

Pengantar:
Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M.
Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd.



INOVASI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN GURU PAI DI SEKOLAH

Abdul Muis | Ahmad Winarno | Dhiya Ul Haq |
Debbiy Nurfaidah | Habib Anwal Al Ansori |
Hudzaifah Al Ayyubi | Hesthi Priyambodo |
Mahrus Zainul Umam | Misbakhur Sururi |
M. Sali | Moh. Mundzir | Moh. Ali Masud |
Muhammad Rusydi | Sabran | Sri Susmiyati |
Sulaiman | Titi Kadi | Zainor Rahman |

INOVASI KEPEMIMPINAN GURU PAI DI SEKOLAH

Penulis:

Abdul Muis, dkk

ISBN:

978-623-363-024-5

Ukuran Buku:

14,8 x 21

Tebal Buku:

xiv + 335 halaman

Desain Cover:

Sendy Boy

Layouter:

Joe

Editor:

Sri Utami

Cetakan 1:

Agustus 2021

Dicetak & Diterbitkan Oleh



KLIK MEDIA

Jl. Bromo 302 RT 01 RW 03 Kebor
Sukodono-Lumajang-Jawa Tim
Telp. 085259488719-08133633

Anggota IKAPI

- SANKSI PELANGGARAN UNDANG-UNDANG 1
HAK CIPTA NOMOR 19 TAHUN 2002**
- (1) Barang siapa dengan sengaja dan t melakukan perbuatan sebagaimana dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ay ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing paling singkat 1(satu) bulan denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 rupiah), atau pidana penjara paling lam: tahun dan/atau denda paling ba 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
 - (2) Barangsiapa dengan sengaja m memamerkan, mengedarkan, atau menj: umum suatu Ciptaan atau barang hasil pe Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana pada ayat (1) dipidana dengan pidan paling lama 5 (lima) tahun dan/atau de banyak Rp. 500.000.000,00 (lima r rupiah).
 - (3) Barangsiapa dengan sengaja dan t memperbanyak penggunaan untuk ke komersial suatu Program Komputer dengan pidana penjara paling lama 5 (li dan/atau denda paling banyak Rp. 500.0 (lima ratus juta rupiah).

DAFTAR ISI

Halaman Judul ~

Pengantar Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Pengantar Rektor UIN Sultan Aji Muhammad Idris
Samarinda
Daftar Isi

Paradigma Guru PAI dalam Pandemi Covid-19
Moh. Mundzir ~ 1

Kepemimpinan Spritual Guru PAI pada Masa Pandemi
Covid-19
Sulaiman ~ 15

Model Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam di Era
Covid-19 dan New Normal
Debbiy Nurfaidah ~ 37

Teladan Guru Pendidikan Agama Islam di Tengah
Pembelajaran Jarak Jauh, Mungkinkah?
Ahmad Winarno ~ 49

Para Penempuh Jalan Sunyi di RiuH Gelombang Disrupsi
Hesthi Priyambodo ~ 55

Pendidik Digital di Masa Pandemi Covid 19
Ahmad Dhiyaa Ul Haqq ~ 79

Pengembangan Kompetensi Guru PAI di Masa Pandemi
Covid-19
Oleh: Muhammad Sali ~ 83

Pengembangan Kompetensi Guru PAI
Abdul Mu'is ~ 107

Guru, Orang Tua & Pemerintah
(Titik Temu Pembelajaran di Masa Pandemi)
Sabran~ 131

Menjadi Guru "MODIIS" di Masa Pandemi Covid 19
Titi Kadi ~ 161

Kemampuan Pedagogik Guru PAI dalam Mendesain
Pembelajaran di Masa Covid-19
Misbakhur Sururi ~ 177

Inovasi Pembelajaran PAI di Era Pandemi
(Sinergi Tripusat Pendidikan)
Zainor Rahman ~ 203

Penerapan Nilai Kepemimpinan pada Pembelajaran Daring
Hudzaifah Al Ayyubi ~ 241

Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era New Normal
Habib Anwar Al Ansori ~ 261

Kepemimpinan Guru PAI dalam Meningkatkan Motivasi
Belajar Siswa Pada Pembelajaran Online di Era Pandemi
Covid 19
Mahrus Zainul Umam ~ 273

Peluang dan Tantangan Guru PAI di Masa Pandemi Covid 19
Moh. Ali Masud ~ 283

Reinforcement Kepemimpinan Kepala Madrasah Menghadapi
Pandemi Covid-19

Sri Susmiyati ~ 295

Menakar Pendidikan Pasca Pandemi

Muhammad Rusydi ~ 323

REINFORCEMENT KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MENGHADAPI PANDEMI COVID-19

Sri Susmiyati

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan suatu proses yang komperhensif meliputi seluruh aspek kehidupan dalam rangka mengantarkan peserta didik agar menjadi manusia yang *survive* pada zamannya. Melalui pendidikan diharapkan tertata basis nilai, pemikiran dan moralitas bangsa agar mampu menghasilkan generasi yang tangguh dalam keimanan, kokoh dalam kepribadian, kaya dalam intelektual dan unggul dalam penguasaan teknologi, sehingga pendidikan benar-benar menjadi tonggak bagi pembentukan *khaira ummah* yang mampu berperan sebagai *khallifatulla fi al-ard*.

Pendidikan sebagai manifestasi dan cita-cita hidup setiap individu berperan melestarikan, menanamkan dan mentransformasikan nilai-nilai yang baik pada masyarakat. Proses pendidikan berlangsung untuk mengantarkan manusia memiliki kedalaman spiritual, keluasan intelektual dan kehandalan skill dalam rangka meningkatkan kualitas hidupnya serta pembentukan manusia seutuhnya (*insan kamil*).

Pendidikan dalam kerangka dimensi manusia seutuhnya (*insan kamil*) menurut Saefuddin (1998) harus diarahkan pada dimensi *dialektikal horisontal* dan dimensi *ketundukan vertikal*. Dimensi pertama, pendidikan diharapkan dapat mengembangkan pemahaman mengenai kehidupan peserta didik dalam hubungannya dengan

alam/lingkungan sosialnya. Peserta didik harus mampu mengatasi tantangan dan kendala dunia konkritnya melalui pengembangan sains dan teknologi. Dimensi kedua, pendidikan sains dan teknologi selain menjadi alat untuk memanfaatkan, memelihara serta melestarikan sumber daya alam, juga menjadi jembatan untuk memahami fenomena dan misteri kehidupan dalam mencapai hubungan yang abadi dengan Ilahi. Di dalam diri manusia seutuhnya secara ideal terdapat kesatuan kualitas iman, ilmu dan amal saleh. Keseluruhan aspek dalam konfigurasi kesatuan iman, ilmu dan amal saleh tersebut merupakan dataran bagi pembentukan kerangka manusia seutuhnya yang ingin dicapai melalui pendidikan, yakni manusia yang beriman dan bertaqwa, cerdas, kreatif, inovatif, terampil, jujur dan karakter terpuji lainnya.

Pendidikan sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 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.

Kualitas pendidikan menjadi perhatian utama berbagai stakeholder agar pendidikan memiliki peran penting dan 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.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang strategis, karena kepala sekolah berada di garda terdepan dalam proses pendidikan dan pembelajaran untuk mencerdaskan bangsa. Kepala sekolah merupakan ujung tombak dalam keberhasilan satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah juga memikul tanggung jawab terhadap kenyamanan, ketertiban lingkungan sekolah dan warga sekolahnya. Rasa aman dan nyaman ini harus dirasakan oleh guru, siswa dan orang tua, termasuk keamanan dan kenyamanan di masa pandemic Covid-19.

Berbagai peristiwa kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi pendidikan sering menjadi permasalahan utama dalam proses belajar mengajar. Kepala sekolah paling bertanggung jawab dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya. Diperlukan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.¹ Peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai sehingga dapat mempertahankan eksistensi organisasi.²

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena kepemimpinan sebagai motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di sekolah. Sehingga sukses atau tidaknya penyelenggaraan

¹ Ayu Putri Agustin, Pudjo Suharso dan Sukidin, Strategi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt.PLN (Persero) Area Situbondo, *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol. 13 Nomor 1, 2019, h. 20.

² Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 61, Nomor 4, Agustus 2018, h. 119

pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah tersebut.

Kepala madrasah merupakan pemimpin dan seorang pengendali organisasi. Keberadaan kepala madrasah memiliki keterkaitan dengan proses manajemen bagi upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah erat kaitannya dengan usaha menggerakkan para guru untuk bersama-sama merealisasikan tujuan sekolah, yakni peningkatan mutu pendidikan. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus benar-benar dapat menggerakkan segenap guru untuk bekerja optimal. Kepala madrasah dituntut selalu memikirkan dan merumuskan program dan tujuan serta tindakan yang harus dilakukan. Kepala madrasah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasi sumber daya manusia dan sumber-sumber daya di sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya secara esensial.

Kepala madrasah memiliki peran sebagai pemimpin sekaligus sebagai supervisor untuk membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan pendidikan di sekolah, khususnya proses pembelajaran yang dilakukan guru. Supervisi merupakan suatu program pembinaan yang dapat diberikan kepada guru dan personel pendidikan lainnya di sekolah. Guru memiliki potensi yang tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, dan potensi itu memerlukan pembinaan kontinu dan berkesinambungan melalui program supervisi yang terarah dan sistematis terhadap para guru tersebut dan personel pendidikan lain di

sekolah.³ Guru secara fungsional tugas utamanya memberikan layanan teknis kependidikan kepada peserta didik. Untuk mendorong upaya profesionalisme guru, maka faktor yang tidak boleh dikesampingkan adalah supervisi. Supervisi di sekolah terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah.⁴ Kinerja dan kualitas guru dinilai melalui suatu kegiatan supervisi akademik. Inti dari dimensi supervisi akademik adalah dalam rangka membina guru untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran.⁵

Kepala madrasah selaku supervisor harus menguasai teori administrasi pendidikan, memiliki pengetahuan tentang supervisi, dan kemampuan menerapkan teknik-teknik supervisi. 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.

Berdasarkan uraian diatas ternyata terdapat keterkaitan erat antara kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan supervisi pendidikan dan kinerja guru dalam

³ Teti Berliani dan Rina Wahyuni, Implementasi Supervisi oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Vol.2, Nomor 2, 2017, h. 220.

⁴ Syamsuddin Hs, Penerapan Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran (JIPP)*, Vol. 3, Nomor 2, Juli 2019, h. 230-231

⁵ Erfy Melany Lalupanda, Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Guru, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 7, Nomor 1, April 2019, h. 63

proses pembelajaran. Fenomena kinerja para guru di satuan pendidikan mengindikasikan memiliki performance kinerja lebih baik ketika kepala madrasah melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif. Selain itu para guru memiliki juga menunjukkan kinerja lebih baik manakala dilakukan pengawasan secara intensif baik oleh kepala madrasah maupun pengawasan dari instansi fungsional. Keterkaitan kinerja guru dengan kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan tersebut menjadi permasalahan yang esensial untuk dibahas.

Kepemimpinan kepala madrasah mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan madrasah. Kepemimpinan disini dibatasi pada upaya mempengaruhi dan mengarahkan para guru untuk melaksanakan tugas kegiatan pembelajaran dan aspek-aspek terkait. Supervisi pendidikan dibatasi pada pengawasan dan pembinaan terhadap para 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.

Tulisan ini membahas interrelasi kinerja guru dengan kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan pada satuan pendidikan. Lebih spesifik tulisan ini diberi tema "Reinforcement Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Penguatan Supervisi Pendidikan untuk Meningkatkan Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19".

B. Penguatan Kepemimpinan Kepala Madrasah di Masa Pandemi Covid-19

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 merupakan fungsi inti dan aktifitas 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 antar mereka 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 kreatifitas, disiplin, dan semangat belajar siswa yang tinggi.

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 Keagamaan⁶ 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 miliki kekuatan sentral sebagai kekuatan penggerak kehidupan madrasah, serta sebagai orang yang memahami tugas dan fungsi serta

⁶Departemen Agama, *Kepemimpinan Madrasah Mandiri* (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2005), h. 10

memiliki kepedulian terhadap warga madrasah yang dipimpinya.

Menurut Baron dan Greenberg, bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kelompok lain untuk mencapai tujuan organisasi. Koontz dkk, memiliki pendapat senada terkait kepemimpinan yang bermuara pada upaya mempengaruhi orang-orang agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan kelompok.⁷

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin dapat berjalan efektif ketika yang bersangkutan mampu menunjukkan kinerjanya dalam beberapa aspek, diantaranya mampu memperdayakan pendidik dan tenaga kependidikan, mampu menjali hubungan yang harmonis dengan masyarakat dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan, mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain disekolah, dan dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.⁸ 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.⁹

Kepemimpinan kepala satuan pendidikan yang baik ditandai dengan kedekatan dan rasa bersahabat pada guru, memberi dorongan dan semangat kinerja guru, memberikan kesempatan berkembang kepada guru,

⁷ Departemen Agama, *Kepemimpinan Madrasah Mandiri ...*, h. 1

⁸ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 19

⁹ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, (Bandung: Falah Production, 2004), h. 27-28

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 mengkonsultasikan 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 kerjasama 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 kerjasama, 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.

World Bank menyebutkan, pandemi Covid-19 ini sekarang mengancam dan berpotensi besar membuat hasil pendidikan lebih buruk. Pandemi telah memiliki dampak besar pada pendidikan dengan menutup sekolah hampir di mana-mana. Penutupan sekolah sebagai langkah awal diambil, dengan melindungi kesehatan dan keselamatan serta melakukan apa yang bisa untuk mencegah siswa kehilangan pembelajaran menggunakan pembelajaran jarak jauh. Pada saat yang sama sekolah-sekolah perlu merencanakan pembukaan kembali sekolah. Itu berarti mencegah putus sekolah, memastikan kondisi sekolah yang sehat, dan menggunakan teknik baru untuk mempromosikan pemulihan belajar cepat di bidang-bidang utama begitu siswa kembali ke sekolah¹⁰.

Di sinilah letak peran signifikan seorang kepala sekolah untuk tetap menjalankan kepemimpinannya dengan baik di tengah situasi krisis seperti ini. Kepala sekolah dituntut menerapkan “manajemen krisis”, yaitu proses mempersiapkan dan mengelola situasi darurat atau tidak terduga yang mempengaruhi siswa, guru, staf, dan pemangku kepentingan

Situasi pandemic Covid-19 menuntut pengambilan langkah-langkah yang tepat dan koordinasi dengan seluruh pihak sekolah, agar proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19 berjalan lancar. Dengan adanya keputusan yang mensyaratkan siswa dan guru melakukan pembelajaran dari rumah, maka kepala sekolah harus mampu menularkan semangat perubahan kepada guru, siswa dan orangtua secara cepat dan akurat.

¹⁰“The Covid-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses,” diakses 3 Mei 2020, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696>.

Beberapa langkah menurut Anshori¹¹ dapat diambil oleh kepala sekolah dalam membangun manajemen sekolah di masa pandemi Covid-19, yakni: (a) mendayagunakan seluruh komponen pendidikan dalam rangka menjamin terlaksananya pembelajaran dengan suasana yang berbeda; (b) memberikan semangat dan apresiasi kepada guru, siswa dan orangtua; (c) melakukan pelatihan daring secara singkat mengenal platform pembelajaran jarak jauh (PJJ) menggunakan berbagai aplikasi pembelajaran daring (Edmodo, Google Classroom, Google Form, Quizizz, Quipper, Facebook, Instagram, Youtube, dll); (d) mentransformasikan laporan tugas ke dalam bentuk daring; dan (e) melakukan komunikasi multi arah dalam upaya sterilisasi satuan pendidikan.

Pandemi Covid-19 dikategorikan sebagai sebuah krisis, dan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen krisis menurut Darling seperti dikutip Murfi, dkk¹² dibagi dalam 3 tahapan, yaitu: *before the crisis*; *during the crisis*; *after the crisis*.

Before the Crisis, merupakan tahapan saat krisis belum terjadi. Manajemen perlu melakukan persiapan dengan mengarahkan berbagai pihak agar mengetahui hal-hal yang harus dilakukan ketika terjadi krisis. Pada tahap *before the crisis*, manajemen perlu merencanakan kegiatan penanganan yang harus dilakukan, seperti membuat

¹¹ Anshori, Peran Kepala Sekolah di Saat Pandemi Covid-19, <https://www.pintar.tanoto foundation.org>, 08 Mei 2020

¹²Ali Murfi, dkk, Kepemimpinan Sekolah dalam Situasi Krisis Covid-19 di Indonesia; *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 5, Nomor 1, Mei 2020, pp. 119-136

perencanaan pesan, menganalisis target *audiens*, menyusun suatu cara untuk mengkomunikasikan pesan, menentukan tanggung jawab terhadap hal-hal yang harus dilakukan oleh instansi pada saat krisis terjadi. *During the Crisis*, merupakan tahapan saat krisis sudah terjadi. Manajemen mulai melibatkan pihak-pihak untuk mengatasi krisis yang sedang menimpa instansi meliputi tiga kegiatan, yaitu (a) manajemen melakukan pengamatan latar belakang terhadap krisis yang terjadi, menetapkan juru bicara, menemukan masalah jangka pendek maupun panjang; (b) manajemen menunjukkan informasi yang relevan dengan kondisi krisis yang terjadi, menyampaikan pernyataan/informasi akurat kepada *stakeholder* yang mengalami dampak dari krisis, menempatkan diri sebagai pihak yang menjadi korban dari krisis yang dialami dan menunjukkan rasa simpati; dan (c) manajemen menyampaikan pesan secara tepat dan cepat, serta tegas kepada media. *After the Crisis*, merupakan tahapan terakhir ketika krisis telah terjadi. Manajemen melakukan evaluasi atas strategi penanganan krisis yang telah dilakukan mencakup analisis dampak yang diterima dan melakukan pembenahan hasil dari terjadinya krisis, pemberian penghargaan kepada semua pihak karena telah berhasil keluar dari masa krisis; dan pengontrolan terus-menerus terhadap berbagai kegiatan dengan melakukan *scanning* isu yang mungkin akan terjadi lagi.

C. Efektivitas Supervisi Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19

Salah satu beban tugas kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Salah satu bentuk supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah kepada pendidik adalah

supervisi akademik. Supervisi akademik erat kaitannya dengan penilaian kinerja guru dalam pembelajaran, sehingga kompetensi guru harus selalu ditingkatkan. Kegiatan awal kepala sekolah selaku supervisor memusatkan perhatian pada perangkat pembelajaran, maupun skenario pembelajaran yang akan diterapkan. Pada tahap kegiatan inti kepala sekolah selaku supervisor mengamati penguasaan kelas, baik ketika memimpin secara klasikal maupun jika siswa terbagi dalam kelompok-kelompok.

Kepala sekolah juga mengamati media dan alat pembelajaran yang dipakai untuk memastikan adanya relevansi dengan materi pembelajaran, mampu mendukung penjelasan guru, serta mempermudah siswa memahami materi atau tidak. Kegiatan penilaian juga diamati untuk melihat kesesuaian dengan jenis tagihan yang seharusnya, sesuai dengan indikator dan kompetensi yang diharapkan.

Masa pandemi Covid 19 menuntut kepala sekolah harus mengubah strategi supervisi yang dilakukan kepada gurunya, karena pembelajaran guru tidak lagi dilakukan secara tatap muka di dalam kelas, melainkan secara daring (dalam jaringan), luring (luar jaringan) ataupun kombinasi antara keduanya (blended). Pengambilan langkah-langkah yang tepat dan koordinasi yang baik dengan seluruh pihak sekolah perlu ditempuh di tengah wabah Covid-19 agar proses pembelajaran dapat berjalan lancar. Supervisi di masa pandemi Covid -19 dilakukan pula pendekatan supervisi klinis. Supervisi klinis dilakukan dalam rangka mengembangkan kemampuan guru agar dapat bertanggung jawab terhadap kinerja guru dan terbuka kepada orang lain. Supervisi klinis dilakukan dalam proses tatap muka yang memungkinkan kepala sekolah dan guru. Bersama-sama membahas dan menganalisis masalah pembelajaran jarak

jauh yang dilakukan di rumah (PJJ). Pelaksanaan supervisi klinis dilakukan dengan mempersiapkan dokumen untuk menentukan skala prioritas dan menyiapkan instrumen pengamatan.

Supervisi dalam penyelenggaraan pendidikan diperlukan untuk mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Supervisi pendidikan merupakan pembinaan berupa bimbingan/tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Syaiful Sagala¹³ menegaskan, bahwa supervisi pendidikan berusaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Supervisi diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.¹⁴ Di sini fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat keterlaksanaan kegiatan dilaksanakan sesuai dengan program yang telah digariskan, namun pelaksanaan supervisi pendidikan mencakup penentuan kondisi-kondisi yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif, dan memenuhi syarat-syarat.¹⁵

¹³ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung, Alfabeta, 2010), h. 15.

¹⁴ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 175

¹⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h 76

Sutisna¹⁶ mendeskripsikan supervisi pendidikan sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Pelaksanaan supervisi pendidikan dimaksudkan untuk membantu para guru dalam menjalankan pekerjaannya agar lebih baik. Peran supervisor adalah mendukung, membantu dan membagi, bukan menyuruh. Sahertian yang mengutip pendapat Boardman menyebutkan supervisi berusaha mengarahkan, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif.¹⁷ Dengan demikian supervisi pendidikan bukan kegiatan sesaat seperti inspeksi, melainkan kegiatan berkesinambungan sehingga guru-guru berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien.

Pendapat senada dikemukakan Burhanudin, bahwa supervisi pendidikan itu sebagai bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar kearah lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan pada guru dan petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dibidang pengajaran dengan segala aspeknya,¹⁸ dengan tujuan untuk pemberian kontrol kepada guru dalam proses pencapaian kinerja agar sesuai dengan harapan yang telah ditentukan, yakni menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan

¹⁶ Oteng Sutisna, *Supervisi dan Administrasi Pendidikan* (Jakarta : Mutiara, 1979), h. 44

¹⁷ Piet Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h.19

¹⁸ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 285

kurikulum.¹⁹ Pelaksanaan supervisi pendidikan pada hakikatnya mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personel, dan perbaikan situasi belajar-mengajar. Supervisi pendidikan memberikan pelayanan untuk membina para guru, dan pembinaan ini pada akhirnya menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan profesional kinerja guru.²⁰

Uraian diatas dapat dipahami pelaksanaan supervisi pendidikan itu 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 disini 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

¹⁹ Roos L Neagley dan Dean Evans, *Handbook for Effective Supervision of Instruction* (New Jersey: Prentice Hall, 1980), h. 20

²⁰ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan...* h. 240-241

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 diagnosa kesulitan belajar-mengajar, dan cara melakukan perbaikan.

D. Interrelasi Peningkatan Kinerja Guru dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pendidikan.

Pandemi Covid-19 yang terdeteksi mulai pertengahan bulan Maret 2020 memutarbalikkan fakta pembelajaran yang harus dilakukan oleh seorang guru. Rencana kegiatan pembelajaran di tengah semester genap akhir berantakan dan harus diakhiri tanpa pembelajaran tatap muka. Harapan memasuki tahun pelajaran baru dengan beragam perubahan konsep dan rancangan kegiatan pun harus ditunda karena wabah belum juga akan berakhir. Kondisi covid-19 secara otomatis mengubah pola dan kinerja guru dalam pembelajaran. Perubahan pola dan cara kerja yang demikian cepat menjadikan sebagian guru tetap menunjukkan dedikasinya, dan sebagian guru yang lain menunjukkan kinerja sekedarnya.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi serta organisasi. Kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya²¹. Kinerja merujuk pada kesanggupan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sikap, pengetahuan, ketrampilan dan motivasinya.²² Kinerja guru sebagai manifestasi dari kemampuan guru untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan menilai hasil belajar siswa. Kinerja guru berkaitan dengan kualitas, kuantitas keluaran, dan keandalan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya.²³

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.²⁴ Untuk melihat kualitas kinerja seorang guru paling tidak dilihat dari aspek semangat dan motivasi kerja yang dimilikinya. Semangat kerja 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.²⁵ Semangat kerja menjadi faktor penting dan berdampak positif, yakni: rasa senang dan kepuasan bekerja, menghilangkan rasa jemu dan malas, penggunaan waktu

²¹ Ayu Putri Agustin, Pudjo Suharso dan Sukidin, Strategi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt.PLN (Persero) Area Situbondo, *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol. 13 Nomor 1, 2019, h. 21.

²²F.E. Kast dan Rosenzweig, *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, (Tokyo: Mc Graw Hill, Kogakusha 1979), h. 67

²³ Erfy Melany Lalupanda, Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Guru, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 7, Nomor 1, April 2019, h. 63

²⁴Mochtar Buchori, *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1994), h. 73

²⁵Buchari Zainuri, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta, Balai Aksara, 1979), h. 62

kerja yang maksimal, ketaatan kerja, kesediaan kerja ekstra, adanya sikap saling bantu dan sebagainya.²⁶

Kinerja terkait pula dengan motivasi, yakni kecenderungan dan kesiapan sistematis yang mampu mendorong seseorang melakukan kegiatan guna meraih tujuan yang diinginkan. Kinerja guru dalam kaitannya dengan kompetensi profesional, yakni penguasaan terhadap pengetahuan tertentu sehingga dia dapat mentransfer pengetahuan pada siswa secara optimal. 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, disamping 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.²⁷ 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.

²⁶Noeng Muhajir, *Tenaga Kerja dan Permasalahannya*, (Yogyakarta: Rake Sarasin Press, 1973), h. 40

²⁷ B. Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 49

Kinerja guru yang baik sering disebut sebagai guru profesional.²⁸ Guru profesional menurut Richey memiliki kualitas mengajar yang tinggi. Terdapat lima variabel yang menandai kualitas mengajar yang tinggi, yakni:²⁹ (a) bekerja sama dengan siswa, (b) mempersiapkan perencanaan dan persiapan mengajar, (c) menggunakan alat bantu mengajar, (d) mengikut sertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (e) menekankan kepemimpinan aktif dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan paparan diatas dapat ditegaskan, bahwa kinerja guru mengacu pada 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

²⁸Pekerjaan 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. Lihat A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Jakarta: Remadja Rosdakarya, 1994), h. 27. Lihat juga D. Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 95

²⁹R. W. Richey, *Planning For Teaching. An Introduction to Education*, (t.t., Mc. Graw Hill, 1973), h. 30

optimal agar materi pembelajaran mudah dipahami siswa, penguasaan terhadap materi pembelajaran, kemampuan mengkaitkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa, kemampuan mengkaitkan materi pembelajaran dengan konteks kehidupan di masyarakat, dan kemampuan mengkaitkan 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 *remidial 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.

Penelitian yang dilakukan Susmiyati (2020) menunjukkan adanya interrelasi peningkatan kinerja guru dengan kepemimpinan kepala madrasah. Sebesar 54,6% peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah secara parsial. Peningkatan kinerja guru memiliki interrelasi dengan pelaksanaan supervisi pendidikan. Sebesar 52,4% peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh efektivitas pelaksanaan supervisi pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.

E. Penutup

Kepemimpinan kepala madrasah teraktualisasikan melalui kemampuannya dalam mempengaruhi, mengarahkan dan meyakinkan para guru yang dipimpinnya melalui serangkaian proses dan kegiatan agar mereka melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas kepemimpinan didasari kerelaan, penuh semangat, dan suasana batin gembira, serta tidak merasa terpaksa. Kepala madrasah sebagai pemimpin di sekolah mempunyai tanggung jawab mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala madrasah di masa pandemi Covid-19 ini 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 bekerjasama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala madrasah dipandang penting karena terbukti memiliki kontribusi bagi peningkatan kinerja guru.

Pelaksanaan supervisi pendidikan berorientasi pada pembinaan kearah perbaikan pendidikan pada umumnya, dan peningkatan kualitas pembelajaran pada khususnya. Pelaksanaan supervisi pendidikan sebagai usaha untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Fungsi pelaksanaan supervisi dalam pendidikan tidak sekedar kontrol keterlaksanaan kegiatan 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. Pelaksanaan supervisi pendidikan dipandang penting karena terbukti memiliki kontribusi bagi peningkatan kinerja guru.

Kinerja guru madrasah selain sebagai kesatuan tugas dengan kecenderungan moral, sikap dan pandangan cara kerja, juga merupakan kesanggupan melaksanakan pekerjaan sebagai guru sesuai dengan sikap, pengetahuan,

ketrampilan 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. Kualitas kinerja guru dalam kenyataannya sebagai faktor yang tidak berdiri sendiri, melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor lain. Kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan merupakan dua faktor yang secara parsial dan simultan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Penguatan kepemimpinan kepala madrasah dan pelaksanaan supervisi pendidikan tetap diperlukan dan relevan dengan upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Ayu Putri, Pudjo Suharso dan Sukidin, Strategi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt.PLN (Persero) Area Situbondo, *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol. 13 Nomor 1, 2019
- Berliani, Teti dan Rina Wahyuni, Implementasi Supervisi oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Vol.2, Nomor 2, 2017
- Buchori, Mochtar, *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1994
- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Departemen Agama, *Kepemimpinan Madrasah Mandiri*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2005
- Fajrin, Istiqomah Qodriani dan Heru Susilo, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 61, Nomor 4, Agustus 2018
- Huse, Edgar F. dan James L. Bodwitch, *Behaviour in Organization: A System Approach to Managing*, California: Addison-Wesley Publishing Company, 1977
- Jones, James J. et, al. *Secondary School Administration*, New York : McGraw Hill Book Company, 1969
- Kast, F,E dan Rosenzweig, *Organization and Management; A System and Contingency Approach*, Tokyo: Mc Graw Hill, Kogakusha 1979

- Lalupanda, Erfy Melany, Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Guru, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 7, Nomor 1, April 2019
- Marks, James Robert, et. al. *Handbook of Educational Supervision*, Boston : Allyn and Bacon Inc, 1978
- Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000
- Mulyasa, E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- Nata Wirawan, *Statistik 2: Statistik Infeensial*, Denpasar: Keraras Emas, 2002
- Neagley, Roos L. dan Dean Evans, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, New Jersey: Prentice Hall, 1980
- Noeng Muhajir, *Tenaga Kerja dan Permasalahannya*, Yogyakarta: Rake Sarasin Press, 1973
- Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- , *Peranan Kepala Sekolah: Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Grasindo, 1995
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009
- Richey, R.W., *Planning For Teaching. An Introduction to Education*, t.t., Mc. Graw Hill., 1973
- Sahertian, Piet A. *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset, 1994
- Samana, A. *Profesionalisme Keguruan*, Jakarta: Remadja Rosdakarya, 1994
- Sergiovanni, Thomas J. dan Robert J. Starratt, *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspectives*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1971
- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung: Falah Production, 2004

- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Supriyadi, D., *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999
- Sujarweni, V. Wiratna, *Belajar Mudah SPSS untuk Penelitian*, Yogyakarta, Global Media Informasi, 2007
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Sutisna, Oteng, *Supervisi dan Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Mutiara, 1979
- Syamsuddin Hs, Penerapan Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran (JIPP)*, Vol.3, Nomor 2, Juli 2019
- Zainuri, Buchari, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta, Balai Aksara, 1979
- Zurqoni, *Menakar Akhlak Siswa: Konsep dan Strategi Penilaian Akhlak Mulia Siswa*, Yogyakarta: Arruz Media, 2012

