pelaksanaan Supervisi Pendidikan	<i>Linearity</i>	0,000 $< 0,05$	Linier

Berdasarkan hasil uji linieritas di atas dapat dinyatakan, bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan memiliki hubungan yang linier dengan kinerja guru. Selanjutnya, model tepat bila digunakan uji regresi karena uji linieritas memenuhi persyaratan.

## 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dalam penelitian ini dipergunakan analisis statistik inferensial, yakni regresi linier yang proses penghitungannya dilakukan melalui program SPSS for Window versi 17.0. Berdasarkan analisis regresi linier diperoleh nilai  $F (F_{hitung}) = 89,142$  pada taraf signifikansi  $F$  sebesar 0,000 (Sig.  $F < 0,05$ ), yang berarti kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Samarinda. Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru tersebut pada kategori “pengaruh yang kuat” dengan koefisien regresi sebesar 0,739 sebagaimana ditampilkan pada Tabel 6.5.

**Tabel 6.5** Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.739 <sup>a</sup>	.546	.540	9.56903	.546	89.142	1	74	.000

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Madrasah

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8162.443	1	8162.443	89.142	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6775.912	74	91.566		
	Total	14938.355	75			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Kepala Madrasah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil uji t variabel kepemimpinan kepala madrasah diperoleh nilai  $t_{hitung} = 9,442$  pada taraf signifikansi t sebesar 0,000 (Sig.  $t < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “kepemimpinan kepala madrasah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru” dapat dibuktikan kebenarannya. Dengan ditunjukkannya nilai *R Square* atau koefisien determinasi sebesar 0,546, berarti dimensi kepemimpinan kepala madrasah secara parsial memiliki kontribusi pengaruh sebesar 54,6% bagi peningkatan kinerja guru MTs di Samarinda. Temuan ini diperkuat dari hasil penelitian Ishaq, Yusrizal, dan Bahrun (2016), yang berkesimpulan kepemimpinan kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru, terbukti dari kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana dan prestasi belajar siswa yang berjalan dengan baik dan sesuai standar kinerja guru.

Demikian halnya Bradley Setiyadi dan Viona Rosalina (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran dalam meningkatkan pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pemberian motivasi serta evaluasi terhadap kinerja guru. Kinerja guru cukup baik dalam menyusun rencana pembelajaran, mengelola kegiatan pembelajaran, dan melakukan evaluasi pembelajaran. Faktor pendukungnya antara lain karena adanya dukungan serta motivasi yang kuat dari kepala sekolah. Faktor penghambatnya antara lain kurangnya proyektor LCD dan jaringan internet, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola kelas dan menggunakan berbagai metode pembelajaran serta kurangnya kedisiplin guru. Direkomendasikan agar kepala sekolah melakukan perbaikan dan penegasan kepada guru agar proses kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selanjutnya dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepala sekolah merupakan kunci bagi pengembangan dan peningkatan kualitas bagi suatu sekolah karena fungsinya sebagai pemimpin sangat berpengaruh bagi keberlangsungan proses belajar mengajar. Diperlukan sosok kepala sekolah yang tangguh dan memiliki kompetensi yang mendukung tugasnya dalam proses pendidikan (Kompri, 2017). Kepala sekolah dalam kepemimpinannya menempatkan diri sebagai *leader* untuk memengaruhi banyak orang (guru, tenaga administrasi, siswa, *stakeholders*) melalui komunikasi untuk mencapai tujuan

sekolah. Kepala sekolah mampu menggerakkan semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dari sini dapat dipahami kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan para pimpinan sekolah untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan guru pegawai, siswa, dan segenap warga (*stakeholder*) sekolah untuk mencapai tujuan sekolah (Setiyadi dan Rosalina, 2021). Sedangkan kinerja guru, yakni suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran (Supardi, 2013).

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru, karena kinerja guru juga merupakan penentu tinggi-rendahnya kualitas pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab besar dalam organisasi pendidikan dan untuk memimpin organisasinya agar bisa berjalan dengan baik. Peran kepala sekolah yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, motivator (EMASLIM) (Mulyasa, 2013). Keterlaksanaan pembelajaran yang baik tidak terlepas dari peran kepala sekolah selaku manajer dalam instansi sekolah. Kepala sekolah harus dapat menuntun warga sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi terhadap warga sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengenal lebih dekat kepada setiap warga sekolah agar lebih mudah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik misalnya melalui komunikasi interpersonal. Membangun komunikasi interpersonal yang baik, menciptakan suasana kerja yang nyaman merupakan salah satu cara agar lebih mudah dalam pencapaian tujuan. Dengan demikian, kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kartono (2005) menjelaskan, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha kooperatif dalam mencapai tujuan yang telah menjalankan aspek kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan perpaduan *hard skill* maupun *soft skill* untuk memengaruhi seluruh

sumber daya yang ada agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Karwati dan Priansa, 2013).

Di antara kepala sekolah menggunakan pendekatan otokratis dan demokratis dalam kepemimpinannya. Menurut Nawawi (2006) Kepemimpinan otokratis dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antaranya selalu ada seseorang yang menempatkan dirinya sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal. Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apa pun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Sedangkan kepemimpinan demokratis yang diperankan oleh kepala sekolah menempatkan manusia sebagai faktor penting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Pada gaya kepemimpinan demokratis mengakui harkat dan martabat manusia yang mempunyai hak asasi yang sama. Berkenaan dengan kinerja guru, Gaffar (Usman, 2007) menyatakan bahwa *performance-based teacher* memerlukan penguasaan, yaitu:

1. *Content knowledge* merupakan penguasaan materi pengetahuan yang akan diajarkan kepada peserta didik.
2. *Behavioral skill* merupakan keterampilan perilaku yang berkaitan dengan penguasaan didaktis metodologis.
3. *Human relation skill* merupakan keterampilan untuk melakukan hubungan baik dengan unsur manusia yang terlibat dalam proses pendidikan dan tenaga pendidikan.

Berkaitan dengan pengembangan SDM kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan guru dalam bentuk mengikutsertakan guru dalam pelatihan atau seminar dan mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini belum sepenuhnya terlaksana secara maksimal karena program pelatihan hanya diikutsertakan dalam kegiatan di luar sekolah saja dan hanya baru beberapa guru yang diikuti sesuai

utusan dari dinas. Sedangkan untuk mengadakan seminar atau pelatihan dan lainnya di sekolah sendiri itu belum dilaksanakan karena masih direncanakan dengan menghadirkan narasumber dari luar.

Hal ini sejalan dengan pendapat Gaol (2018) upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengarahkan guru supaya mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki kompetensinya, misalnya, mengikuti seminar atau *workshop*. Hal yang senada juga disampaikan oleh Muspawi, dkk. (2020) bahwa upaya kepala sekolah untuk peningkatan kompetensi profesional guru yaitu dengan cara melaksanakan proses pembinaan dan melibatkan guru dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan, seminar, *workshop*, dan sebagainya.

Kepala sekolah juga telah melakukan pembinaan disiplin dengan menunjukkan sikap keteladanan yaitu dengan datang tepat waktu dan berpakaian rapi serta menggunakan waktu belajar secara efektif. Untuk pembinaan disiplin ini kepala sekolah selalu mengecek kehadiran guru. Jika ditemui ada guru yang tidak disiplin maka akan ada teguran dari kepala sekolah. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa masih terdapat guru yang terlambat datang ke sekolah dan ketika masuk jam pelajaran guru tidak langsung masuk ke kelas.

Dalam pembinaan disiplin yang dilakukan kepala sekolah masih belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan masih kurangnya ketegasan kepala sekolah dalam membina kedisiplinan guru, namun untuk sikap keteladanannya telah ditunjukkan oleh kepala sekolah. Pembinaan disiplin itu sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru, sejalan dengan pendapat Istikhomah (2018) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerja sama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

## 2. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan analisis regresi linier diperoleh nilai F ( $F_{hitung}$ ) = 83,493 pada taraf signifikansi F sebesar 0,000 (Sig.  $F < 0,05$ ), yang berarti pelaksanaan supervisi pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Samarinda. Pengaruh pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru tersebut pada kategori “pengaruh yang kuat” dengan koefisien regresi sebesar 0,728 sebagaimana ditampilkan pada Tabel 6.6.

**Tabel 6.6** Koefisien Regresi Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.728 <sup>a</sup>	.530	.524	9.73914	.530	83.493	1	74	.000

a. Predictors: (Constant), Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7919.390	1	7919.390	83.493	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7018.965	74	94.851		
	Total	14938.355	75			

a. Predictors: (Constant), Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil uji t variabel pelaksanaan supervisi pendidikan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 9,137$  pada taraf signifikansi t sebesar 0,000 (Sig.  $t < 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan “pelaksanaan supervisi pendidikan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru” dapat dibuktikan kebenarannya. Dengan ditunjukkannya nilai *R Square* atau koefisien determinasi sebesar 0,524, berarti dimensi pelaksanaan supervisi pendidikan secara parsial memiliki kontribusi pengaruh sebesar 52,4% bagi peningkatan kinerja guru MTs di Samarinda.

Supervisi pendidikan dilakukan dalam rangka pemberian layanan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien (Asyari, 2020; Raberi, *et al.*, 2020). Pelaksanaan supervisi dapat dilakukan dengan memberikan perhatian terhadap kegiatan-kegiatan supervisi kepala kelas, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan guru, memotivasi guru (Sohim, *et al.*, 2021; Werdiningsih, 2021). Supervisi menjadi salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, sehingga mampu meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Suchyadi, *et al.*, 2019). Beberapa penelitian menyebutkan bahwa supervisi kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di sekolah (Aprida, *et al.*, 2020). Supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Pujiyanto, *et al.*, 2020). Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya disimpulkan supervisi kepala sekolah secara signifikan mampu meningkatkan kinerja guru, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Sesuai hasil penelitian terkait dengan upaya meningkatkan kinerja guru melalui pelaksanaan supervisi kepala sekolah menunjukkan terdapat peningkatan kinerja guru setelah dilaksanakan supervisi kepala sekolah. Kinerja guru pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (Putri dan Imaniyati, 2017; Saifullah, 2020).

Kinerja seorang guru dapat dilihat dari prestasi yang diperoleh oleh seorang guru, bagaimana seorang guru melaksanakan proses pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran serta memberikan tindak lanjut dari evaluasi pembelajaran, dan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang guru (Noor, 2018; Tengko, 2021). Kinerja guru yang baik akan berpengaruh terhadap proses belajar siswa, seorang guru yang memiliki kinerja yang baik tentunya akan mampu melaksanakan proses pembelajaran dengan baik serta mampu mengondisikan kelasnya dengan baik (Pane dan Darwis Dasopang, 2017; Putri dan Imaniyati, 2017). Kualitas kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dapat berupa motivasi kerja serta kondisi

fisik dan psikis seorang guru (Kamijan, 2021). Guru yang memiliki motivasi kerja serta memiliki dorongan dalam diri untuk melaksanakan pendidikan yang bermakna akan berdampak pada peningkatan kinerja guru tersebut, begitu pula sebaliknya (Rivai, 2021; Sya'roni, *et al.*, 2018). Selain itu, kondisi fisik serta psikis guru juga akan memengaruhi kinerja guru, guru yang memiliki kondisi fisik kurang sehat akan cenderung memiliki kinerja yang kurang baik, begitu pula sebaliknya (Pujiyanto, *et al.*, 2020).

Selain dipengaruhi oleh faktor internal, kinerja guru juga dipengaruhi oleh faktor eksternal di antaranya gaya kepemimpinan serta supervisi kepala sekolah (Pratiwi dan Negara, 2021; Utami dan Negara, 2021). Jika ada salah satu komponen peningkatan kinerja tidak dalam kondisi optimal maka kualitas kinerja juga kurang optimal. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja guru secara signifikan adalah supervisi kepala sekolah. Supervisi kepala sekolah pada dasarnya merupakan kegiatan akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran (Ginting, 2020). Tujuan pelaksanaan program supervisi adalah membantu guru dalam meningkatkan kinerja sekaligus mutu pendidikan. Kegiatan supervisi umumnya difokuskan pada pengembangan profesionalitas guru melalui kegiatan pelatihan dan pembinaan, *workshop*, serta pemberian dorongan dan penghargaan kepada guru berprestasi (Sohim, *et al.*, 2021). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan supervisi kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru disekolah (Aprida, *et al.*, 2020). Penelitian lainnya menyebutkan bahwa selain mampu meningkatkan kinerja guru supervisi kepala sekolah juga dapat meningkatkan motivasi kerja seorang guru (Nisa, *et al.*, 2021). Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa kegiatan supervisi dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja guru

Tugas kepala sekolah dalam mengawasi kinerja guru akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah tersebut karena akan terjadi naik-turunnya kinerja guru dan itu berpengaruh pada proses pembelajaran terhadap siswa. Kepala sekolah telah melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dengan *controlling*

kelas dan kunjungan ke kelas untuk melihat secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan guru. Namun untuk *controlling* ke tiap-tiap kelas itu sering dilakukan jika kepala sekolah *standby* di sekolah. Untuk pengawasan kinerja guru saat kegiatan belajar di dalam kelas itu tidak rutin dilakukan karena itu ada jadwal-jadwalnya. Jika ditemukan kendala atau kesulitan guru dalam mengajar maka kepala sekolah memberikan solusi atau tindak lanjut atas permasalahan yang dialami guru.

Hal ini sejalan dengan teori Setiyadi (2020), bahwa mengobservasi kelas merupakan satu teknik supervisi individu yang dilaksanakan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk mengawasi dan memperhatikan proses belajar mengajar berlangsung. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Abdillah (2018) yang menyatakan kepala sekolah melakukan kunjungan ke kelas saat proses pembelajaran berlangsung untuk melihat dan menilai bagaimana kinerja guru serta selalu membimbing dan mengarahkan guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini selagi kepala sekolah berada di sekolah, tetapi jika kepala sekolah sedang ada urusan di luar, maka guru pecahkan masalahnya sendiri dan dibantu para guru lainnya.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh nilai F ( $F_{hitung}$ ) = 46,698 pada taraf signifikansi F sebesar 0,000 (Sig.  $F < 0,05$ ), yang berarti kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Samarinda. Hipotesis yang menyatakan “kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja guru” dapat dibuktikan kebenarannya. Pengaruh kepemimpinan dan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru tersebut pada kategori “pengaruh yang kuat” dengan koefisien regresi sebesar 0,749 sebagaimana ditampilkan pada Tabel 6.7.

**Tabel 6.7** Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru

<b>Model Summary</b>									
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>	<b>Change Statistics</b>				
					<b>R Square Change</b>	<b>F Change</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig. F Change</b>
1	.749 <sup>a</sup>	.561	.549	9.47502	.561	46.698	2	73	.000

a. Predictors: (Constant), Pelaksanaan Supervisi Pendidikan, Kepemimpinan Kepala Madrasah

<b>ANOVA<sup>b</sup></b>						
<b>Model</b>		<b>Sum of Squares</b>	<b>Df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regression	8384.713	2	4192.357	46.698	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6553.642	73	89.776		
	Total	14938.355	75			

a. Predictors: (Constant), Pelaksanaan Supervisi Pendidikan, Kepemimpinan Kepala Madrasah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

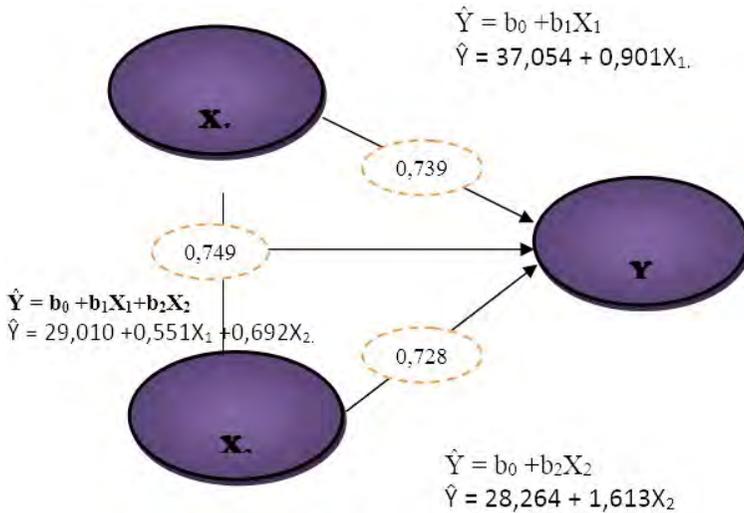
Hasil uji regresi linier berganda terdiri dari variabel bebas kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan sebagaimana tersebut di atas, selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 6.8 berikut ini.

**Tabel 6.8** Hasil Uji Regresi Linier Berganda

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Regresi (b)</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Kepemimpinan Kepala Madrasah ( $X_1$ )	0,739	9,442	0,000
Pelaksanaan Supervisi Pendidikan ( $X_2$ )	0,728	9,137	0,000
<i>Multiple R</i>	= 0,749		
<i>R Square</i>	= 0,561		
<i>Adjusted R Square</i>	= 0,549		
$F_{hitung}$	= 46,698		
Sig. F	= 0,000		

Dengan ditunjukkannya nilai *R Square* atau koefisien determinasi sebesar 0,561, berarti dimensi kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara bersamaan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 56,1% bagi peningkatan kinerja guru MTs di Samarinda. Sedangkan 43,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru dapat digambarkan sebagai berikut.



Kinerja guru madrasah sebagai satu kesatuan tugas yang telah nyata dikerjakan dengan kecenderungan moral, sikap, dan pandangan hidup guru tersebut terhadap cara kerjanya. Kinerja guru berarti pula kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai guru sesuai dengan sikap, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang mendasarinya. Kinerja guru ditandai semangat untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, menjaga harga diri dalam menunaikan pekerjaan, dan komitmen untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional.

Kualitas kinerja seorang guru berkaitan erat dengan motivasi dan semangat kerjanya. Semangat kerja merupakan sikap kejiwaan dan perasaan yang menimbulkan kesediaan guru untuk berkorban demi mewujudkan tujuan lembaga pendidikan di tempat yang bersangkutan bekerja, atau kemauan untuk melaksanakan pekerjaan yang disertai antusiasme.

Kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Samarinda dapat dikategorikan baik. Kinerja yang baik tersebut dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan terbukti memberi kontribusi pengaruh bagi peningkatan kualitas kinerja guru sebesar 54,6%. Pengaruh yang signifikan tersebut mengindikasikan kualitas kinerja guru madrasah

tersebut dapat ditingkatkan lagi melalui peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan meyakinkan para guru yang dipimpinnya melalui serangkaian proses dan kegiatan agar mereka melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut didasari kerelaan, penuh semangat, dan suasana batin gembira, serta tidak merasa terpaksa.

Kepala madrasah sebagai pimpinan di sekolah mempunyai tanggung jawab memengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala madrasah harus mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Kepala madrasah dalam perannya sebagai pemimpin harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individual maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala madrasah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam tugas-tugas para guru sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kinerja guru yang baik tersebut ternyata dipengaruhi pula oleh faktor pelaksanaan supervisi pendidikan. Pelaksanaan supervisi pendidikan terbukti memberi kontribusi pengaruh bagi peningkatan kualitas kinerja guru sebesar 52,4%. Pengaruh yang signifikan tersebut mengindikasikan kualitas kinerja guru madrasah tersebut dapat ditingkatkan lagi melalui peningkatan pelaksanaan supervisi pendidikan.

Supervisi pendidikan pada dasarnya kegiatan yang berorientasi pada pembinaan berupa bimbingan ke arah perbaikan pendidikan pada umumnya, dan peningkatan kualitas pembelajaran pada khususnya. Pelaksanaan supervisi sebagai usaha petugas supervisi dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan

dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Supervisi pendidikan selain berupaya menstimulasi, juga mengoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah secara individual maupun kolektif agar lebih memahami dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran. Fungsi pelaksanaan supervisi dalam pendidikan tidak hanya sekadar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana/program yang telah digariskan, namun pelaksanaan supervisi memiliki lingkup peran dan fungsi lebih dari itu, termasuk memberikan bimbingan kepada para guru agar memiliki kinerja lebih baik.

Selanjutnya, kinerja guru berdasarkan analisis data penelitian ini ternyata lebih baik lagi jika dipengaruhi oleh faktor secara kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara bersamaan. Terbukti kedua faktor tersebut secara bersamaan memberi kontribusi pengaruh bagi peningkatan kinerja guru sebesar 56,1%. Dengan kata lain, jika peran kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan semakin meningkat, maka akan semakin meningkat pula kualitas kinerja guru.



# BAB 7

## PENUTUP

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai kemampuan dan upaya menggerakkan para guru untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam rangka menghasilkan kinerja yang maksimal bagi pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan ditandai dengan kedekatan dan rasa bersahabat pada guru, memberi dorongan dan semangat kinerja guru, memberikan kesempatan berkembang kepada guru, menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan, menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka, melakukan komunikasi kerja secara intensif, menekankan kedisiplinan dalam bekerja, memberi kesempatan guru mengonsultasikan permasalahan kerja di sekolah, mengarahkan guru agar memiliki inovasi kerja, kreatif, dan produktif, memberi ruang pemberdayaan guru, menunjukkan keteladanan dalam sikap dan perilaku kerja, memberi bantuan ide/saran dan perangkat kerja, memberi apresiasi dan penghargaan atas kinerja guru, dan senantiasa membangun kerja sama dan kekompakan kerja.

Pemimpin suatu institusi pendidikan penting menunjukkan kepedulian dan komitmennya yang tinggi terhadap pencapaian prestasi kerja, memiliki komitmen menuntaskan setiap masalah kelembagaan,

bersikap komunikatif dan menjadi motivator guru untuk berprestasi, menunjukkan sifat kesederhanaan dan rendah hati, memiliki keseimbangan emosi dan pengendalian diri, sifat antusiasme dalam mewujudkan program kegiatan organisasi, bersikap terbuka dan siap menerima kritik konstruktif, mampu mengambil berbagai keputusan, mampu mendelegasikan tugas dan wewenang pemimpin, menunjukkan sikap kepeloporan dan inisiatif, memiliki kemampuan mengembangkan kerja sama, memiliki kemampuan membimbing staf, memiliki sifat humanis, saling menghormati terhadap kolega/guru, mampu memberi petunjuk kepada bawahan, dan tidak kalah pentingnya, yakni mampu meyakinkan bawahan tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan, serta memiliki kepercayaan kepada bawahan. Kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah di Samarinda berdasarkan penilaian para guru dikategorikan baik. Para kepala madrasah telah menjalankan peran dan fungsinya secara maksimal bagi upaya peningkatan mutu pendidikan.

Pelaksanaan supervisi pendidikan merupakan upaya pengawasan dan pembinaan kepada para guru terkait dengan kinerjanya. Pelaksanaan supervisi pendidikan dilakukan dalam rangka menghasilkan kinerja yang baik sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai guru. Supervisi pendidikan di sini dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas dari pejabat fungsional instansi terkait yang memiliki tugas pengawasan terhadap kinerja guru di sekolah. Pelaksanaan supervisi pendidikan ditandai dengan kegiatan mengawasi kedisiplinan kinerja guru dalam pelaksanaan tugas, mengawasi kesesuaian antara bidang yang diajarkan guru dengan latar belakang pendidikan/kemampuannya, membina peningkatan kedisiplinan guru dalam pelaksanaan tugas, mengawasi dan membina kualitas pelaksanaan pembelajaran (metode, pengelolaan kelas, interaksi edukatif).

Pelaksanaan supervisi pendidikan mencakup pula kegiatan memeriksa dan melakukan pembinaan terkait kelengkapan perangkat pembelajaran, memeriksa program pembelajaran, memeriksa ketercapaian hasil pembelajaran, dan membimbing pengembangan suasana pembelajaran yang lebih baik. Selain itu, supervisi diarahkan untuk membantu dalam pemecahan masalah kinerja guru, mengevaluasi kualitas kinerja, memberi motivasi berprestasi kerja, memberi penguatan terhadap *performance* guru, membantu pengembangan kemampuan profesional guru, melakukan pembinaan melalui program latihan,

membantu guru mengadakan diagnosis kesulitan belajar-mengajar, dan cara melakukan perbaikan. Pelaksanaan supervisi selain menekankan pengawasan juga berorientasi pada upaya pembinaan kinerja para guru. Pelaksanaan supervisi pendidikan pada institusi pendidikan di wilayah tersebut juga dinilai baik.

Kinerja guru sebagai wujud pelaksanaan tugas-tugas pendidikan dan pengajaran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru berdasarkan ragam kompetensi yang dipersyaratkan. Kinerja guru mencakup kegiatan mempersiapkan berbagai perangkat pembelajaran, membuat program pembelajaran, memetakan materi pembelajaran berdasarkan kalender pendidikan, dan mempersiapkan dan melakukan pengayaan materi pembelajaran.

Kinerja guru termasuk di dalamnya, yakni merencanakan penggunaan sarana/media pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran, menerapkan metode/strategi pembelajaran yang menarik dan sesuai dengan materi pembelajaran, mengupayakan secara optimal agar materi pembelajaran mudah dipahami siswa, penguasaan terhadap materi pembelajaran, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa, kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat, dan kemampuan mengaitkan materi pembelajaran dengan masalah-masalah aktual.

Kinerja guru yang profesional di antaranya melibatkan siswa secara aktif dalam proses pembelajaran, menggunakan sarana/media belajar dalam kegiatan pembelajaran, kemampuan dalam menghidupkan suasana kelas, kemampuan dalam mengelola kelas, kemampuan dalam membangkitkan motivasi belajar siswa, kemampuan menciptakan iklim pembelajaran yang serasi, kemampuan mengatur dan memanfaatkan fasilitas belajar secara optimal, mendorong siswa menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri, menunjukkan sikap terbuka dan luwes terhadap pendapat peserta didik, menunjukkan sikap simpatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik, menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan kesabaran kepada peserta didik, mengembangkan hubungan yang sehat dan serasi dengan peserta didik, memberi tuntunan/keteladanan di lingkungan sekolah, dan bersikap tegas terhadap peserta didik yang sikapnya dapat mengganggu proses belajar mengajar. Selain itu, kinerja guru berupa kegiatan melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara berkala, melakukan penilaian

terhadap tugas-tugas pembelajaran, memberi umpan balik hasil evaluasi belajar, melakukan *remedial teaching*/pengayaan hasil evaluasi belajar yang belum memenuhi ketuntasan, menunjukkan komitmen, loyalitas, dan dedikasi dalam bekerja, memiliki semangat bekerja dan berprestasi, menunjukkan kedisiplinan bekerja, dan memiliki kemampuan mengatasi permasalahan kinerja dan pembelajaran. Para guru Madrasah Tsanawiyah dalam penelitian ini secara umum telah menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja guru mencakup tugas-tugas pembelajaran dengan berbagai aspek di dalamnya.

Kepemimpinan kepala madrasah secara parsial memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah ( $r=0,739$ ). Kepemimpinan kepala madrasah memberi kontribusi pengaruh sebesar 54,6% bagi peningkatan kualitas kinerja guru. Kondisi tersebut dapat membuktikan kebenaran hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah. Pelaksanaan supervisi pendidikan secara parsial memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah ( $r=0,728$ ). Pelaksanaan supervisi pendidikan memberi kontribusi pengaruh sebesar 53% bagi peningkatan kualitas kinerja guru. Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru terbukti kebenarannya. Kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara bersamaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah ( $r=0,749$ ). Kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan memberi kontribusi pengaruh sebesar 56,1% bagi peningkatan kualitas kinerja guru. Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh secara bersamaan kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah terbukti kebenarannya.

Para kepala Madrasah Tsanawiyah sebagaimana dimaksud kiranya dapat mempertahankan dan meningkatkan peran kepemimpinan yang sudah baik. Di antara aspek kepemimpinan yang penting menjadi perhatian dan peningkatan, yakni penerapan gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka. Selain itu, pola komunikasi kerja pada guru masih perlu diintensifkan. Pelaksana supervisi pendidikan lingkup Madrasah Tsanawiyah kiranya dapat mempertahankan dan meningkatkan peran pelaksanaan supervisi pendidikan. Pengawasan

terhadap kualitas pembelajaran guru yang di dalamnya termasuk penerapan strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, dan interaksi edukatif serta pemberian bantuan pemecahan masalah kinerja guru perlu ditingkatkan. Selanjutnya, para guru Madrasah Tsanawiyah kiranya dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Beberapa aspek kinerja yang perlu ditingkatkan, antara lain upaya melakukan pengayaan materi pembelajaran dari berbagai sumber (selain buku paket), pemberian *feedback* (umpan balik) terhadap hasil evaluasi pembelajaran, serta pelaksanaan *remedial teaching* atau pengayaan terhadap hasil evaluasi pembelajaran yang belum memenuhi ketuntasan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M.H. “Pengembangan Budaya Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Buduran Sidoarjo”. *Halago: Islamic Education Journal*, 2 (1), 2018.
- Abidin, M. “Penerapan Pendidikan Karakter pada Kegiatan Ekstrakurikuler melalui Metode Pembiasaa”n. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 12(2), 2019.
- Abiechuenk. “Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan”. *Wordpress.com*, 2014. Di-download dari <https://Abiechuenk>.
- Ahmadi, M.Z., dkk. “Implementasi Program Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah”. *Phinisi Integration Review*, 3(2), 2020.
- Ajeng. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Sekolah*. Bandung: Aksara, 2010.
- Ali, M. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000.
- Ali, M.D. *Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015.
- Allen, M.J. dan W.M. Yen. *Introduction to Measurement Theory*. Colifornia: Broks/Cole Publishing Company, 1979.

- Al-Tabani, T.I.B. *Desain Pengembangan Pembelajaran Tematik*. Jakarta: Prenada Media Group, 2011.
- Amalda, N. dan L.D. Prasojo. Pengaruh Motivasi Kerja Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Kedisiplinan Siswa terhadap Prestasi Belajar Siswa”. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 2018.
- Amrullah, A.M.K. “Pendidikan Islam Rahmatan Lil Alamin Harus Membebaskan dan Menyelamatkan Fitrah Manusia”. *Islam Moderat: Konsep dan Interpretasi*. M. Zainuddin dan Muhammad In’am Esa (ed.). Malang: UIN Maliki Press, 2016.
- Anwar, A.S. “Pengembangan Sikap Profesionalisme Guru melalui Kinerja Guru pada Satuan Pendidikan MTs Negeri 1 Serang”. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 2020.
- Aprida, Y., H. Fitria, dan N. Nurkhalis. “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru”. *Journal of Education Research*, 1(2), 2020.
- Arikunto, S. *Manajemen Pengajaran secara Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Arikunto, S. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Arini, N.W. “Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mencapai Hasil Belajar Siswa”. *Adi Widya: Jurnal Pendidikan Dasar*, 4(2), 2019 .
- Astawa, I.N.T. “Memahami Peran Masyarakat dan Pemerintah dalam Kemajuan Mutu Pendidikan di Indonesia”. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(2), 2017.
- Asyari, S. “Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru”. *Jieman: Journal of Islamic Educational Management*, 2(1), 2020.
- Azwar, S. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Relajar, 2007.
- Baharuddin dan Esa N.W. *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Arruz Media, 2008.
- Buchori, M. *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 1994.
- Burhanuddin, Yusak. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.

- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Dalin. *School Development: Theories and Strategies*. London: Redwood Books, 1995.
- Daryanto dan T. Rachmawati. *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Demonstration*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- Depag. *Petunjuk Mutu Pendidikan di MI*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Agama Islam, 2000.
- . *Kepemimpinan Madrasah Mandiri*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2005.
- . *Membiasakan Tradisi Agama*. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2004.
- Dewi, R.S. “Kemampuan Profesional Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar”. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 2018.
- Dhofier, Z. K.H. *Hasyim Asy’ari, Penggalang Islam Tradisional*. Prisma 1, 1984.
- Dirawat, dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1986.
- Diwiyani, D. dan A. Sarino. “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru”. *Jurnal Manajerial*, 17(1), 2018.
- Djamarah, S.B. dan Aswan Zain. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Friantary, H. “Budaya Membaca sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Hidup Masyarakat”. *Disastra: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia*, 1(1), 2019.
- Gaol, N.T.L. dan P. Siburian. “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5 (1) 2018.
- Ginting, R. “Fungsi Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru”. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(2), 2020.
- Gunawan, A.H. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

- Hanafy, M.S. "Pendidikan: Konsep Belajar dan Pembelajaran". *Lentera Pendidikan*, 17(1), 2014.
- Harefa, D. "Pengaruh Antara Motivasi Kerja Guru IPA dan Displin dengan Prestasi Kerja". *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 2020.
- Haryanto dan Subiyanto. "Pengembalian Kebebasan Guru untuk Mengkreasi Iklim Kelas dalam Manajemen Berbasis Sekolah". *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Nomor: 040. 2003. <http://www.depdiknas.go.id>.
- Hasibuan, M. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Gunung Agung, 1996.
- Hermawan, A. "Konsep Belajar dan Pembelajaran menurut Al-Ghazali". *Jurnal Qathrunâ*, 1 (1), 2014.
- Huse, E.F. dan J.L. Bodwitch. *Behaviour in Organization: A System Approach to Managing*. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1977 .
- Imron, A. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- . *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Jalaluddin dan U. Said. *Filsafat Pendidikan Islam Konsep dan Perkembangannya*. Jakarta: Rajawali Pers, 1999.
- Jalaluddin. *Pendidikan Islam: Pendekatan Sistem dan Proses*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016.
- Jones, J.J., et al. *Secondary School Administration*. New York : McGraw Hill Book Company, 1969.
- Joyce, B. dan M. Weil. *Models of Teaching*. London: Allyn & Bacon, 1996.
- Kamijan, Y. "Faktor Internal dan Faktor Eksternal terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 2021.
- Kartono, K. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005.
- Kast, F.E. dan Rosenzweig. *Organization and Management: A System and Contingency Approach*. Tokyo: Mc Graw Hill, Kogakusha 1979.
- Koplan, R.M. dan D.P. Saccuzzo. *Psychological Testing: Principles, Application and Issue*. Monterey: Brooks/Cole Publishing Company, 1982.

- Kuntowijoyo. *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan, 1991.
- Langgulang, H. *Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif, 1995.
- Ma'arif, A.S. "Pendidikan Islam dan Proses Pemberdayaan Umat". *Jurnal Pendidikan Indonesia*, Nomor 2/I/1996.
- Maidiana, M. dan A.R. Syahputra. "Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Selama Pandemi di MTs Islamiyah YPI Batang Kuis". *Prosiding*, Fakultas Agama Islam, Universitas Dharmawangsa, 2021.
- Makawimbang, J.H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- . *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfa Beta, 2012
- Mardapi, D. "Pengukuran, Penilaian dan Evaluasi". *Kumpulan Makalah Seminar dan Lokakarya*. Yogyakarta: PPs. Universitas Negeri Yogyakarta, 2002.
- Mardapi, D. "Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi". *Makalah Seminar Konsekuensi Sistem Penilaian dalam KBK*. Bandar Lampung: Himpunan Evaluasi Pendidikan Indonesia, Unit Koordinasi Lampung, 2004.
- Marks, J.R., et al. *Handbook of Educational Supervision*. Boston: Allyn and Bacon Inc, 1978
- Marsey, P. dan K.H. Blanchard. *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Martamis, Y. dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada, 2010.
- Mehren, W.A. dan J.L. Irvin. *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. Fort Worth: Hartcourt Brace College Publisher, 1991.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000.
- Muhajir, N. *Tenaga Kerja dan Permasalahannya*. Yogyakarta: Rake Sarasin Press, 1973.

- Mulyani, N. "Pengembangan Profesionalisme Guru pada MTSN 1 Serang melalui Peningkatan Kompetensi Profesional dan Pedagogik". *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(01), 2019.
- Mulyasa, E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Muspawi, M., dkk. "Upaya Kepala Sekolah untuk Peningkatan Kompetensi Profesional Guru". *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20 (1), 2020.
- Neagley, R.L. dan Dean Evans. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- Ngalim, M.P. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Nisa, N.Z. dkk. "Pengaruh Supervisi Akademik dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara". *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9 (2), 2021.
- Noor, M. "Peningkatan Kinerja Guru melalui Supervisi Edukatif Kolaboratif secara Periodik". *Journal of Al-Adzka: Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1), 2018.
- Notanubun, Z. "Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Guru di Era Digital (Abad 21)". *Jurnal Bimbingan dan Konseling Terapan*, 3(2), 2019.
- Nunnally, J.C. *Introduction to Psychological Measurement*. New York: McGraw-Hill Inc., 1970.
- Ormrod, J.E. *Educational Psychology, Developing Learner*. 4<sup>rd</sup> Ed. Merrill: Pearson Education, Inc., 2003.
- Overton, R. *Leadership Made Simple*. Singapura: Wharton Books, Pte. Ltd., 2002.
- Owens, R.G. *Organizational Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon, 1995.
- Palennari, M. "Potensi Strategi Integrasi PBL dengan Pembelajaran Kooperatif Jigsaw". *Jurnal Penelitian Pendidikan INSANI*, 20 (2), 2017.
- Pane, A. dan M.D. Dasopang. "Belajar dan Pembelajaran". *Fitrah: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman*, 03 (2), 2017.

- Pidarta, M. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- . *Peranan Kepala Sekolah: Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Grasindo, 1995.
- . *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara, 1992.
- . *Supervisi Pendidikan Konstektual*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Pratiwi, N.L.A.M. dan I.G.A.O. Negara. “Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD”. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 5(1), 2021.
- Pujianto, P, dkk. “Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Air Salek”. *Journal of Education Research*, 1 (2), 2020.
- Purwanto, M.N. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Putra, H. dan N. Pasa. *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Putri, A.D.K. dan N. Imaniyati. “Pengembangan Profesi Guru dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(2), 2017.
- Raberi, A. dkk. “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah terhadap Kinerja Guru”. *Jurnal Al-Qiyam*, 1(2), 2020.
- Rahman, T. *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur’an*. Bandung: Pustaka Setia, 1999.
- Rahmawati, A. S. dan A.P. Astuti. “Pengaruh Kompetensi Profesional Guru Kimia terhadap Keterampilan Pembelajaran Laboratorium Siswa Kelas XII SMAN 11 Semarang”. *Jurnal Pendidikan Sains*, 5(1), 2017.
- Ratnawati, S. dan H.E. Atmaja. “Pentingnya Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Mendorong Prestasi Kerja”. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(1), 2020.
- Richey, R.W. *Planning for Teaching. An Introduction to Education*. Mc. Graw Hill., 1973.
- Rifai, M. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars, 1982.

- Rivai, A. "Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Guru". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 2021.
- Rivai, V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo, 2003.
- Robbins, S.P. *The Administrative Process*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1980.
- Roe, W.H.T. dan Drake. *The Principalship*. New York: Macmillan Publishing, 1980.
- Roos L.N. dan D. Evans. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- Rosyadi, K. *Pendidikan Profetik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalitas Guru*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016.
- Rusman. *Pembelajaran Tematik Terpadu: Teori, Praktek dan Penilaian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015.
- Rusyan, T., dkk. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: Dinamika Karya Cipta, 2000.
- Saefuddin, A.M., dkk. *Desekularisasi Pemikiran Landasan Islamisasi*. Bandung: Mizan, 1998.
- Sagala, S. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sahertian, P.A. *Prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Sahertian, P.A. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset, 1994 .
- Sahertin, Piet A. *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Saifullah, S. "Determinasi Motivasi dan Kinerja Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMAN Negeri 1 Kota Bima) Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia". *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1 (2), 2020.
- Salim dan Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cipta Pustaka, 2007.
- Samana, A. *Profesionalisme Keguruan*. Jakarta: Remadja Rosdakarya, 1994.

- Sanjaya, W. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Selfiati, F., B. Lian, dan R. Wardarita. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Sako Palembang”. *Jurnal Pendidikan*, 9(1), 2021.
- Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starratt. *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.
- Setiyadi, B. dan V. Rosalina. “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 2(1), 2021.
- . *Supervisi dalam Pendidikan*. Purwodadi: Sarnu Untung, 2020.
- Siagian, S.P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1985.
- Siahaan, A., dkk. *Buku Ajar Supervisi Pendidikan*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sumatra Utara, 2014
- . *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- Slamet, P.H. *MBS, Life Skill, KBK, CTL dan Saling Keterkaitannya*. Jakarta: Depdikbud, Ditjen Dikdasmen, 2005.
- Soetjipto dan R. Kosasi. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sohim, B., S. Syah, dan H. Hanafiah. “Kompetensi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMP Nurul Ihsan Banjaran Kabupaten Subang Jawa Barat”. *Jurnal Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4 (3), 2021.
- Suchyadi, Y., dkk. “Kepuasan Kerja Guru Ditinjau dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Bogor Utara”. *Jurnal Pendidikan & Pengajaran Guru Sekolah Dasar*, 2(2), 2019.
- Sudijono, A. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006.
- Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung: Falah Production, 2004.
- . *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2006.

- Sujana, I.W.C. "Fungsi dan Tujuan Pendidikan Indonesia". *Adi Widya: Jurnal Pendidikan Dasar*, 4(1), 2019.
- Sujarweni, V.W. *Belajar Mudah SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Global Media Informasi, 2007.
- Sumantri, M.S. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015.
- Suprijono, A. *Cooperative Learning: Teori dan Aplikasi PAIKEM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Supriyadi, D. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999.
- Suryosubroto, B. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sutisna, O. *Supervisi dan Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara, 1979.
- Sya'roni, H. dan D. Cahyono. "Dampak Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru". *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 2018.
- Syafaruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media, 2013.
- Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching, 2010.
- Syaifulah, S. "Analisis Pengembangan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Wera Kabupaten Bima". *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 1(2), 2018.
- Tengko, F.L. dan L.G. Kailola. "Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP di Kecamatan Tondon Kabupaten Toraja Utara". *Attractive: Innovative Education Journal*, 3(1), 2021.
- Thaha, B.T.B. "Konsep Dasar Mengenai Pengertian Kepemimpinan Pendidikan". 2011.
- The Liang Gie. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty, 1995.
- Thoha, M. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, 2008.

- Uno, H.B. dan N. Mohamad. *Belajar dengan Pendekatan Pembelajaran Aktif Inovatif Lingkungan Kreatif Efektif dan Menarik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Usman, H. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Usman, U. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Utami, G.S. dan I.G A.O. Negara. “Kontribusi Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru”. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 4(1), 2021.
- Viswanathan, M. *Measurement Error and Research Design*. London: Sage Publication, 2005.
- Wahab, A.A. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Walid, M. “Mengelola Pendidikan Agama (Islam) Pluralis, Moderat dan Rahmatan Lil Alamin”. *Islam Moderat: Konsepsi dan Interpretasi*. M. Zainuddin dan Muhammad In’am Esa (ed.). Malang: UIN Maliki Press, 2016.
- Werdiningsih, W. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 2021.
- Widiasworo, E. *Strategi dan Metode Mengajar Siswa di Luar Kelas (Outdoor Learning) secara Aktif, Kreatif, Inspiratif dan Komunikatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- Willes, K. *Supervision for Better School*. Printice Hall, 1987.
- Wirawan, N. *Statistik 2: Statistik Infeensial*. Denpasar: Keraras Emas, 2002.
- Zainuri, B. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara, 1979.
- Zurqoni. “Menilai Esensi dan Modernisasi Pendidikan Islam”, *Jurnal SYAMIL*, 4 (1), 2016
- . *Menakar Akhlak Siswa: Konsep dan Strategi Penilaian Akhlak Mulia Siswa*. Yogyakarta: Arruz Media, 2012.



## BIOGRAFI PENULIS



**Sri Susmiyati**, lahir di Desa Pregolan-Susukan Kab. Semarang Jawa Tengah, tepatnya di Dusun Pregolan, tanggal 2 Juli 1970. Pendidikan Dasar (SDN) diselesaikan di Pregolan tahun 1984, kemudian melanjutkan pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Susukan, lulus tahun 1987. Pendidikan jenjang menengah atas, yakni Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) diselesaikan tahun 1991 di Salatiga.

Pendidikan tinggi yang telah diselesaikan mulai Diploma 2 Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari (1993–1995), Program Strata 1 (S-1) Jurusan Pendidikan Agama Islam STAIN Samarinda (1997–1999), Program Magister (S-2) Program Studi Pendidikan Agama Islam IAIN Samarinda (2012–2014), dan Program Doktor (S-3) Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri KHAS Jember (2020–2022).

Penulis mengawali karier sebagai guru honorer pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) DDI Loa Janan (1995–1999). Diangkat sebagai

PNS/Guru Kelas DPK pada MI Ar-Raudah (1999–2001), kemudian dimutasikan sebagai guru Bidang Studi DPK pada MTs. Darussalam (2001–2020) sekaligus menempati posisi sebagai Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Selanjutnya, mutasi sebagai Dosen Tetap pada Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda (2020–sekarang), namun telah mengajar sebagai Dosen Luar Biasa pada IAIN Samarinda sejak 2015.

Ibu dari Neily Widya Alvianti (23 th) dan Achmad Rizani Alfaizzein (21 th) ini selain mengajar juga aktif dalam berbagai kegiatan *training* pengembangan kurikulum, strategi pembelajaran, seminar/*workshop* kependidikan, MGMP, dan pertemuan ilmiah lainnya.