

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI
MTS MUHAMMADIYAH 1 CIPUTAT**



TESIS

Diajukan untuk Melengkapi Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Magister Agama

**Diajukan oleh
SITI SHOFIYAH
Nomor Pokok 2015920029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER STUDI ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
2018**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SITI SHOFIYAH

NIM : 2015920029

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini adalah hasil karya sendiri yang merupakan hasil penelitian, pengolahan dan analisis saya sendiri serta bukan merupakan replikasi maupun saduran dari hasil karya atau hasil penelitian orang lain.

Apabila terbukti Tesis ini merupakan plagiat atau replikasi, maka Tesis ini dianggap gugur dan harus melakukan penelitian ulang untuk menyusun Tesis baru dan kelulusan serta gelar dibatalkan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan segala akibat yang timbul di kemudian hari menjadi tanggung jawab saya.

Jakarta, 28 Februari 2018

Yang Menyatakan,



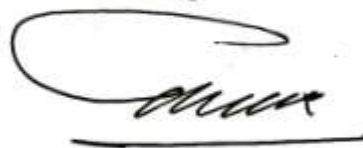
Siti Shofiyah

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis yang berjudul **“PengaruhKepemimpinan dan SupervisiKepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat”** yang ditulis oleh SITI SHOFIYAH nomor Pokok 2015920029 disetujui untuk diajukan pada sidang Tesis Konsentrasi Pendidikan Agama Islam Magister Studi Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 28 Februari 2018

Pembimbing



Dr. Jusuf Mudzakkir, M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU DI MTS MUHAMMADIYAH 1
CIPUTAT**

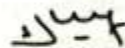
Tesis ini dinyatakan DISETUJUI

Jakarta, 08 Maret 2018



Dr. Jusuf Mudzakkir, M.Si
PEMBIMBING

Mengetahui



Dr. Sopa, M.A
Ketua Program

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Mts Muhammadiyah 1 Ciputat

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi kepala sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat. Data dikumpulkan melalui angket langsung yang dijawab oleh para guru, selanjutnya dianalisis secara statistik dengan teknik analisis regresi ganda menggunakan program *SPSS Versi 21.0*.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data variabel supervisi kepala sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru didapat melalui data kuesioner, yang telah diuji validitas dan uji reabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji t, uji f dan analisis regresi ganda.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa: (1) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y) menghasilkan angka t observasi sebesar $0,874 > 0,691$ (t tabel) artinya nilai kepemimpinan kepala sekolah (X1) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y), besar pengaruhnya yaitu sebesar 0,55 artinya besarnya varian kinerja guru yang dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah sebesar 55%, (2) pengaruh supervisi kepala sekolah (X2) menghasilkan angka t observasi sebesar $-1,085 > 0,297$ (t tabel) artinya nilai supervisi kepala sekolah (X2) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) besar pengaruhnya yaitu sebesar 0,83 artinya besarnya varian kinerja guru yang dipengaruhi supervisi kepala sekolah sebesar 83% dan (3) uji pengaruh supervisi kepala sekolah (X1) dan kompetensi pedagogik guru (X2) terhadap kinerja guru (Y) dari uji Anova diperoleh Fhitung sebesar 2,153 dengan tingkat signifikansi $< 0,159$, sementara Ftabel sesuai dengan taraf signifikansi 0,05 sebesar 1,788 sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($2,153 > 1,788$) artinya secara statistik data yang digunakan untuk membuktikan bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah) berpengaruh terhadap nilai kinerja guru. Atau dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru (Y). Keputusannya adalah menolak Hipotesis nol dan menerima Hipotesis alternatif. Artinya nilai koefisien regresi ganda kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2), secara bersama-sama berbeda dengan nol. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2), secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru (Y).

ABSTRACT

The Influence of Leadership and Headmaster Supervision To Master's Performance at Mts Muhammadiyah 1 Ciputat

This study aims to determine the influence of principal supervision and principal leadership on teacher performance in MTs Muhammadiyah 1 Ciputat. Data were collected through direct questionnaire which was answered by the teachers, then analyzed statistically with multiple regression analysis technique using SPSS program version 21.0.

The research method used is survey method with quantitative approach. Technique of collecting data of principal supervision variable, principal leadership and teacher performance obtained through questionnaire data, which is tested validity and reliability test. Data analysis techniques used are t test, f test and multiple regression analysis.

The result of regression analysis showed that: (1) the influence of principal leadership (X1) with teacher performance (Y) resulted in observational t-score of $0.874 > 0.691$ (t table) means that principal leadership value (X1) the effect is 0,55, it means that the teacher performance variant influenced by the principal leadership is 55%, (2) the influence of school supervisor (X2) produces the observational t-number of $-1,085 > 0,297$ (t table) meaning the principal supervision value (X2) influence the performance of teacher (Y) big influence that is equal to 0,83 mean the amount of teacher performance variant influenced school principal supervision equal to 83% and (3) test of influence of principal supervision (X1) and teacher pedagogic competence (X2) to kinerkon guru (Y) from Anova test obtained Fhitung equal to 2,153 with significance level $< 0,159$, while Ftable according to level of significance 0,05 equal to 1,788 so $F_{count} > F_{table}$ ($2,153 > 1,788$) means statistically the data used to prove that all independent variables (leadership and supervision of headmaster principal) affect teacher performance value. Or in other words the leadership of the principal (X1), supervision principals (X2) together affect the performance of teachers (Y). The decision is to reject the null Hypothesis and accept the Alternative Hypothesis. This means that the coefficient value of double principal regression coefficient (X1), principal supervision (X2), is jointly different from zero. So that the leadership of principal (X1), principal supervision (X2), together influence on teacher performance (Y).

الملخص

تأثير القيادة وإشراف مدير المدرسة
لأداء الماجستير
في Mts Muhammadiyah 1 Ciputat

أداء على الرئ يسدية والقيادة الرئ يسى الإشراف تأثير تحديد إلى الدراسة هذه تهدف المباشرة الاستبيان خلال من البيانات جمع تم. MTs 1 Ciputat المحمدية في المعلم تقنية باستخدام إحصائياً تحديلاً تم، ثم، المعلمين قبل من عليه الإجابة تم الذي 21.0 الإصدار SPSS برنامج باستخدام تعدد الانحدار تحديلاً

البيانات جمع تقنية. الكمي النهج مع المسح طريقة هي المستخدمة البحث طريقة تم التي المعلم وأداء الرئ يسدية والقيادة الرئ يسى الإشراف بمتغير الخاصة واختبار صحتها اختبار تم والتي، الاستبيان بيانات خلال من عليها الحصول والتحليل واختبار t اختبار هي المستخدمة البيانات تحديلاً تقنيات الموثوقية الم تعدد الانحدار.

المعلم أداء مع (X1) الرئ يسدية القيادة تأثير أدى (1): الانحدار تحديلاً نتائج تظهر الرئ يسدية القيادة قيمة أن يعني (t جدول) $0.691 < 0.874$ من ل لرسد t درجة إلى (Y) 55% هو المدير بقيادة التأثير الم تغير المعلم أداء أن بمعنى 0,55 هو التأثير (X1) $0,297 > -0.085$ t-observation (X 2) ل لمدرسة الرئ يسى الإشراف تأثير نتائج (2)، تأثير (Y) المعلم أداء على (X2) الرئ يسى الإشراف قيمة تأثير بمعنى (t جدول) 83% هو المدرسي بالإشراف تأثير الم تغير المعلم أداء أن بمعنى 0,83 يساوي ك بير (X2) للمعلمين التربوية والكفاءة (X1) الرئ يسى الإشراف تأثير اختبار و يساوي Fhitung عليها الحصول تم التي Anova اختبار من (Y) الكانغر لمدرسي 1.788 من 0.05 دلالة مستوى مع Ftable يتوافق بينما، $0.159 <$ دلالة مستوى مع 2153 لإثبات المستخدمة البيانات إحصائياً يعني $1.788 > 2.153$ Fcount > Ftable بحيث على تؤثر (المدرسة مدير على والإشراف القيادة) المستخدمة تقلة المتغيرات جميع أن يؤثر (X2) الرئ يسى الإشراف (X1) المدير قيادة أخرى بعبارة أو المعلم أداء قيمة وقبول الافتراضية رفض هو القرار. (Y) المعلم أداء على مشد ترك بشكل ، (X1) المزدوج الرئ يسى الانحدار معامل معامل قيمة أن يعني وهذا بديلة فرضية قيادة أن حتى. الصدفر عن مشد ترك بشكل تخلف ، (X2) الرئ يسى والإشراف (Y) المعلم أداء على سوية تؤثر ، (X2) الرئ يسى الإشراف ، (X1) المدير

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah, puji syukur senantiasa tercurahkan kehadiran Allah SWT yang dengan rahmat dan hidayah-Nya penulisan Tesis ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang diharapkan. Tesis ini ditulis dalam rangka memnuhi salah satu tugas memperoleh gelar Magister Agama (M.Ag) pada Program Studi Magister Studi Islam, Konsentrasi Pendidikan Agama Islam di Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2018.

Tidak sedikit rintangan dan hambatan yang penulis hadapi dalam penyelesaian Tesis ini. Namun karena dukungan dari berbagai pihak maka hambatan dan rintangan tersebut menjadi tidak berarti. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta, Prof. Dr. Saiful Bahri, SH., MH
2. Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, Rini Fatma Kartika, S.Ag., MH
3. Ketu Program Studi Magister Studi Islam, Dr. Sopa AR, M.A
4. Pembimbing Tesis, Dr. Jusuf Mudzakkir, M.Si
5. Kepala Madrasah MTs Muhammadiyah 1 Ciputat, Susanti, S.Pd
6. Bapak dan Ibu Dewan Guru MTs Muhammadiyah 1 Ciputat yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan dukungan data yang diperlukan

7. Suami sekaligus pendamping hidup terbaik yang selalu mencurahkan kasih sayangnya dan menyempatkan waktu untuk memberikan motivasi kehidupan dunia dan akhirat, Mahliga Fitriansyah, S.Pd.I
8. Ibunda Daniah, Ayahanda Hobir dan seluruh keluarga yang tak pernah mengeluh dan tak pernah bosan untuk menyayangi dan mendo'akan dalam diam.

Penulis menyadari bahwa Tesis yang sederhana ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu saran dan kritik untuk penyempurnaannya sangat penulis harapkan. Walaupun demikian, karya sederhana ini semoga tetap memberi manfaat bagi para pembaca.

Ushikum wa nafsiy bittaqullah

Nasrum minallahi wa fathun qarib

Wassalamu 'alaikum warohmatullohiwabarokatuh

Jakarta, 8 Maret 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENEKSAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS	10
A. Kajian Pustaka.....	10
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	10
a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	10
b. Fungsi Kepemimpinan	14
c. Gaya dan Tipe Kepemimpinan.....	16
d. Jenis-Jenis Kepemimpinan.....	22
e. Kepemimpinan yang Efektif	25
f. Syarat-Syarat Kepemimpinan	27
g. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	29
h. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	40
2. Supervisi Kepala Sekolah	44
a. PengertianSupervisi.....	44

b.	Karakteristik dan Peran Supervisi.....	49
c.	Teknik Supervisi	49
d.	Supervisi Kunjungan Kelas.....	50
3.	Kinerja Guru.....	53
a.	Pengertian Kinerja Guru	53
b.	Manajemen Kinerja Guru dan Organisasi Sekolah...	60
c.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	61
d.	Penilaian Kinerja Guru.....	63
B.	Penelitian Terdahulu.....	71
C.	Kerangka Pemikiran	73
D.	Hipotesis Penelitian	76
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	77
A.	Waktu dan Tempat Penelitian	77
B.	Instrumen	77
C.	Teknik Analisis Data.....	82
D.	Uji Prasyarat Analisis.....	84
E.	Uji Hipotesis	86
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	89
A.	Hasil Penelitian.....	89
B.	Pembahasan	94
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	101
A.	Simpulan.....	101
B.	Saran	101
	DAFTAR PUSTAKA	103
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

- 3.1 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Sekolah
- 3.2 Kisi-kisi Instrumen Superviaai Kepala Sekolah
- 3.3 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru
- 3.4 Uji Validitas Instrumen
- 3.5 Uji Reabilitas Instrumen
- 3.6 Uji Normalitas
- 3.7 Uji Linearitas
- 4.1 Uji t Variabel Y Terhadap X1
- 4.2 Korelasi Y Terhadap X1
- 4.3 Uji t Variabel Y Terhadap X2
- 4.4 Korelasi Y Terhadap X2
- 4.5 Uji t Variabel Y Terhadap X1 dan X2
- 4.6 Korelasi Y Terhadap X1 dan X2
- 4.7 Regresi Linear Ganda

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka menciptakan guru profesional yang berkinerja tinggi pada setiap lembaga pendidikan, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 8 tentang menjadi pendidik profesional tersebut ditegaskan, "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". Dalam hal ini guru yang melaksanakan pekerjaan pada lembaga pendidikan wajib memiliki kualifikasi tersebut yang menjamin keahlian, kemahiran atau kecakapannya sebagai pendidik profesional. Kriteria-kriteria wajib tersebut merupakan standar mutu yang harus dipenuhi oleh guru. Profesionalitas guru yang memenuhi standar tersebut merupakan pendukung terciptanya kualitas seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya.¹

Pemerintah memberikan perhatian serius terhadap upaya peningkatan kemampuan profesional guru melalui kebijakan sertifikasi guru (Permendiknas No. 18 Tahun 2007). Namun menurut Unifah Rosyidi kinerja guru yang sudah lulus proses sertifikasi masih belum memuaskan. Para guru yang telah lulus sertifikasi diharapkan mengalami perubahan pola kerja, motivasi kerja, pembelajaran, dan peningkatan kualitas diri. Namun ternyata masih tetap sama seperti sebelumnya, kinerja guru tetap rendah. Kondisi

¹ *Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*

kinerja guru yang belum memuaskan saat ini merupakan tantangan bagi semua pihak untuk selalu berusaha mencari jalan bagi upaya peningkatan kinerja guru menuju terciptanya guru-guru profesional.²

Maasalah pendidikan di Indonesia menurut Elni, yaitu: (1) melahirkan manusia robot dalam artian terjadinya disintegrasi antara kognitif dan afektik. Hal ini dikarenakan pendidikan sering kali dipraktikan sebagai sederetan instruksi dari guru kepada murid. (2) sistem pendidikan yang *top-down*, artinya guru sebagai peengisi dan murid sebagai yang diisi. Otak murid dipandang sebagai *safe deposit box*, dimana pengetahuan dari guru ditransfer ke dalam otak murid dan bila sewaktu-waktu diperlukan, pengetahuan tersebut tinggal diambil saja. Murid hanya menampung apa saja yang disampaikan. (3) Sumber manusia yang dihasilkan pendidikan ini hanya siap untuk memenuhi kebutuhan zaman dan bukan bersikap kritis terhadap zamannya.³

Menurut Gibson et al dalam Simulyo ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan pretasi kinerja guru, yaitu: (1) Variabel Individual yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik; latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, penggajian; demografis seperti umur, asal-usul, jenis kelamin. (2) variabel organisasi yang terdiri dari sumberdaya; kepemimpinan; imbalan; struktur; desain pekerjaan. (3) variabel psikologis yang terdiri dari persepsi; sikap; kepribadian; belajar dan motivasi.⁴

² Unifah Rosyidi. (2009). *Kinerja Guru Rendah*. Kompas 7 Oktober 2009, h 12.

³ Elni Handayani. (2013). *Masalah Pendidikan di Indonesia dan Solusinya*. Kompasiana 10 Desember 2013,

⁴ Gibson, et al (1994). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Nunuk Adriani. Jakarta: Erlangga., h 39

Karena keterbatasan penulis, tidak memungkinkan apabila penulis meneliti semua variabel tersebut. Untuk itu penulis membatasi dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu kepemimpinan yang mengemban tugas sebagai supervisor.

Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan mengelola program peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya dapat melaksanakan supervisi secara efektif sebagaimana diamanahkan dalam permendiknas No.13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa kepala sekolah memiliki tugas merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Lebih jauh menurut Arikunto, supervisi merupakan istilah yang dalam rumpun pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Di dalam kegiatan supervisi, pelaksanaan bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengadung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) kemudian untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh Arikunto diatas dapat disimpulkan beberapa hal mengenai supervisi, yaitu : (1) Di dalam supervisi terdapat aktivitas melihat, pemeriksaan, inspeksi, pengawasan, (2) Kegiatan supervisi dilakukan oleh orang yang berposisi diatas, yaitu pimpinan terhadap hal-hal

yang ada dibawahnya, yaitu yang menjadi bawahannya, (3) Supervisi menekankan aspek perbaikan dan pembinaan.

Dalam Al Quran isyarat mengenai supervisi dapat diidentifikasi dari (salah satunya) ayat berikut :

قُلْ إِنْ تُخْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعَلِّمَهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ
وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: Katakanlah: "Jika kamu Menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah Mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. (Q.S. Ali Imran (3): 29)⁵

Ayat di atas secara implisit mengungkapkan tentang luasnya cakupan pengetahuan Allah SWT tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan makhluk ciptaannya. Demikian pula dalam ayat tersebut mengisyaratkan posisi Allah SWT sebagai Pencipta merupakan pemilik otoritas tertinggi yang membawahi semua makhluk ciptaan-Nya, yang bila dikaitkan dengan konteks pengertian supervisi yang dikemukakan oleh Arikunto⁶ yaitu supervisi dilakukan oleh atasan atau pimpinan yang tentunya memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap hal-hal yang ada dibawahnya atau bawahannya memiliki kesamaan konsep tentang subjek pelaku supervisi yaitu sama-sama dilakukan oleh subjek yang memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap subjek yang lebih rendah/bawahan.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, maka memerlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan

⁵ Al-Qur'anul Kariim

⁶ Suharsimi Arikunto. 2004. *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta. hlm 40-41

kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang konduktif. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan memegang peranan sangat sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tanpa kemampuan-kemampuan utama seperti kepemimpinan yang baik, kinerja yang baik, komunikasi yang baik, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses kegiatan belajar mengajar, kepala sekolah akan sulit dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala sekolah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya. Untuk kepentingan tersebut Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah selayaknya mampu

memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerja dalam mewujudkan tujuan sekolah.⁷

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.

Berdasarkan pengamatan awal (*perennial research*) yang penulis temukan di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat, bahwasannya kinerja guru belum dilaksanakan secara optimal. Hal ini bisa dilihat dengan sedikitnya guru yang secara sungguh-sungguh menyiapkan perangkat pembelajaran; mengikuti pelatihan untuk mengembangkan profesi.

⁷ Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta. h, 109

Bertitik tolak dari latar belakang ini, penulis merasa perlu diadakannya penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat”.

B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ditemui adalah:

- a. Apakah tugas dan fungsi guru dalam pendidikan?
- b. Bagaimana kinerja guru sertifikasi?
- c. Bagaimana upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja guru guna mencapai mutu pendidikan yang tinggi?
- d. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja guru?
- e. Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru?
- f. Apakah ada pengaruh supervisi terhadap peningkatan kinerja guru?
- g. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru?

2. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah tersebut, penulis hanya membatasi masalah pengaruh kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat.

3. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari pembatasan masalah, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat?
- b. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat?
- c. Apakah terdapat pengaruh supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusa masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat Secara Teoritis
 - 1) Sebagai sumbangan penting dalam memperluas wawasan bagi kajian administrasi dalam partisipatif kepala sekolah.
 - 2) Memperkaya kajian tentang kegiatan supervisi kepala sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi kinerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Manfaat Secara Praktis
 - 1) Hasil penelitian ini menjadi masukan bagi kepala sekolah dalam hal bagaimana merespon peran kepala sekolah sebagai supervisor dan *leader* yang mempengaruhi kinerja guru.
 - 2) Hasil penelitian menjadi masukan bagi kepala sekolah tentang pentingnya peran kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah.
- c. Manfaat Bagi Peneliti
 - 1) Merupakan pengetahuan yang berarti dalam memahami secara lebih komprehensif mengenai proses dan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar.
 - 2) Mendapat keterampilan dalam menganalisis berbagai permasalahan pengelolaan sekolah, khususnya terkait dengan bagaimana meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar serta akibatnya pada mutu pendidikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas mengenai kepemimpinan sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu mengenai pemimpin. Perkataan pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali, yaitu banyak pemimpin yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi.

Dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” Kartini Kartono¹ menyebutkan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan

¹ Kartini Kartono. (1990). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali, h. 20

pengakuan serta dukungan dari bawahnya dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip Garry A. Yulk di dalam terjemahan Jusuf Udaya dalam buku Abdul Aziz Wahab² adalah:

- 1)Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill & Coons, 1957)
- 2)Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961)
- 3)Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan (Rauch & Behling, 1984)
- 4)Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Jacobs & Jacques, 1990)

Kim dan Maubourgne (sebagaimana dikutip oleh Abdullah Munir)³ mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan

² Abdul Aziz Wahab. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, h.82-83

untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dari lembaga.

Beliau memberikan beberapa pengertian dari kepemimpinan, yaitu:

- 1) Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan-tujuan dari lembaga.
- 2) Tambahan atau kenaikan gaji akan berpengaruh terhadap kinerja disamping penambahan peralatan mekanis dan arahan-arahan atau perintah-perintah.
- 3) Suatu tindakan yang merupakan suatu ajakan agar komunitas-komunitas lain beraksi atau merespons untuk melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama dengan satu arah atau tujuan.
- 4) Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh dengan mengikuti suatu standar atau keharusan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Hadari Nawawi⁴ bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan. Lebih lanjut Arifin Abdullrachman⁵ mengatakan bahwa istilah kepemimpinan berasal dari kata pemimpin dengan definisinya yaitu seseorang yang

³ Abdullah Munir. (2008). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, h.32

⁴ Hadari Nawawi. (2003). *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjahmada Press, h.81

⁵ Arifin Abdullrachman. (1979). *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Ikhtiar Baru, h.14

menggerakkan orang lain disekitarnya (disekelilingnya, bawahannya, di dalam pengaruhnya) untuk mengikuti pemimpin itu.

Kartini Kartono⁶ mendefinisikan: “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”. Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus.

Kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari⁷ yaitu kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sedangkan menurut Soepardi yang dikutip E Mulyasa⁸ mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar

⁶ Kartini Kartono. (1990). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali, h.20

⁷ Hadari Nawawi dan M. Martini hadari. (2004). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjahmada Press, h.9

⁸ E Mulyasa. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.107

manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”.

Dari beberapa definisi di atas diketahui, bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok.
- 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

b. Fungsi Kepemimpinan

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*). Menurut Beyer⁹ “*An education leader promotes the success* , 10 Maret 2011). Maksud kutipan ini adalah kepala sekolah memperkembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif.

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu memberdayakan semua warga sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan

⁹ Beyer Bonnie. (2009). An Imperative for leadership preparation programs: preparig future leader to meet the needs of student, shcools and communities. *International Journal of Educational Leadership Preparation*. Vol 4, no.1 (January-March 2009)

sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

“of every student by ensuring management of organization, operation, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment”

Maksud kutipan ini adalah kepala sekolah mengembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif.

Selanjutnya Bass dan Avolio¹⁰ terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu *Idealized Influence* (idealisme), *inspirational motivation* (memiliki motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), dan *individualized consideration* (kepedulian terhadap individu guru). Sebelumnya Bass menambahkan dimensi *charisma* (memiliki karisma) yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang kelima, yang diharapkan dengan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

¹⁰ Husaini Usman. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.323

c. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncul beberapa tipe kepemimpinan misalnya: tipe-tipe karismatik, *paternalistic*, *militeistis*, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif, dan demokratis.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kerja karyawan atau guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam berhadapan dengan bawahan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru.¹¹ Kepala sekolah berorientasi kepada tugas artinya mengarahkan, mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa tugas yang dijalankan bawahan memuaskan. Kepala sekolah yang berorientasi kepada bawahan mencoba memotivasi dan bukan mengendalikan, mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, membentuk hubungan persahabatan saling percaya dan saling menghormati antar anggota organisasi sekolah.

¹¹ Gibson, James et, al. (2003) *Organization behaviour stricture precesses*. New York, h.

Menurut pendekatan sistem, gaya kepemimpinan memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berguna, terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam gaya kepala sekolah dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktifitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Aktivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dapat berupa pengembangan program sekolah, memperhatikan warga sekolah, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, dan dapat dikatakan sebagai seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi warga sekolah yang dipimpinnya melalui proses untuk mencapai tujuan sekolah.

Dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” menyebutkan bahwa ada delapan tipe kepemimpinan sebagai berikut:¹²

1) Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis memiliki kekuatan energi daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Dia dianggap

¹²Kartini Kartono. (1990) *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta; Rajawali, h. 56

mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperoleh sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

2) Tipe *Paternalistis* dan *Maternalistis*

Tipe kepemimpinan yang kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain: (1) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) bersikap terlalu melindungi, (3) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam mengambil keputusan sendiri, (4) tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, dan (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya tipe kepemimpinan yang maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

3) Tipe *militeristis*

Tipe ini sifatnya sok kemiliteran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer, tetapi jika dilihat seksama tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghindari kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan (6) komunikasi hanya berlangsung searah saja.

4) Tipe Otokratis atau Otoritatif

Kepemimpinan ini didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin otokratis senantiasa berkuasa absolute, tunggal, dan merajai keadaan. Perilaku kepemimpinan seperti ini mempunyai lima ciri atau karakter yaitu (1) semua kebijaksanaan atau *policy* ditetapkan oleh pemimpin sendiri, (2) pelaksanaan diserahkan kepada bawahannya, (3) semua perintah pemberian dan pembagian tugas dilaksanakan

tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan bawahannya, (4) bawahan harus patuh dan setia kepada pemimpin, dan (5) pemimpin berusaha membatasi hubungan dengan para staff.

5) Tipe *laisser Faire*

Kepemimpinan yang sangat praktis dan membiarkan kelompoknya serta setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompok, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan. Pemimpin hanya bersifat simbol dan tidak memiliki keterampilan teknis. Dalam hal ini pemimpin *laisser faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak memimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang semau sendiri dengan irama dan tempo sendiri.

6) Tipe populistis

Kepemimpinan populates berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional serta mempercayai dukungan dan bantuan hutang-hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

7) Tipe administratif atau eksekutif

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari eknokrat dan

administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk menetapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

8) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada respon atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru pada partisipatif aktif dan setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan gejala-gejala sebagai berikut: (1) organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor, (2) otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman menyadari setiap tugas kewajibannya, (3) diutamakan tujuan-

tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok, dan (4) pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dengan mengetahui berbagai gaya dan tipe kepemimpinan yang ada diharapkan para pemimpin pendidikan khususnya kepala sekolah dapat memilih dan menerapkan perilaku kepemimpinan mana yang dipandang efektif berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok dan kondisi serta situasi lembaga yang dipimpinnya.

d. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Banyak teori yang mengungkapkan tentang kepemimpinan, sehingga muncul banyak jenis-jenis kepemimpinan yang dipahami dan juga diterapkan pada saat ini. Semua jenis kepemimpinan juga memiliki kekurangan dan kelebihan sehingga dalam penerapannya perlu memperhatikan banyak hal.¹³

1) Koersif

Jenis kepemimpinan ini bisa juga disebut dengan kepemimpinan otoriter. Pada jenis ini seorang pemimpin akan memerintah sesuai dengan kehendaknya sendiri tanpa ada orang yang boleh membantah semua perintahnya. Menurut

¹³ Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo, h.35

pendapatnya seorang bawahan hanya akan bekerja jika diperintah. Selain itu pemimpin sudah menentukan ketentuan dari awal sehingga pada saat pelaksanaan tidak ada rencana atau usulan dari bawahannya. Pemimpin menjalankan semuanya sesuai dengan kehendak hati sang pemimpin sehingga bawahan hanya tinggal menjalankan apa saja tugasnya.

2) Otoritatif

Jenis pemimpin ini bukan jenis pemimpin yang otoriter, akan tetapi pemimpin yang mendapatkan kekuasaan dengan persetujuan dan kejelasan visi yang ia paparkan. Seorang pemimpin menjadikan orang lain bergerak menuju sebuah visi yang sudah ditentukan dengan bersemangat karena ia akan memberikan penghargaan yang pantas dan tujuan yang jelas tidak hanya untuk jangka pendek tetapi juga untuk jangka panjang. Pemimpin akan melakukan perubahan-perubahan untuk mencapai visi dari organisasi tersebut. Pemimpin jenis ini memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan mudah mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama.

3) Afiliatif

Kepemimpinan yang afiliatif adalah seorang pemimpin yang memberikan jalan bagi anggotanya untuk bertindak. Seorang pemimpin mengedepankan kebahagiaan dari anggotanya. Setiap

anggotanya memiliki kesempatan yang sama dalam memberikan ide-ide untuk kemajuan dari organisasi. Pemimpin akan sangat disenangi oleh semua bawahan atau anggotanya karena dalam organisasi semua memiliki sifat terbuka.

4) Demokratis

Kepemimpinan jenis ini mengedepankan pendapat dari anggota untuk mengambil keputusan sehingga setiap masalah diselesaikan dengan cara musyawarah dan mufakat. Kepemimpinan ini hampir sama dengan kepemimpinan afiliatif akan tetapi perbedaannya adalah seorang pemimpin tidak mengedepankan kebahagiaan dari anggotanya akan tetapi tujuan keterbukaan adalah untuk saling faham satu sama lain sehingga bisa tercapai kerjasama. Pemimpin akan mengambil keputusan sesuai dengan suara terbanyak dari anggota.

5) Pacessetting

Jenis kepemimpinan ini menyatakan bahwa seorang pemimpin membutuhkan atau menuntut kesempurnaan dari anggotanya. Pemimpin membuat standar-standar yang harus dipenuhi oleh setiap anggotanya agar tercapai apa yang diinginkan pemimpinnya. Seorang pemimpin akan mengambil alih tugas dari anggotanya apabila apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan standar yang ia tetapkan. Pemimpin tidak segan-segan

untuk mengganti anggota dengan orang lain jika ia merasa tidak cocok atau tidak memenuhi standar.

6) Coaching

Jenis kepemimpinan ini hampir sama dengan kepemimpinan pacesetter karena pemimpin ini juga menuntut kesempurnaan dari anggotanya. Akan tetapi jenis ini menentukan ketentuan yang berbeda-beda untuk setiap orang. Pemimpin ini menuntut anggotanya untuk berkembang sesuai dengan kemampuan dan bakat yang dimiliki masing-masing anggota. Karena pemimpin berpendapat bahwa dengan berkembangnya anggota maka akan berkembang pula organisasi yang dipimpinnya.

e. **Kepemimpinan yang Efektif**

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melakukan proses pembelajaran dengan baik, lancar, proaktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.¹⁴

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 dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru, masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah jangan sekali-kali menerapkan konsep *conflict management*, agar semua komponen dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala sekolah yang demikian sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dari bandingan-bandingan yang diberikan di atas, tampak betapa tinggi sifat-sifat dan syarat-syarat yang dituntut bagi seorang

¹⁴ E Mulyasa. (2006). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.156

pemimpin. Di dalam kenyataan memang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk memenuhi sifat-sifat tersebut secara sempurna. Padahal diharapkan seorang kepala sekolah benar-benar telah memiliki kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

f. Syarat-syarat Kepemimpinan

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- 3) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kepemimpinan anggota biasa.

Menurut Ngalim Purwanto¹⁵ beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan:

- 1) Rendah hati dan sederhana

¹⁵ Ngalim Purwanto. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.55

- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya pada diri sendiri
- 5) Jujur adil dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin antara lain:

- 1) Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki untuk menjalankan kepemimpinannya jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.
- 2) Sifat-sifat kepribadian pemimpinnya, sifat-sifat kepribadian pengikut/kelompok yang dipimpinnya.
- 3) Sanksi-sanksi yang ada dari tangan pemimpin¹⁶

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan satuan yang menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.¹⁷ Menurut Pusat Pendidikan dan Pelatihan Departemen Pendidikan Nasional, kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan perilaku yang memperlihatkan pemimpin sekolah

¹⁶ Ngalim Purwanto. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.57

¹⁷ E Mulyasa. (2006). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.126

dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah.¹⁸

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan sekolah. Sehingga berdasarkan uraian di atas maka pengertian kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi bawahannya agar dapat bekerja sama melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan di sekolah.

g. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1) Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Soewardji Lazaruth¹⁹ kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.

¹⁸ Wursanto. (1990) *Manajemen Kepegawaian*. Surabaya: Kanisius, h.58

¹⁹ Soewardji Lazaruth. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, h.20

Menurut Suharsimi Arikunto²⁰ kepala sekolah dapat sebagai pemilik sekolah, karena kepala sekolah sangat paham dengan kehidupan sekolah sehari-hari. Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan) tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang kepala sekolah perlu diterima oleh guru-guru yang dipimpinnya.

Menurut Wahjosumidjo²¹ kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah tersebut menjadi tempat proses belajar mengajar dan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik lembaga, kata “memimpin” mengandung konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain-lain”

²⁰ Suharsimi Arikunto. (2001) *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara, h.86

²¹ Wahdjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo, h.83

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepala sekolah di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang diangkat dan ditetapkan baik oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan ataupun yayasan untuk menjadi pemimpin sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan fungsi-fungsi sekolah sebagaimana visi dan tujuan sekolah.

2) Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah dan buku mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB (2007: 169) menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut:

a) Dimensi Kompetensi Kepribadian

- (1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
- (2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- (3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah

- (4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- (5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
- (6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b) Dimensi Kompetensi Manajerial

- (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- (3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
- (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

- (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
- (9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan, dan efisien
- (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

(16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c) Dimensi Kompetensi Kewirausahaan

(1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah

(2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif

(3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah

(4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah

(5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d) Dimensi Kompetensi Supervisi

(1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

- (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e) Dimensi Kompetensi Sosial

- (1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- (2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- (3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sekarang begitu diperhatikan dan selektif dengan adanya standar kompetensi kepala sekolah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala sekolah dalam mengatur sekolahnya sehingga menghasilkan sekolah yang bermutu karena keberhasilan sekolah tidak terlepas dari kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi sekolahnya.

Menurut Soewadji Lazaruth²² kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai administrator pendidikan,

²² Soewardji Lazaruth. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, h.21

supervisi pendidikan (penyela pendidikan) dan pemimpin pendidikan (*educational leader*)

Profesionalisme kepala sekolah menurut Rahmad Kadri Sumadi²³ adalah sebagai berikut:

Selaku *pimpinan* sekolah mempunyai tugas: menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, dan keuangan.

Selaku *administrasi*, kepala sekolah bertugas menyelenggarakan administrasi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, perpustakaan.

Selaku *supervisor*, kepala sekolah menyelenggarakan supervisi mengenai: kegiatan belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan penyuluhan, kegiatan ko kulikuler dan ekstra kulikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan usaha.

²³ Rahmad Kadri Sumadi. (1991). *Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Fps IKIP Bandung, h. 11-12

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (guru dan personel lain) serta sumber daya lain seperti sarana prasarana agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar dan meningkat. Dengan demikian potensi murid dapat berkembang dengan optimal. Dalam kegiatan-kegiatan pengelolaan tersebut kepala sekolah melaksanakan fungsi manajemen, kepemimpinan serta fungsi supervisi.

Menurut E. Mulyasa²⁴ untuk mencapai visi dan misi pendidikan, sekolah membutuhkan kepala sekolah yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di sekolah. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial, kualifikasi pribadi yang baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang professional.

²⁴ E Mulyasa. (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.97

Menurut Katz dan Katin²⁵ seorang kepala sekolah harus memiliki keahlian atau keterampilan manajerial, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skills*, *technical skills*; (a) *technical skills* (terampilan teknik) yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi, (b) *human skills* (keterampilan relasi manusiawi) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan relasi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala sekolah menciptakan rasa saling menghormati, menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan masukan, serta keterampilan memotivasi dan membangun semangat, (c) *conceptual skills* (keterampilan konseptual) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan konsep-konsep teoretis tentang visi dan misi sekolah kurikulum, teori-teori belajar dan proses belajar mengajar pada umumnya.

Berdasarkan tiga kategori kemampuan manajerial tersebut, kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang meliputi (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan

²⁵ Wuradji. (2009). *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformational)*. Yogyakarta: Gama Media, h. 100-101

menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, dan (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan.

Menurut Wahyudi²⁶ kepala sekolah harus memiliki keahlian atau keterampilan memimpin, yaitu mampu mempengaruhi dan mengarahkan para guru dan warga sekolah lainnya mewujudkan tujuan sekolah, memberi motivasi dan membangun semangat partisipasi dalam setiap kegiatan sekolah, menciptakan suasana kerja harmonis, dan mampu mendelagasikan wewenang secara tepat. Karena itu kepala sekolah juga harus memiliki kualifikasi pribadi yang baik, patut diteladani para warga sekolah. Dengan kata lain seorang kepala sekolah sebagai pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak, sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

²⁶ Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta, h. 34

Berdasarkan uraian di atas maka kepala sekolah harus memiliki (1) pengetahuan terhadap tugas, mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan dimana sekolah tersebut berada, (2) kemampuan memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) kepekaan untuk membangun semangat staff yang dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *lay out* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi.

h. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Bass dan Avolio²⁷ terdapat 5 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan. Pertama *idealized influence*, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki idealisme yang tinggi, visi yang jelas, dan kesadaran akan tujuan yang jelas. Kepala sekolah memiliki visi pendidikan yang memahami tujuan sekolah dan mampu mewujudkannya.

Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*confidence*) dalam diri para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Karakteristik atau komponen kepemimpinan dalam fungsi ini

²⁷ Husaini Usman. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.323

berupa: 1) melibatkan para staff, guru, dan pegawai serta stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah, 2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Kedua, *inspirational motivation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengilhami dan selalu memberikan semangat kepada para guru, pegawai, dan semua warga sekolah lainnya untuk berprestasi. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menempatkan diri sebagai orang yang patut diteladani. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan prinsip kebersamaan dalam menangani beban tugas. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengekspresikan harapan-harapan yang jelas dan mendemonstrasikan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.²⁸

Komponen kepemimpinan dalam fungsi ini yaitu: 1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolektif, 2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, 3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai consensus, saling percaya, toleransi,

²⁸ Husaini Usman. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.324

semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk sekolah lebih maju, 4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, 5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, dan 6) mengembangkan kerja sama tim yang kuat dan kompak.

Ketiga, *intellectual stimulation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang membimbing dan mengarahkan para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya dengan selalu menggunakan pertimbangan rational. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang selalu mendorong dan membuka peluang timbulnya kreativitas dan inisiatif baru, ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Dalam komponen ini, yang terkait berupa: 1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, 2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, 3) kepemimpinan yang membimbing dan mendidik, 4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.²⁹

Keempat, *individualized consideration*, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan fokus perhatian pada individu dan kebutuhan pribadinya. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendengarkan dengan seksama dan membuat pertimbangan

²⁹ Husaini Usman. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.325

berdasarkan kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja, prestasi, dan karir para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Dalam komponen ini, yaitu: 1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kepedulian para anggota, 2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, 3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Kelima, *charisma* yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi para pengikutnya dengan ikatan-ikatan emosional yang kuat sehingga menimbulkan rasa kagum dan segan kepada pribadi pemimpinnya, mampu membangkitkan motivasi yang kuat untuk selalu bekerja keras, kesadaran akan kehidupan berorganisasi, menghormati dan merasa memiliki dan merasa bertanggung jawab terhadap organisasi. Dalam komponen ini yang terkait dengan fungsi *charisma* yaitu: 1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, 2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, 3) memiliki sifat kebapakan (paternalistik) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (maternalistik) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.³⁰

³⁰ Husaini Usman. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.326

Berdasarkan pendapat ahli tersebut tampak bahwa fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di sekolah. Karena itu fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan kelima aspek dalam fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang transformational. Hal ini akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkinerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

2. Supervisi Kepala Sekolah

a. Pengertian Supervisi

Menurut Purwanto bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif³¹. Sedangkan Wiyono mencoba mendefinisikan supervisi dengan mengkaitkan fungsi pimpinan umum yang mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan-kegiatan sekolah yang berhubungan dengan kegiatan belajar.³²

³¹ Ngalim Purwanto. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h 76

³² Wiyono. (1989). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti: Depdikbud D2 LPTK, h. 180

Hal senada dikemukakan Sahertian Supervisi adalah usaha memberikan pelayanan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci dari pelaksanaan supervisi adalah ”memberi layanan dan bantuan”.³³

Pendapat senada dikemukakan Soewadji bahwa supervisi merupakan rangsangan, bimbingan atau bantuan yang diberikan kepada guru-guru agar kemampuan profesionalnya makin berkembang, sehingga situasi belajar semakin efektif dan efisien.³⁴

Supervisi merupakan salah satu bagian dari manajemen perersonal pendidikan. Supervisi di sekolah sering juga disebut pembinaan guru.³⁵ Kegiatan supervisi pada prinsipnya merupakan kegiatan membantu dan melayani guru agar diperoleh guru yang lebih bermutu yang selanjutnya diharapkan terbentuk situasi proses belajar mengajar yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.³⁶

Menurut Surachmad³⁷ dimensi supervisi dalam pendidikan meliputi ilmu pengetahuan, ketrampilan, kepribadian, kesejahteraan guru, pelayanan kepegawaian, dan jenjang

³³ Sahertian, Piet A. (1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendiidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 19

³⁴ Soewadji, L. (1987). *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, h.33

³⁵ Soewono. (1991). *Pedoman Pembinaan Profesioal Guru*. Jakarta: Dikdasmen, h.91

³⁶ Wies, Kinball. (1983). *Democratic Supevision*. New York: Ms Graw Hill Book. Co, h.107

³⁷ Surachmad, W. (1983). *Pengantar Interaksi Belajar Mengajar*. Bandung: Tarsito, h.179

karir.Nergery³⁸ juga menyatakan bahwa supervisi meliputi pembinaan kinerja, kepribadian, dan profesional, sehingga membawa guru kepada sikap terbuka, terampil, jiwanya menyatu dengan tugas sebagai pendidik.

Menurut Gaffar³⁹ supervisi merupakan suatu keharusan untuk mengatasi permasalahan tugas di lapangan.Supervisi menekankan kepada pertumbuhan profesional dengan inti keahlian teknis serta perlu ditunjang oleh kepribadian dan sikap profesional.

Berkaitan dengan materi pembinaan tersebut, Olivamenegaskan bahwa pondasi supervisi pendidikan adalah teknologi pembelajaran, teori kurikulum, interaksi kelompok, konseling, sosiologi, disiplin ilmu, evaluasi, manajemen, teori belajar, sejarah pendidikan, teori komunikasi, teori kepribadian, dan filsafat pendidikan.⁴⁰

Disamping itu, supervisi seharusnya merupakan program yang didesain oleh sekolah maupun organisasi pembantu dan penyelenggaraan pendidikan serta didukung oleh kegiatan yang diadakan oleh pihak guru. Menurut Orlosky⁴¹ supervisi merupakan proses yang didesain oleh sekolah untuk memajukan kualitas serta kuantitas anggota staf yang diperlukan untuk memecahkan

³⁸ Nergery. (1991). *Human aresource and Personal Management*. New York. Prentice Hall,h.11

³⁹ Gaffar Fakry. (1987). *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2. LPTK Depdikbud. H, 158-159

⁴⁰ Oliva P.F. (1987). *Supervision for Todays School*. New York: Logman, Inc, h. 18

⁴¹ Orlosky, DE. (1984). *Educational Administation Today*. London: Charles E Merrill Publishing, Co, h. 53

masalah, demi tercapainya tujuan sekolah. Supervisi hendaknya dilaksanakan melalui beberapa langkah, terus-menerus, berkesinambungan, dan pihak pembina tanpa mengenal bosan.

Menurut Pidarta untuk memenuhi tugas tersebut, kepala sekolah tidak dibenarkan bekerja hanya untuk kejayaan sekolah pada masa kini saja, atau lebih ekstrim pada waktu ia memimpin sekolah itu. Kepala sekolah tidak boleh bekerja hanya untuk membuat nama dirinya baik dengan cara membina guru-guru agar rajin dan tepat waktu, agar roda perjalanan organisasi sekolah berjalan dengan lancar tanpa memikirkan masa depan guru.⁴²

Purwanto⁴³ menyatakan bahwa sebagai aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam rangka pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut:

- 1) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik

⁴² Pidarta, Made. (1999). *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.76

⁴³ Purwanto, Ngalim. (1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.28

- 3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik
- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya

Berbagai pandangan dari para pakar diatas mengkristalisasikan substansi dari supervisi, yaitu upaya membantu dan melayani guru, melalui penciptaan lingkungan yang konduktif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan dan berusaha untuk selalu meningkatkan diri dalam rangka meningkatkan kualitas proses belajar mengajar sehingga mencapai keberhasilan pendidikan.

Secara lebih gamblang disebutkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang salah satunya memiliki fungsi supervisi yang kompetensinya adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

b. Karakteristik dan Peran Supervisi

Menurut Mulyasa karakteristik supervisi sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah) sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga pendidik
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan
3. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru
4. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan
5. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik
6. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan
7. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.⁴⁴

c. Teknik Supervisi

Menurut Soewadji⁴⁵ “teknik supervisi ada beberapa macam, yaitu

- (1) observasi kelas (2) percakapan individu/kelompok, (3) saling

⁴⁴ E Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya Osfeet, h. 12

berkunjung, (4) diskusi, (5) rapat guru, (6) kunjungan studi". Sahertian⁴⁶ membedakan teknik supervisi menjadi dua yaitu teknik supervisi yang bersifat individual dan kelompok. Teknik supervisi yang bersifat individual ada tiga jenis yaitu: (1) kunjungan kelas, (2) observasi, (3) percakapan pribadi. Sedangkan teknik yang bersifat kelompok antara lain: rapat guru, diskusi kelompok, loka karya, seminar, simposium, dan sebagainya.

Dari berbagai teknik supervisi tersebut, penulis hanya akan membahas teknik supervisi kunjungan kelas. Karena supervisi Kunjungan kelas memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja guru terutama kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

d. Supervisi Kunjungan Kelas

Menurut Nawawi,⁴⁷ supervisi kunjungan kelas adalah bagian dari kegiatan kunjungan sekolah, karena dalam pengertian sama dengan supervisi kunjungan kelas". Sementara Rohmadi⁴⁸ mengatakan bahwa supervisi kunjungan kelas adalah salah satu teknik supervisi yang ditujukan langsung pada guru untuk perbaikan cara-cara mengajar, menggunakan alat peraga, kerjasama murid dalam kelas dan lain-lainnya.

42

⁴⁵ Soewadji. L. (1987). *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, h.

⁴⁶ Sahertian, Piet A. 1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 53

⁴⁷ Nawawi. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta. UGM Press, h. 108

⁴⁸ Rohmadi. (1990). *Supervisi Kunjungan Kelas*. Yogyakarta: Kanisius, h. 81

Berdasarkan beberapa pendapat diatas disimpulkan bahwa supervisi kunjungan kelas menolong guru-guru dalam hal pemecahan kesuitankesulitan yang mereka hadapi. Dalam kunjungan kelas yang diutamakan adalah mempelajari sifat dan kualitas cara belajar anak dan bagaimana guru membimbing murid-muridnya. Karena sifatnya mempelajari dan mengadakan peninjauan kelas, maka sering disebut observasi kelasdengan tujuan untuk menemukan kelemahan dan kelebihan guru mengajar sehingga dapat ditemukan permasalahan-permasalahan yang dijumpai guru untuk selanjutnya dibantu pemecahannya oleh supervisor secara demokratis.

Mengenai fungsi supervisi kunjungan kelas Sahertian⁴⁹ menegaskan bahwa supervisi kunjungan kelas berfungsi sebagai alat untuk memajukan cara mengajar dan cara belajar yang baru. Supervisi kunjungan kelas juga berfungsi untuk membantu pertumbuhan profesional baik bagi guru maupun supervisor karena memberi kesempatan untuk meneliti prinsip dan hal belajar mengajar itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi kunjungan kelas adalah sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar dan cara belajar siswa. Supervisi kunjungan kelas dapat memberikan kesempatan guru untuk mengemukakan pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa mampu pada guru-guru, karena dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan karir.

⁴⁹ Sahertian, Piet A. 1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendiidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 45

Menurut Sahertian⁵⁰ jenis supervisi kunjungan kelas dapat dibedakan menjadi tiga yaitu:

1) Kunjungan Dengan Tanpa Memberitahu

Supervisi tiba-tiba datang ke kelas tempat guru mengajar tanpa memberi tahu terlebih dahulu. Jenis supervisi ini ada segi positifnya dan ada segi negatifnya. Segi positifnya yaitu supervisor dapat mengetahui keadaan yang sesungguhnya, sehingga ia dapat menentukan sumbangan apakah yang diperlukan oleh guru tersebut. Suasana yang wajar ini juga akan berpengaruh terhadap suasana belajar anak secara wajar pula.

Kemudian supervisor dapat pula melihat yang sebenarnya tanpa dibuat-buat. Hal seperti ini dapat membiasakan guru agar selalu mempersiapkan diri sebaik-baiknya. Sedangkan kelemahannya adalah guru menjadi gugup, karena tiba-tiba didatangi, tentu timbul prasangka bahwa ia dinilai dan pasti hasilnya tidak memuaskan. Ada sebagian guru yang tidak senang, bila tiba-tiba dikunjungi tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Ini berarti supervisi hanya mencari kesalahan guru.

2) Kunjungan dengan Cara Memberitahu Terlebih Dahulu (*Anannounced Visitation*)⁵¹

Supervisi terlebih dahulu memberikan jadwal kunjungan yang telah direncanakan dan diberikan kepada tiap kelas yang akan

⁵⁰Sahertian, Piet A. (1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendiidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 46

⁵¹Sahertian, Piet A. (1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendiidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 47

dikunjungi. Jenis supervisi kunjungan kelas dengan diberitahukan lebih dahulu ini juga ada segi positif dan negatifnya.

Segi positifnya adalah ada pembagian waktu merata bagi pelaksanaan supervisi terhadap semua guru yang memerlukannya. Dengan demikian akan tercapai efisiensi kerja dan meningkatkan proses belajar mengajar. Sedangkan segi negatifnya adalah ada kemungkinan pengurangan kesempatan bagi guru-guru yang lebih banyak membutuhkan supervisi. Keterbatasan waktu yang ditentukan itu menekan guru yang bersangkutan karena harus menunggu giliran berikutnya.

Kecuali itu bagi supervisor kunjungan yang direncanakan ini sangat tepat dan ia punya konsep pengembangan yang kontinyu dan terencana. Para guru dapat mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya karena ia sadar bahwa kunjungan itu akan membantu apa yang diharapkan guru.

Kelemahannya adalah guru dengan sengaja mempersiapkan diri, sehingga ada kemungkinan timbul hal-hal yang dibuat-buat dan kemungkinan berlebihan, sehingga gambaran yang diperoleh supervisor bukan merupakan hasil yang murni.

3) Kunjungan Atas Undangan Guru (*Visit Upon Invitation*)⁵²

Pada jenis supervisi ini guru dengan sengaja mengundang kepala sekolah untuk mengunjungi kelasnya. Jarang sekali terjadi ada seorang

⁵² Sahertian, Piet A. (1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 48

guru yang menginginkan kepala sekolahnya melihat/memperhatikan suasana pada waktu guru tersebut mengajar. Karena itu jenis supervisi ini lebih baik, karena guru secara sadar berupaya dan termotivasi untuk mempersiapkan diri dan membuka diri untuk memperoleh balikan dan pengalaman baru dalam hal perjumpaannya dengan kepala sekolah. Dengan demikian ada sifat keterbukaan dari guru dan guru merasa memiliki otonomi dalam jabatannya, aktualisasi kemampuannya terwujud sehingga guru selalu belajar untuk mengembangkan dirinya. Sikap dan dorongan untuk mengembangkan diri ini merupakan alat untuk mencapai proporsional, karena sudah dipersiapkan jauh sebelumnya.

Kelebihan dari jenis supervisi ini adalah supervisor akan lebih pengalaman dalam berdialog dengan guru, sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisi sudah begitu tinggi, maka supervisi dirasakan sebagai kebutuhan mutlak dari seorang guru yang profesional.

Kelemahannya adalah kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri. Padahal sewaktu-waktu bisa tidak berbuat seperti itu.⁵³

Dari uraian tentang pengertian, tujuan, fungsi, dan jenis-jenis supervisi kunjungan kelas yang masing-masing mempunyai kelebihan

⁵³ Sahertian, Piet A. (1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, h. 49

dan kelemahan, maka supervisi kunjungan kelas sangat dibutuhkan. Supervisi kunjungan kelas baik dengan pemberitahuan lebih dahulu maupun secara tiba-tiba atau mendadak tanpa memberitahu akan berjalan baik apabila sebelumnya dipersiapkan (direncanakan) terlebih dahulu dan dilaksanakan secara situasional.

Tujuan supervisi kunjungan kelas terlebih dahulu harus dirumuskan secara jelas. Rancangan yang berkaitan dengan kegiatan supervisi kunjungan kelas harus sudah disusun lebih dahulu oleh kepala sekolah terutama yang menyangkut situasi belajar mengajar. Primadona kegiatan guru adalah guru mengajar di kelas (dihadapan peserta didik), karena pada saat kegiatan proses belajar mengajar terjadi kegiatan interaksi aktif antara guru dengan murid dan sebaliknya antara murid dengan murid. Karena itu guru dituntut tidak hanya menguasai materi saja tetapi dituntut pula pandai mengajar sebagai ciri khas keprofesionalannya. Karena itu akan lebih baik bila kepala sekolah (supervisor) melakukan supervisi kunjungan kelas yang sebelumnya telah diprogramkan secara baik, yaitu minimal tiga kali setahun (tiap cawu sekali) dari berbagai jenis supervisi kunjungan kelas.

Disamping itu guru jauh-jauh sebelumnya sudah tahu akan ada supervisi kunjungan kelas, lewat pemberitahuan secara tertulis (surat resmi) maupun lewat lisan (rapat guru) dari kepala sekolah, sehingga guru sadar bahwa pelaksanaan supervisi kunjungan kelas oleh kepala

sekolah bertujuan tidak mencari kesalahan guru, akan tetapi memberi layanan dan bantuan kepada guru agar proses belajar mengajar berjalan baik.

Dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi kepala sekolah adalah membantu dan melayani guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan meliputi: (1) merencanakan supervisi, (2) merumuskan tujuan supervisi, (3) merumuskan prosedur supervisi, (4) menyusun format observasi, (5) berunding dan bekerjasama dengan guru, (6) mengamati guru mengajar, (7) menyimpulkan hasil supervisi, (8) mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Muhammad As'ad⁵⁴ menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja itu berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Orang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, begitu juga sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berkinerja rendah.

⁵⁴ Muhammad As'ad (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta; Liberty, h.47

Selanjutnya Suryadi mengutip dari Seribner (1979) mengatakan bahwa kinerja atau performansi berasal dari akar kata "to performance" yang mempunyai beberapa arti yang berarti: 1) mengerjakan atau membawa, 2) mengganti atau mengisi seperti sumpah, 3) menghabisi atau menyelesaikan suatu penanganan, dan 4) mengerjakan apa yang diharapkan dari seseorang atau mesin. Maka beliau menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu lembaga, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan lembaga bersangkutan secara legal atau tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral atau etika.⁵⁵

Roeky Achmad S (2000: 6), kinerja merupakan hasil atau apa yang keluar dari suatu pekerjaan dan sumbangan mereka pada lembaga. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dikerjakan atau yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, manajer lembaga pendidikan, administrator, supervisor, inovator, dan motivator atau apa pun yang penilaiannya dilaksanakan oleh suatu institusi tertentu, baik lembaga internal maupun eksternal.⁵⁶

⁵⁵ Suryadi Prawerosentono (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Lembaga Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPF, h.1-2

⁵⁶ Roeky Ahmad S. (2000). *Sistem manajemen Kinerja*. Jakarta; Gramedia Pustaka Utama, h. 6

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok guna melaksanakan tugas kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja dalam arti sebagai penampilan kerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan pengekspresian ini menuntut pengambil alihan tanggung jawab atau kepemilikan menyeluruh seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Seseorang yang dapat mengekspresikan potensinya secara optimal akan menangani suatu pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, dalam hal ini peran lingkungan pekerjaan seperti suasana kerja, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kerjasama dengan rekan sejawat sangat penting karena dapat berpengaruh terhadap kinerja pekerja baik secara individual maupun secara kelembagaan.

David dkk dalam Ahyat Muh⁵⁷ mengungkapkan:

”untuk dapat mengetahui tingkat kualifikasi kinerja guru dan tingkah lakunya harus melingkupi tiga kategori guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang dikelolanya, yaitu merencanakan atau mempersiapkan aktifitas ruang kelas, mengorganisasikan sekaligus melakukan kontrol terhadap sikap siswa dalam proses belajarnya, dan mengajar dalam arti terfokus pada penyediaan bimbingan belajar bagi siswa. Belajar mengajar pada hakikatnya dapat menjadi dua aktifitas, yaitu kegiatan belajar dan kegiatan mengajar dan masing-masing kegiatan memiliki makna yang berbeda”.

⁵⁷ Ahyat Muh. (2002). *Kinerja Guru Kontrak Secondary Education Project*. h. 2

Bertolak dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin baik kualitas maupun kuantitasnya.

Untuk melihat kinerja seseorang atau suatu argumentasi harus mengacu pada aktifitas orang tersebut selama melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Maksudnya adalah tingkat kualifikasi kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya tersebut. Maka kinerja guru dalam kegiatannya seperti merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh sikap mental dan profesionalisme guru.

Guru sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, disamping memahami hal-hal yang bersifat filosofis dan konseptual juga harus mengetahui atau melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis. Hal-hal yang bersifat teknis ini terutama kegiatan mengelola dan melaksanakan interaksi belajar mengajar yang tercantum dalam sepuluh kompetensi guru di atas. Apabila guru

sudah dapat menguasai dan memahami ke-sepuluh kompetensi tersebut, maka kinerjanya pun otomatis akan meningkat.

b. Manajemen Kinerja Guru dalam Sistem Organisasi Sekolah

Menurut Oemar Hamalik⁵⁸ manajemen organisasi membutuhkan suatu pendekatan sistem termasuk organisasi sekolah. Dalam pendekatan organisasi sekolah dapat dilihat sebagai suatu sistem kesatuan yang saling berkaitan antara faktor *input*, proses, *output*, dampak, dan lingkungan dalam menjalankan fungsinya termasuk pengelolaan kinerja guru. Menurut Roeky Achmad S.⁵⁹ manajemen kinerja berkaitan dengan usaha yang dilakukan pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Jadi sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan membutuhkan suatu pendekatan sistem dalam merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi sekolah.

Jadi manajemen kinerja guru pada organisasi sekolah merupakan usaha sistematis mengelola kinerja para guru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya baik secara individu maupun berkelompok dan meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan sebagai suatu sistem yang padu. Selain itu, manajemen kinerja guru di sekolah juga merupakan proses yang mengutamakan

⁵⁸ Omar Hamalik. (2007). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PPS UPI dan Remaja Rosdakarya, h.45

⁵⁹ Roeky Achmad S. (2000). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, h.6

komunikasi yang terbuka dan dalam relasi kemitraan antara kepala sekolah sebagai pemimpin dan para guru sebagai staff pendidik profesional. Komunikasi tersebut dilaksanakan melalui kepemimpinan dalam menetapkan tujuan pendidikan, rencana kerja, memberi umpan balik, penilaian kinerja dan pengembangan sekolah.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Menurut Henry Simanora⁶⁰ kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari: Kemampuan dan keahlian, Latar belakang demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari: Persepsi, *Attitude*, *Personality* Pembelajaran dan motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari: Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur, *Job Design* dan Sumber daya

⁶⁰ Henry Simanora. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, h.500

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah N0. 74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi. Disebutkan bahwa kinerja profesional guru dapat ditinjau dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Menurut Gibson, James et. al⁶¹ perbedaan tingkat kinerja disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Gibson, et al menegaskan,

"..... an employee's behavior is complex because it's affected by a number of enviromental variables and many different individual factors, experiences, and events."

Maksud kutipan ini adalah perilaku seorang karyawan merupakan hal yang kompleks sebab hal itu dipengaruhi oleh sejumlah variabel lingkungan dan banyak faktor perbedaan antara individu, pengalaman, dan peristiwa. Selanjutnya Gibson membedakan pengaruh faktor lingkungan, 1) kerja seperti desain pekerjaan (*job design*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan peraturan organisasi (*policies anda rules*); 2) non kerja, seperti keluarga (*family*), kondisi ekonomi (*economics*). Faktor perbedaan individu, seperti kemampuan dan keterampilan (*abilities and skill*) gender dan ras (*gender dan race*) latar belakang keluarga (*family background*). Faktor perbedaan

⁶¹ Gibson, James et.al (2003). *Organizations Behaviour Stricture Processes*. New York,

psikologis seperti kepribadian (*personality*) persepsi (*perception*) sikap (*attitude*) dan kemampuan belajar (*learning capacity*) yang dapat mempengaruhi perilaku seorang karyawan dan menghasilkan perbedaan kinerja antara setiap karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yaitu dari dalam diri individu itu sendiri (internal) terutama kemampuan atau kompetensi individu, dari organisasional terutama kepemimpinan organisasi, dan dari faktor psikologis organisasi terutama persepsi anggota tentang karakteristik organisasi. Dalam organisasi sekolah, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri guru itu sendiri yaitu pengetahuan dan kemampuannya atau kompetensinya sebagai guruprofesional, faktor organisasional terutama kepemimpinan kepala sekolah dalam membimbing guru sebagai sistem manajemen kinerja guru, dan faktor psikologis organisasi terutama persepsi guru tentang karakteristik sekolah atau lingkungan sekolah itu sendiri.

d. Penilaian Kinerja Guru

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh

guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Malayu SP Hasibuan⁶² mengatakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sejalan dengan pendapat Henry Simanora⁶³ penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Sementara itu, Husaini Usman⁶⁴ ada lima faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu (1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan

⁶² Malayu SP Hasibuan. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan IV. Jakarta: Bumi Aksara, h.87

⁶³ Henry Simanora. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE. YKPN, h.415

⁶⁴ Husaini Usman. (2008). *Manajemen, teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h.458

landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi. Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 mengatur tentang standar formal proses pembelajaran di sekolah. Standar proses tersebut meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Penentuan aspek pengukuran dilakukan dengan melihat relevansi, signifikansi, dan cakupan yang komprehensif terhadap kinerja guru tersebut untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien mengenai standar formal proses pembelajaran di sekolah.

Riggio⁶⁵ mengatakan bahwa aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala

⁶⁵Riggio, SE. (2003). *Intruduction to Industrial and Organization Psychology 4th Editon*. New Jersey: Prentice Hall, h. 64

potensi yang dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu berlangsung.

c. Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang

kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggungjawab.

d. Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

e. Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang lain merupakan cerminan ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Selain aspek prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama, juga terdapat beberapa aspek lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki pegawai. Menurut Noeng Muhadjir⁶⁶ terdapat empat model pengukuran kinerja guru. Kriteria pengukuran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Model STAG (*Standard Teacher Competence Uppraisal Guide*), yang mengetengahkan empat komponen yang terdiri dari tujuan, penampilan (*performance*), evaluasi dan profesionalitas serta kemasyarakatan.

⁶⁶ Noeng Muhadjir. (1999). *Ilmu Pendiidkan dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: Rake Sarasin, h.80-85

- b. Model Rob Norris yang mengetengahkan enam komponen terdiri dari kualitas personal profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan di kelas, dan penampilan siswa.
- c. Model Oregon (*OCE CBTE: Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*), yang mengetengahkan lima komponen, yang terdiri dari perencanaan dan persiapan kemampuan mengajar, kemampuan hubungan interpersonal, kemampuan hubungan dan tanggungjawab profesional terhadap orang tua, kulikuler, administrasi dan anggaran.
- d. Model APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru) yang telah disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assesment Instructure*) yang mengetengahkan lima komponen yang terdiri dari rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Berdasarkan uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa terdapat sejumlah aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru. Pada penelitian ini aspek penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah berdasarkan model APKG yakni perencanaan pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil pembelajaran yang dalam hal ini akan menjadi indikator untuk mengukur kinerja guru di sekolah.

Menurut E. Mulyasa⁶⁷ rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) merupakan komponen penting dari KTSP yang pengembangannya harus dilakukan secara profesional. Lebih lanjut disampaikan bahwa RPP merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan atau memproyeksikan apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran. Dengan demikian RPP merupakan upaya untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. RPP perlu dikembangkan untuk mengkoordinasikan komponen pembelajaran, yakni standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok atau standar, indikator hasil belajar dan penilaian. KD berfungsi mengembangkan potensi dasar peserta didik; materi dan standar berfungsi memberikan makna terhadap kompetensi dasar; indikator hasil belajar berfungsi menunjukkan keberhasilan pembentukan kompetensi peserta didik; sedangkan penilaian berfungsi mengukur pembentukan kompetensi, dan menentukan tindakan yang harus dilakukan apabila kompetensi standar belum terbentuk atau tercapai.

⁶⁷ E Mulyasa. (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h.212

Lebih lanjut Kunandar⁶⁸ secara garis besar dapat ditulis langkah-langkah membuat RPP yaitu meliputi beberapa hal: (1) identitas pelajaran; menuliskan nama mata pelajaran, kelas, semester, dan alokasi waktu, (2) SK atau KD; menuliskan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai standar, (3) indikator; mengembangkan setiap KD menjadi beberapa indikator, dan indikator menggunakan kata-kata operasional, (4) materi pelajaran; cantumkan materi pelajaran dan dilengkapi uraiannya yang telah dikembangkan dalam silabus, (5) tujuan pembelajaran; disesuaikan dengan indikator, (6) skenario pembelajaran; langkah-langkah yang harus dilakukan, (7) sumber belajar, dan (8) penilaian. Oleh karena itu sebagai seorang guru diwajibkan membuat dan menyusun RPP yang lengkap yang mana memiliki semua unsur seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi beberapa tahapan yakni; (1) memulai pelajaran, dengan hal: (a) memberi tahukan kegunaan bahan pelajaran yang pada saat itu digunakan dan kaitan atau hubungan dari pelajaran tersebut, (b) menempatkan pokok masalah pelajaran pada saat itu dengan ruang lingkup yang luas, (c) menjelaskan hubungan atau kaitan dengan pelajaran yang lalu, (d) menghubungkan bahan pelajaran dengan pengetahuan yang ada di benak murid atau siswa, (e) menunjukkan bahan pelajaran dari pokok masalah; (2) melaksanakan inti pelajaran dengan cara: (a) menyajikan

⁶⁸ Kunandar. (2007). *Guru Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Grafindo Persada, h. 264

materi pelajaran, (b) menggunakan strategi, pendekatan, dan metode mengajar, (c) menggunakan alat peraga, media pembelajaran jika dibutuhkan, (d) mengelola kelas, (e) memberikan penguatan, (f) memiliki keterampilan bertanya; (3) mengakhiri pelajaran, dengan cara: (a) merangkum atau membuat garis besar dari pembahasan atau materi yang disampaikan pada saat pelajaran berlangsung tadi, (b) mengkoordinasikan perhatian siswa terhadap pokok pembelajaran, (c) mengorganisasikan semua kegiatan atau pelajaran yang telah dipelajari dan , (d) melakukan tindak lanjut dari pemberian materi yang telah disampaikan.

Pelaksanaan penilaian pembelajaran berupa: (1) memberikan umpan balik kepada guru dan siswa dengan tujuan memperbaiki cara belajar mengajar, (2) mengukur kemampuan siswa baik kemampuan setelah mengikuti pembelajaran maupun selama proses pembelajaran. Tahapan terakhir adalah melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian ditunjukkan dengan cara: (1) menentukan tercapainya atau tidak ketuntasan belajar siswa baik perseorangan maupun klasikal, (2) menentukan program perbaikan dan pengayaan, dan (3) menentukan nilai kemajuan belajar siswa.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dimaksudkan untuk mencoba menelusuri seberapa jauh penelitian yang akan telah dilakukan orang/ahli dengan

harapan peneliti ini benar-benar terjamin kekiniannya atau berbeda dengan yang sudah dilakukan.

Mardiyono (2001) melakukan penelitian di SMU Negeri Demak dan menyimpulkan terdapat hubungan supervisi kunjungan kelas dan etos kerja guru dengan kualitas pengajaran. Semakin kegiatan supervisi dilaksanakan secara profesional oleh kepala sekolah, dan etos kerja yang baik akan meningkatkan 30 kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru-guru. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa peran supervisi yang dilaksanakan secara profesional akan dapat meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru.

Ratih (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap profesional guru dan dampaknya terhadap produktivitas guru dengan metode analisis data path analysis menggambaran hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh variable kepemimpinan kepala sekolah terhadap profesionalisme guru dan produktivitas guru; terdapat pengaruh variable budaya organisasi terhadap profesionalisme guru dan produktivitas guru; terdapat pengaruh variable profesionalisme guru terhadap produktivitas guru.

Timang, Yakob Nopis (2000) melakukan studi korelasional kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen personalia dengan kinerja guru. Hasil Penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen personalia dengan kinerja guru.

C. Kerangka Teori

Pandangan komprehensif tentang penelitian ini dan pola pengaruh antar variabel menurut variabel penelitian dapat divisualisasikan melalui paradigma penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁) Terhadap Kinerja Guru (Y)

Kepala Sekolah memiliki beberapa kompetensi profesional, diantaranya:

- a. Selaku *pimpinan* sekolah mempunyai tugas: menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, dan keuangan.
- b. Selaku *administrasi*, kepala sekolah bertugas menyelenggarakan administrasi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, perpustakaan.
- c. Selaku *supervisor*, kepala sekolah menyelenggarakan supervisi mengenai: kegiatan belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan penyuluhan, kegiatan ko kulikuler dan ekstra kulikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan usaha.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (guru dan personel lain) serta sumber daya lain seperti sarana prasarana agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar dan meningkat. Dengan demikian potensi murid dapat berkembang dengan optimal. Dalam kegiatan-kegiatan pengelolaan tersebut kepala sekolah melaksanakan fungsi manajemen, kepemimpinan serta fungsi supervisi.

Selain itu dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah memiliki lima fungsi, diantaranya: (1) memiliki idealisme tinggi sehingga menimbulkan rasa hormat dari guru, (2) selalu memberikan semangat dan motivasi positif untuk meningkatkan kinerja guru, (3) membimbing dan membina guru guna meningkatkan kinerja, (4) memiliki perhatian lebih pada setiap guru, (5) memiliki karisma yang selalu mempengaruhi semua aspek kinerja.

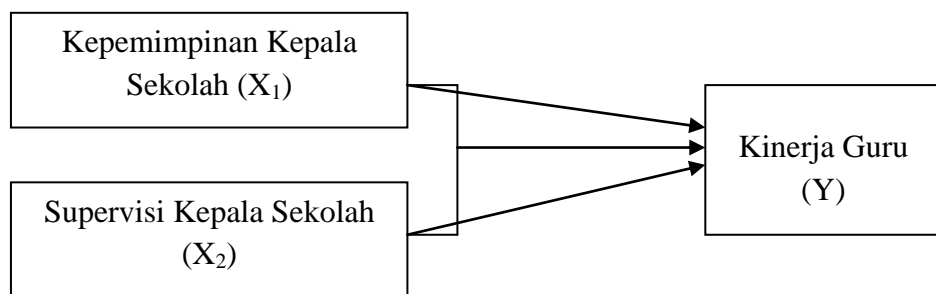
2. Supervisi Kepala Sekolah (X₂) Terhadap Kinerja Guru (Y)

Supervisi merupakan bimbingan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin terhadap guru guna tercapainya kualitas kinerja yang optimal. Teknik supervisi sangat beragam, salah satunya adalah supervisi kunjungan kelas. Teknik ini dapat secara langsung mempengaruhi kinerja guru karena penelitian ini kinerja guru dinilai melalui APKG yaitu kegiatan pembelajaran di kelas.

Supervisi kepala sekolah adalah membantu dan melayani guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan meliputi: (1) merencanakan supervisi, (2) merumuskan tujuan supervisi, (3) merumuskan prosedur supervisi, (4) menyusun format observasi, (5) berunding dan bekerjasama dengan guru, (6) mengamati guru mengajar, (7) menyimpulkan hasil supervisi, (8) mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut.

3. Kepemimpinan (X_1) dan Supervisi Kepala Sekolah (X_2) Terhadap Kinerja Guru (Y)

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya menjalankan peran penting sebagai pemimpin, administrator dan supervisor. Fungsi kepemimpinan sebagai supervisor yaitu kepala sekolah menyelenggarakan supervisi mengenai: kegiatan belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan penyuluhan, kegiatan ko kulikuler dan ekstra kulikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan usaha. Apabila fungsi ketiganya dijalankan secara bersamaan dengan baik, maka kinerja guru akan meningkat.



Gambar 3.1

Model Korelasi Variabel Supervisi Kepala sekolah (X₁) dan Kompetensi Pedagogik Guru (X₂) dengan Kinerja Guru (Y)

D. Hipotesis Penelitian

Bertitik tolak pada pertanyaan penelitian. Selanjutnya ditetapkan hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus dibuktikan atau diuji secara empiris, yaitu:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah Ciputat
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah Ciputat
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari supervisi kepala sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di MTs Muhammadiyah Ciputat

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian ini terhitung sejak dilakukannya *prenelial research* atau penelitian awal yaitu bulan Juli 2017 sampai dengan Februari 2018. Adapun tempat penelitian dilakukan di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat.

B. Instrumen Penelitian

Untuk menghindari pengertian yang berbeda terhadap istilah yang ada dalam judul penelitian ini, maka berikut dijelaskan definisi operasional pada masing-masing variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat

1. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)

a. Definisi Operasional

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kegiatan mempengaruhi dan memberdayakan sumber daya, baik sarana, staf pendidik maupun kependidikan guna meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.

b. Definisi Konseptual

Kegiatan mempengaruhi tersebut terdapat dalam empat pokok fungsi kepemimpinan, yaitu kharisma, idealisme tinggi, motivasi

inspiratif bagi para guru, rangsangan intelektual kepada guru dan kepedulian terhadap individu guru.

Tabel 3.1

Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Sekolah

No	Sub Variabel	Indikator
1	Karisma	Kepala sekolah merupakan panutan/keteladanan
		Kepala sekolah dapat dipercaya
		Kepala sekolah mampu mengemban amanah
		Kepala sekolah dihormati oleh sesama warga sekolah
		Kepala sekolah mampu mengambil keputusan terbaik untuk kepentingan sekolah
2	Pengaruh idealisme	Kepala sekolah mengawal ketercapaian visi organisasi yang jelas
		Kepala sekolah mengkomunikasikan ketercapaian visi organisasi yang jelas
		Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi organisasi yang jelas
		Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan tujuan sekolah
3	Motivasi Inspirasi kepala sekolah	Kepala sekolah selalu member motivasi
		Kepala sekolah emmberikan dukungan terhadap gagasan guru
		Kepala sekolah memberikan dukungan semangat
		Kepala sekolah memberikan isnpirasi kepada

		guru, karyawan dan siswa
4	Rangsangan intelektual kepada guru	Kepala sekolah memberikan hak yang sama
		Kepala sekolah menumbuhkan semangat inovasi
		Kepala sekolah mendukung cara-cara kerja guru
		Kepala sekolah melibatkan partisipasi guru dalam menyelesaikan masalah
		Kepala sekolah memiliki kecerdasan/intelektual
5	Kepedulian terhadap individu guru	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru, karyawan dan siswa
		Kepala sekolah memberikan nasehat kepada guru, karyawan dan siswa

2. Variabel Supervisi Kepala Sekolah (X₂)

a. Definisi Konseptual

Supervisi adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya guna meningkatkan kualitas kinerja guru yang optimal.

b. Definisi Operasional

Supervisi kepala sekolah adalah membantu dan melayani guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan meliputi: (1) merencanakan supervisi, (2) merumuskan tujuan supervisi, (3) merumuskan prosedur supervisi, (4)

menyusun format observasi, (5) berunding dan bekerjasama dengan guru, (6) mengamati guru mengajar, (7) menyimpulkan hasil supervisi, (8) mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut

Tabel 3.2

Kisi-kisi Instrumen Supervisi Kepala Sekolah

Sub Variabel	Indikator
Supervisi Kepala Sekolah	Merencanakan Supervisi
	Merumuskan tujuan supervise
	Menyusun prosedur supervise
	Menyusun format observasi
	Berunding dan kerjasama dengan guru
	Mengamati guru mengajar
	Menyimpulkan hasil supervisi
	Mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut

3. Variabel Kinerja Guru (Y)

a. Definisi Konseptual

Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi pribadi, dan kompetensi sosial.

b. Definisi Operasional

Aspek penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam proses belajar mengajar pada penelitian ini adalah berdasarkan model APKG yakni perencanaan pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran.

Tabel 3.3

Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru

No	Sub Variabel	Indikator
1	Dalam Perencanaan Pembelajaran	Perumusan tujuan pembelajaran
		Pemilihan dan pengorganisasian bahan belajar atau materi pelajaran
		Pemilihan media/alat pembelajaran
		Scenario atau kegiatan pembelajaran
		Pemilihan sumber belajar
		Penilaian hasil belajar
	Dalam pelaksanaan	Kemampuan membuka pelajaran

	pembelajaran	Penguasaan bahan ajar
		Interaksi pembelajaran
		Sikap guru dalam proses pembelajaran
		Evaluasi pembelajaran
		Kemampuan menutup kegiatan pembelajaran
3	Dalam tindak lanjut hasil penilaian	Memberikan tes atau ulangan akhir pokok bahasan
		Memberikan penilaian hasil belajar
		Memberikan hasil tugas atau tes siswa
		Daftar hasil pelaksanaan penilaian
4	Kepedulian terhadap individu guru	Mengolah dan menginformasikan hasil penilaian
		Melaksanakan program perbaikan
		Melaksanakan program pengayaan

C. Teknik Analisis Data

1. Uji Coba Instrumen Penelitian

a. Validitas

Validitas isi terhadap angket dalam penelitian evaluasi ini telah ditempuh dengan cara mengembangkan instrumen melalui kisi-kisi yang disusun berdasarkan kajian teoretis. Kajian teoretis prosesnya dilakukan penelaahan secara cermat oleh penulis dengan pengarahan dosen pembimbing dan ahli di bidang manajemen. Setelah

mendapatkan persetujuan dosen pembimbing, instrumen penelitian (angket) tersebut diujicobakan di lapangan. Uji coba tersebut juga untuk mengetahui tingkat keterbacaan angket dan validitas butir.

Dikarenakan responden yang terdapat dalam penelitian ini hanya berkisar 15 orang, menurut ketentuan r_{tabel} statistika angket yang digunakan harus memenuhi syarat validitas $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $r_{tabel} = 0,482$.

Tabel 3.4

Uji Validitas Instrumen Penelitian

r_{hitung} Sig. 0,5%	r_{tabel} Karl Pearson	Variabel
0,482	Valid	Kepemimpinan KS
0,482	Valid	Supervisi KS
0,482	Valid kecuali 4,5,6	Kinerja Guru

Dari hasil perhitungan melalui *SPSS 20.0*, terdapat 3 dari 48 butir soal yang tidak valid, yaitu soal 4, 5 dan 6 pada instrumen angket Kinerja Guru.

b. Reabilitas

Estimasi reliabilitas dalam penelitian evaluasi ini dilakukan per bagian. Perhitungan realbilits ini menggunakan rumus Alpha Croanbach melalui aplikasi *SPSS 20.0*.

Tabel 3.5

Uji Reabilitas Instrumen Penelitian

r_{hitung} Sig. 0,5%	r_{tabel} Alpha Crobach	Variabel
0,48	0,768	Kepemimpinan KS
0,48	0,799	Supervisi KS
0,48	0,759	Kinerja Guru

Sebagaimana dijelaskan r_{hitung} harus $> r_{tabel}$, dengan $r_{tabel} = 0,482$ maka sebagaimana perhitungan reabilitas masing-masing variable, semua butir soal dinyatakan reliable atau terpercaya sebagai alat pengumpul data.

D. Uji Prasyarat Analisis

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan maksud memberikan gambaran tentang sejauhmana persyaratan telah dipenuhi sesuai dengan teknik analisis yang telah direncanakan. Berdasarkan tujuan penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi ganda. Sedangkan asumsi yang harus dipenuhi adalah (a) distribusi bersyarat variabel dependen bagi tiap kombinasi variabel independen memiliki variansi yang sama; (b) nilai-nilai variabel dependen harus independen antara satu dengan yang lain (Pedhazur, 1982:33; Lewis, 1980; Dajan,

1986). Berikut beberapa pengujian yang harus dipenuhi sebelum analisis dilakukan antara lain uji normalitas dan uji linieritas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi data masing-masing variable penelitian yaitu variable kepemimpinan(X_1) supervisi kepala sekolah (X_2) dan kinerja guru (Y). Teknik analisis uji normalitas data penelitian menggunakan *Kolmogorof-Smirnov Test* dengan menggunakan SPSS versi 20.0.

Tabel 3.6 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kepemimpinan KS	SupervisiKS	KinerjaGu ru
N		15	15	15
Normal	Mean	47.07	17.67	69.07
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	16.122	7.952	9.369
Most Extreme Differences	Absolute	.151	.344	.248
	Positive	.151	.344	.122
	Negative	-.105	-.168	-.248
Kolmogorov-Smirnov Z		.585	1.333	.962
Asymp. Sig. (2-tailed)		.884	.057	.313

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan angka probabilitas. Jika probabilitas $> 0,05$ maka data pada penelitian ini menunjukkan semua variabel berdistribusi normal.

2. Uji Lienaritas

Tabel 3.7 Uji Linearitas

Variabel	Deviation of Linerity
Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru	0.232
Supervisi terhadap Kinerja Guru	0.755

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi pada Linearity > signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antar variabel terdaat hubungan linear.

E. Uji Hipotesis

c. Uji Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masingmasing variabel prediktor (X1 dan X2) terhadap variabel kriterium Y. Untuk menguji pengaruh masing-masing prediktor (X1 dan X2) dengan kriterium (Y) menggunakan uji t yang dianalisis dengan komputer program SPSS 10,0. Dengan kata lain untuk mengetahui seberapa jauh perubahan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat. Dalam analisis regresi sederhana,

pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX.$$

Dengan menggunakan rumus di atas akan diketahui pengaruh variabel X_1 terhadap Y dan pengaruh variabel X_2 terhadap Y

d. Uji Regresi Ganda

Analisis regresi ganda adalah analisis tentang hubungan antara dua atau lebih variabel bebas (independent variable) dengan satu variabel terikat (dependent variable). Analisis regresi ganda bertujuan untuk memprediksi nilai pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat dengan menggunakan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_2 X_2 + \beta_1 X_1 + E$$

Keterangan:

Y = kinerja guru

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi dari variabel X_1

b_2 = koefisien regresi dari variabel X_2

X_1 = supervisi kepala sekolah

X_2 = Kepemimpinan kepala sekolah(Arikunto,1998)

Analisis korelasi ganda dapat dicari jauh lebih efisien melalui regresi ganda.¹ Analisis regresi ganda dilakukan dengan bantuan SPSS versi 10,0. Pengambilan keputusan didasarkan angka probabilitas. Jika angka F hitung $>$ F tabel, maka hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis kerja (H_k) diterima.

¹ Sutrisno Hadi. (2004). *Metodologi Research. Jilid 1*, Cetakan IV. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan, Fakultas Psikologi UGM, h. 132

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru” model hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dinyatakan dalam bentuk persamaan $Y = 62,626 + 0,137 X_1$

Tabel 4.1

Uji t Variabel Y Terhadap X1

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	62,626	7,766		8,064	,000
X1	,137	,157	,235	,874	,398

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan uji signifikansi variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru diperoleh t hitung 0,874 dengan signifikansi 0,398. Setelah dikonsultasikan dengan harga t tabel, dimana t hitung $0,874 <$ dari t tabel 0,691 maka H_0 ditolak sehingga variabel kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kinerja guru.

Tabel 4.2 Korelasi Y Terhadap X1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,235 ^a	,055	-,017	9,449

a. Predictors: (Constant), X1

Setelah diketahui ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, besar pengaruhnya yaitu sebesar 0,235 x 0,235 = 0,55. R square dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti besarnya varian kinerja guru yang dipengaruhi atau ditentukan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebesar 55 %

Kekuatan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dinyatakan dalam koefisien korelasi 0,235 dengan signifikansi 9,449. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

2. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru” model hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dinyatakan dalam bentuk persamaan $Y = 75,066 + -0,340 X_2$

Tabel 4.3

Uji t Variabel Y Terhadap X2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	75,066	6,028		12,453	,000
X2	-,340	,313	-,288	-1,085	,297

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan uji signifikansi variabel supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru diperoleh t hitung -1,085 dengan signifikansi 0,297. Setelah dikonsultasikan dengan harga t tabel, dimana t hitung $-1,085 <$ dari t tabel 0,691 maka H_0 ditolak sehingga variabel supervisi kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kinerja guru.

Tabel 4.4 Korelasi Y Terhadap X2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,288 ^a	,083	,013	9,310

a. Predictors: (Constant), X1

Setelah diketahui ada pengaruh antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru, besar pengaruhnya yaitu sebesar $0,288 \times 0,288 = 0,083$. R square dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti besarnya varian kinerja guru yang

dipengaruhi atau ditentukan supervisi kepala sekolah adalah sebesar 83 %

Kekuatan hubungan antara supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru dinyatakan dalam koefisien korelasi 0,288 dengan signifikansi 9,310. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat diterima kebenarannya.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Supervisi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru” model hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dinyatakan dalam bentuk persamaan $Y = 66,642 + (0,282 X_1 + -613 X_2)$

Tabel 4.5

Uji t Variabel Y Terhadap X1+X2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	66,642	7,460		8,933	,000
1 kepemimpinan	,282	,164	,485	1,718	,112
supervisi	-,613	,332	-,520	-1,844	,090

a. Dependent Variable: Kinerjaguru

Tabel 4.6 Korelasi Y Terhadap X1 dan X2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514 ^a	,264	,141	8,682

a. Predictors: (Constant), supervisi, kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas, nilai R square sebesar 0,264 yang merupakan hasil perhitungan koefisien korelasi ganda yang menunjukkan bahwa persentase pengaruh dua predictor/variabel independen terhadap kinerja guru (Y). Angka determinasi sebesar 0,264 yang merupakan kuadrat dari R. Berdasarkan rumus $0,264 \times 0,264 \times 100\% = 69\%$. Dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) adalah 69% dan sisanya 31% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti seperti faktor dari dalam diri guru itu sendiri yaitu pengetahuan dan kemampuannya atau kompetensinya sebagai guru profesional.

Tabel 4.7

Regresi Linear Ganda

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	324,488	2	162,244	2,153	,159 ^b
1 Residual	904,445	12	75,370		
Total	1228,933	14			

a. Dependent Variable: Kinerjaguru

Dari uji ANOVA diperoleh F hitung 2,153 dengan taraf signifikansi 0,159, sementara F tabel sesuai dengan taraf signifikansi 0,05% adalah sebesar 1,788. Sehingga $F_{hitung} 2,153 > F_{tabel} 1,788$ artinya secara statistik data yang digunakan untuk membuktikan bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah) berpengaruh terhadap kinerja guru. Atau dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a , artinya koefisien regresi ganda kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2) bersama-sama dengan nol. Sehingga kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis data dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh tersebut ditandakan oleh besarnya koefisien determinasi sebesar 35%. Hal ini dipahami karena kepemimpinan memiliki peran penting dalam menggerakkan roda organisasi sehingga meningkatkan kualitas kerja guru. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang dikemukakan

pada BAB II bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis regresi ditemukan besarnya pengaruh yang diberikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dilihat dari persamaan regresi. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara supervisi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan, dengan persamaan regresi $Y = 62,626 + 0,137 X_1$ menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah akan menyebabkan kenaikan skor kinerja guru sebesar 0,137 unit pada konstanta 62,626. Berkaitan dengan hasil penelitian ini, maka pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah perlu ditingkatkan agar memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja guru.

2. Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis data dapat dibuktikan bahwa supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh tersebut ditandakan oleh besarnya koefisien determinasi sebesar 83%. Hal ini dipahami karena supervisi memiliki peran penting dalam menggerakkan roda organisasi sehingga meningkatkan kualitas kerja guru. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang dikemukakan pada BAB II bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis regresi ditemukan besarnya pengaruh yang diberikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dilihat dari persamaan regresi. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara supervisi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan, dengan persamaan regresi $Y = 75,066 + 0,340 X_2$ menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit skor kepemimpinan kepala sekolah akan menyebabkan kenaikan skor kinerja guru sebesar 0,340 unit pada konstanta 75,066. Berkaitan dengan hasil penelitian ini, maka pelaksanaan supervisi kepala sekolah perlu ditingkatkan dan dipertahankan agar memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja guru.

3. Kepemimpinan dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi ganda (*multiple regression*) diperoleh dari analisis tabel tersebut *R square* adalah 0,264 yang merupakan kuadrat dari $0,514^2$. Skor inilah yang merupakan koefisien determinasi yang artinya 69% kontribusi ditentukan oleh variabel kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah sedangkan sisanya 31% dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya (selain variabel dalam penelitian ini). Jadi kepemimpinan dan

supervisi kepala sekolah secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap kinerja guru sebesar 69%.

Pengaruh besar supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berperan sangat penting dalam menentukan kualitas kinerja guru di sekolah. Sehingga pelaksanaan kegiatan supervisi yang sistematis dan mendidik sangat perlu dilaksanakan dalam rangka peningkatan kualitas kinerja guru.

Disisi lain tidak dapat dipungkiri bahwa seseorang belajar untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Bertambah wawasan kependidikan dan perubahan pola pikir sebagai hasil belajar akan sangat berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas kinerja guru. Oleh sebab itu guru harus selalu berusaha meningkatkan kompetensi pedagogiknya melalui peningkatan jenjang pendidikan. karena dengan ditunjang kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan semakin meningkatnya pelaksanaan supervisi akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru. Allah SWT berfirman dalam QS Ar-Ra'd ayat

11

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Ibnu Abi Hatim meriwayatkan dengan sanadnya yang sampai kepada Jahm dari Ibrahim, ia berkata, “Allah mewahyukan kepada salah seorang Nabi dari para nabi Bani Israil, yang isinya, “Katakan kepada kaummu, “Sesungguhnya tidak ada penduduk suatu kampung dan penghuni suatu rumah yang sebelumnya berada di atas ketaatan kepada Allah, lalu beralih kepada maksiat, melainkan akan berubah keadaan yang sebelumnya mereka senangi kepada keadaan yang mereka benci.” Ia berkata, “Hal ini dibenarkan dalam kitabullah yang berbunyi, *“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”* (QS. Ar Ra’d: 11)

Ayat tersebut merupakan motivasi bagi umat Islam, salah satunya adalah keadilan Allah Ta’ala bahwa Dia tidak memberikan hukuman tanpa adanya dosa. Motivasi ini pun berlaku bagi para guru dalam meningkatkan kinerja dalam proses pembelajaran. Jika seorang guru dapat meningkatkan motivasi kerjanya maka tidak ada hal lain baginya untuk mendapat imbalan kebaikan dari kinerjanya. Selain itu, seorang guru harus selalu merasa haus akan ilmu dan pengalaman guna meningkatkan aspek profesionalisme dalam membangun kinerja yang optimal. Sesuai dengan firman Allah SWT QS al-Insyiroh ayat 7 dan 8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨٠﴾

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmu lah hendaknya kamu berharap.

Tafsir Ibnu Katsir Firman Allah: *fa idzaa faraghta fangshab. Wa ilaa rabbika farghab* “Maka apabila kamu telah selesai [dari suatu urusan], kerjakanlah dengan sungguh-sungguh [urusan] yang lain. Dan hanya kepada Rabb-mu lah hendaknya kamu berharap.” Maksudnya, jika engkau telah selesai mengurus berbagai kepentingan dunia dan semua kesibukannya serta telah memutus semua jarigannya, maka bersungguh-sungguhlah untuk menjalankan ibadah serta melangkahlah kepadanya dengan penuh semangat, dengan hati yang kosong lagi tulus, serta niat karena Allah. Dari pengertian ini terdapat sabda Rasulullah saw. di dalam hadits yang disepakati keshahihannya: “*Tidak sempurna shalat seseorang ketika makanan telah dihidangkan dan tidak sempurna pula shalat dalam keadaan menahan buang air kecil dan besar.*”

Dan dari Ibnu Mas’ud: “Jika engkau telah selesai menunaikan berbagai kewajiban, maka bersungguh-sungguhlah untuk melakukan Qiyamul lain. Dan dalam sebuah riwayat dari Ibnu Mas’ud: *Wa ilaa rabbika farghab* “dan kerjakanlah dengan

sungguh-sungguh. Dan hanya kepada Rabb-mu lah hendaknya kamu berharap.” Setelah selesai dari shalat yang engkau kerjakan sedang engkau masih dalam keadaan duduk. ‘Ali bin Abi Thalhah meriwayatkan dari Ibnu ‘Abbas, ia berkata: “Jika engkau telah selesai, maka bersungguh-sungguhlah, yakni berdoa.

Maksud dari ayat tersebut adalah, bahwasannya ketika kita telah selesai dengan pekerjaan jangan merasa lelah dan berhenti pada posisi zona aman, namun teruslah sungguh-sungguh dan bertawakal kepada Allah mengerjakan urusan lain sebagai bekal kita di masa depan khususnya bekal kita untuk akhirat. Salah satunya adalah mengajarkan ilmu yang bermanfaat, agar menjadi bekal amal kita di akhirat sebagaimana hadis Nabi SAW *“Dari Abu Hurairah Radhiyallahu anhu , Rasûlullâh Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda : Apabila seseorang sudah meninggal maka seluruh amalannya terputus kecuali dari tiga perkara (yaitu) dari sedekah jariyah, ilmu yang dimanfaatkan dan anak shalih yang mendo’akannya”*

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan besar varian kinerja guru yang dipengaruhi atau ditentukan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 55%
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan besar varian kinerja guru yang dipengaruhi atau ditentukan supervisi kepala sekolah adalah sebesar 83%
3. pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X1), supervisi kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) adalah 69% dan sisanya 31% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti seperti faktor dari dalam diri guru itu sendiri yaitu pengetahuan dan kemampuannya atau kompetensinya sebagai guru profesional.

B. Saran

Berbagai fenomena telah ditemukan dalam penelitian, beberapa saran yang dapat dikemukakan adalah:

1. Supervisi yang sudah berjalan perlu dipertahankan namun perlu diadakan upaya-upaya peningkatan yang memungkinkan dapat meningkatkan fungsi kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja.
2. Perlu adanya penelitian yang sejenis dengan tema yang berbeda untuk menguji berbagai teori-teori manajemen sumber daya manusia, serta dengan memiliki variabel lain yang masih dalam lingkup kinerja guru untuk mengungkap variabel lain yang berpengaruh besar terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrachman, Arifin. (1979). *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Ikhtiar Baru
- Ahmad, Roeky S. (2000). *Sistem manajemen Kinerja*. Jakarta; Gramedia Pustaka Utama
- Al-Qur'anul Kariim
- Arikunto, Suharsimi. (2001) *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- As'ad, Muhammad (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta; Liberty
- Aziz, Abdul Wahab. (2008). *Anatomi organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Bonnie, Beyer. (2009). An Imperative for leadership preparation programs: preparig future leader to meet the needs of student, shools adn communities. *International journal of educational leadership preparation*. Vol 4, no.1 (january-March 2009)
- Fakry, Gaffar. (1987). *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2.LPTK Depdikbud.
- Gibson, *et al* (1994). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Nunuk Adriani. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James et, al. (2003) *Organization Behaviour Stricture Precesses*. New York
- Hamalik, Omar. (2007). *Manajemen Pengembngan Kurikulum*. Bandung: PPS UPI dan Remaja Rosdakarya
- Handayani, Elni. (2013). *Masalah Pendidikan di Indonesia dan Solusinya*. Kompasiana10 Desember 2013
- Kadri, Rahmad Sumadi. (1991). *Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Fps IKIP Bandung
- Kartono, Kartini. (1990) *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta; Rajawali

- Kunandar. (2007). *Guru Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Grafindo Persada
- L, Soewadji. (1987). *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius
- Muh, Ahyat. (2002). *Kinerja Guru Kontrak Secondary Education Project*
- Muhadjir, Noeng. (1999). *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya Osfeet
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Mulyasa, E. (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Munir, Abdullah. (2008). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Nawawi, Hadari dan M. Martini hadari. (2004). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjahmada Press
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjahmada Press
- Nawawi. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta. UGM Press
- Nergery. (1991). *Human aresource and Personal Management*. New York. Prentice Hall
- Oliva P.F. (1987). *Supervision for Todays School*. New York: Logman, Inc
- Orlosky, DE. (1984). *Educational Administation Today*. London: Charles E Merrill Publishing, Co
- Pidarta, Made. (1999). *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Piet, Sahertian A. (1982). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya:

Usaha Nasional

- Prawerosentono, Suryadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat membangun lembaga kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Yogyakarta: BPFE
- Purwanto, Ngalim. (1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Purwanto, Ngalim. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Riggio, SE. (2003). *Intruduction to Industrial and Organization Psychology 4th Editon*. New Jersey: Prentice Hall
- Rohmadi. (1990). *Supervisi Kunjungan Kelas*. Yogyakarta: Kanusius
- Rosyidi, Unifah. (2009). *Kinerja guru rendah*. Kompas 7 Oktober 2009.
- Simanora, Henry . (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE. YKPN
- Soewono. (1991). *Pedoman Pembinaan Profesioal Guru*. Jakarta: Dikdasmen
- SP, Malayu Hasibuan. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan IV. Jakarta: Bumi Aksara
- Surachmad, W. (1983). *Pengantar Interaksi Belajar Mengajar*. Bandung: Tarsito
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005tentang Guru dan Dosen*
- Usman, Husaini. (2008). *Manajemen, teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahdjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo
- Wahyudi.(2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* Bandung: Alfa Beta
- Wies, Kinball. (1983). *Democratic Supevision*. New York: Ms Graw Hill Book. Co
- Wiyono. (1989). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti: Depdikbud D2 LPTK

Wuradji. (2009). *The educational leadership (Kepemimpinan transformational)*.
Yogyakarta: Gama Media

Wursanto. (1990) *Manajemen Kepegawaian*. Surabaya: Kanisius

LAMPIRAN

INSTRUMEN PENELITIAN

PENGARUH SUPERVISI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI MTS MUHAMMADIYAH 1 CIPUTAT

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Guru MTs Muhammadiyah 1 Ciputat

di-

Tempat

Dengan hormat,

Untuk mendapatkan data bagi penelitian kami, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu guru mengisi angket penelitian ini dalam rangka kami menyelesaikan tugas akhir pada program Magister Studi Islam guna memperoleh gelar Magister Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta. Angket ini semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah, tidak ada sangkut pautnya dengan politik maupun posisi dan kondisi Bapak/Ibu dalam pekerjaan.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan ada nilai benar atau salah, oleh karena itu kami mohon untuk dapat memberikan jawaban yang sejujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini merupakan sumbangan yang sangat berguna bagi peneliti, peneliti lain, akademisi, serta bagi Dinas Pendidikan dan Pemerintah Daerah Kabupaten sendiri.

Atas perhatian dan kesediannya kami ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Peneliti

PETUNJUK PENGISIAN

Cara MengisiAngket.

1. Jawablah pertanyaan yang ada dengan memberikan tanda check list (✓) pada tempat yang telah disediakan
2. Terdapat tempat alternatif jawaban dengan angka 1, 2, 3, dan 4 yang dapatBapak/Ibu pilih yaitu :
 - Skor 4 = Sangat Sesuai (SS)
 - Skor 3 = Sesuai (S)
 - Skor 2 = Tidak Sesuai (TS)
 - Skor 1 = Sangat Tidak Sesuai (STS)
3. Jawaban yang diberikan hendaknya sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dan keadaan yang sebenarnya
4. Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan ilmiah. Identitas diri Bapak/Ibu akan dirahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti. Hasil penilaian ini tidak ada pengaruhnya dengan hubungan kerja selanjutnya. Inisemata-mata hanya untuk memberikan kontribusi dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan

Terimakasih

Instrumen Pengumpulan DataSupervisi Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban Alternatif			
		4	3	2	1
1	Kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan identifikasi sebelum kegiatan supervisi				
2	Kemampuan kepala sekolah dalam membuat jadwal berkala kegiatan supervisi				
3	Kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan tujuan supervisi				
4	Kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan prosedur supervisi				
5	Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun format observasi				
6	Kemampuan kepala sekolah dalam mengamati guru mengajar				
7	Kemampuan kepala sekolah menyimpulkan hasil supervisi				
8	Kemampuan kepala sekolah dalam mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut				

Instrumen Pengumpulan DataKepemimpinan Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban Alternatif			
		4	3	2	1
	Karisma				
1.	Bapak/Ibu menjadikan Kepala Sekolah sebagai panutan / keteladanan bagi seluruh warga sekolah				
2.	Bapak/ibu memberikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap segala kebijakan yang dikeluarkan				

	oleh kepala sekolah				
3	Bapak/Ibu menjadikan Kepala Sekolah sebagai panutan / keteladanan bagi seluruh warga sekolah				
4	Keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dapat dipertanggungjawabkan				
5	Pimpinan dalam keseharian mampu menciptakan hubungan baik dengan bawahan sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja				
6	Sesama guru dan karyawan (bawahan) dalam keseharian mampu menciptakan hubungan baik sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja				
7	Pimpinan dalam keseharian mampu menciptakan hubungan baik dengan pimpinan yang lain sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja				
8	Setiap keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan hasil pemikiran yang matang				
9	Kepala sekolah mampu menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah.				
10	Kepala sekolah memiliki ketegasan sikap dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.				
	Pengaruh Idealisme				
11	Kepala sekolah mengajak guru untuk memiliki visi yang sama dalam mencapai tujuan pendidikan				
12	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru dan warga sekolah lainnya				
13	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan misi yang sama dalam mencapai visi sekolah kepada guru dan kepada warga sekolah lainnya				
14	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan tujuan				

	sekolah kepada guru dan warga sekolah lainnya				
	Motivasi yang Inspiratif bagi Guru				
15	Bapak/ibu mendapatkan motivasi dari kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kerjanya				
16	Bapak ibu mendapatkan kesempatan dari kepala sekolah dalam mengajukan gagasan-gagasan baru				
17	Bapak ibu mendapatkan semangat dari kepala sekolah dalam membangun teamwork yang kompak dan berdedikasi tinggi				
18	Kepala sekolah memberikan inspirasi kepada bapak/ibu dalam disiplin dan kerja keras untuk memajukan sekolah				
	Rangsangan Intelektual Kepada Guru				
19	Kepala sekolah memberikan hak yang sama antara guru dan karyawan untuk mengemukakan pemikiran-pemikiran yang membangun				
20	Kepala sekolah menyampaikan berbagai inovasi dan kebijakan baru dalam pendidikan kepada seluruh warga sekolah misalnya tentang life skill, manajemen pendidikan mutu berbasis sekolah dsb				
21	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada setiap guru yang memiliki kreatifitas dalam meningkatkan kualitas instruksional				
22	Kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru yang bekerja dengan kreatifitas yang tinggi				
23	Kepala sekolah memiliki keberanian untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik.				
24	Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan dengan cepat, tegas dan tepat sasaran				

Kepedulian Terhadap Individu Guru					
25	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru yang belum memahami tugas				
26	Kepala sekolah memberikan nasihat bagi guru yang melanggar aturan				
27	Kepala sekolah mendorong pengembangan karir para guru melalui pelatihan-pelatihan atau diklat				
28	Kepala sekolah mendorong pengembangan karir melalui studi lanjut kepada guru.				
29	Kepala sekolah memberikan petunjuk teknis terhadap masalah-masalah di lapangan.				
30	Kepala sekolah melaksanakan penilaian kinerja guru secara baik, dan memberikan nasehat bagi guru yang melanggar untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya				

Instrumen Pengumpulan Data Kinerja Guru

No	Pertanyaan	Jawaban Alternatif			
		4	3	2	1
	Perencanaan Pembelajaran				
1	Perumusan Tujuan Pembelajaran 1. Tujuan pembelajaran yang bapa/ibu rumuskan mampu menjelaskan tujuan pembelajara yang sebenarnya 2. Cakupan rumusan yang Bapak/Ibu lengkapi di dasarkan pada tujuan pembelajaran. 3. Tujuan pembelajaran yang Bapak/Ibu rumuskan disesuaikan dengan kompetensi dasar.				
2	Pemilihan dan Pengorganisasian materi ajar 1. Materi pelajaran yang bapak/ibu pilih disesuaikan dengan tujuan pembelajaran				

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Penyusunan bahan belajar yang Bapak/Ibu organisasikan, disusun secara sistematis. 3. Materi ajar yang Bapak/Ibu pilih dan diorganisasikan disesuaikan dengan karakteristik peserta didik. 4. Bahan belajar yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku 				
3	<p>Pemilihan media/ alat pembelajaran.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. 2. Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan materi pembelajaran. 3. Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan karakteristik peserta didik. 4. Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan kemampuan guru yang dimiliki. 5. Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi kelas. 				
4	Strategi dan metode pembelajaran yang bapak/ibu gunakan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran				
5	Sumber belajar yang bapak/ibu pilih/tentukan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran				
6	Teknik penilaian hasil belajar yang bapak/ibu gunakan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran				
	Pelaksanaan Pembelajaran				
7	<p>Kemampuan membuka pelajaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ruang, alat dan media pembelajaran yang Bapak/Ibu siapkan dalam proses Kegiatan belajar mengajar (KBM) mampu mengawali pelaksanaan pembelajaran. 2. Bapak/Ibu mampu memberikan motivasi awal tentang materi yang akan diajarkan kepada peserta didik/siswa. 3. Bapak/Ibu mampu memberikan apersepsi (kaitan materi sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan) kepada peserta didik/siswa. 4. Bapak/Ibu menyampaikan kompetensi dasar atau tujuan pembelajaran yang ingin dicapai kepada peserta didik/siswa. 				

8	<p>Penguasaan materi pelajaran (bahan belajar)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bapak/Ibu mampu menguasai materi pembelajaran (memiliki wawasan yang luas dalam menyampaikan bahan belajar) dalam pelaksanaan pembelajaran. 2. Bahan belajar yang Bapak/Ibu jelaskan memiliki kejelasan sesuai materi pelajaran. 3. Kejelasan dalam memberikan contoh yang Bapak/Ibu berikan sesuai dengan kompetensi dasar yang ingin dicapai. 4. Bapak/Ibu dalam menyampaikan materi pembelajaran dilakukan secara sistematis 				
9	<p>Interaksi pembelajaran/skenario pembelajaran.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bapak/Ibu dalam menyajikan bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP. 2. Bapak/Ibu mampu mengelola kelas dan menguasai kelas dengan baik, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tertib. 3. Bapak/Ibu mampu menggunakan teknik tanya jawab dalam meningkatkan partisipasi siswa dikelas. 4. Bapak/Ibu mampu membagi waktu dengan tepat, sehingga proses pembelajaran berlangsung sesuai dengan waktu yang direncanakan 5. Bapak/Ibu menggunakan variasi berbagai metode pembelajaran dalam mengajar, sehingga pembelajaran tidak monoton yang disesuaikan dengan materi atau kompetensi dasar. 6. Bapak/Ibu menggunakan media pembelajaran yang disesuaikan dengan materi atau kompetensi dasar. 7. Bapak/Ibu memiliki keterampilan dalam pemanfaatan atau penggunaan media pembelajaran. 8. Bapak/Ibu membantu meningkatkan perhatian siswa dalam kegiatan pembelajaran dengan pemanfaatan sumber belajar. 				
10	<p>Bapak/ibu dalam mengevaluasi pembelajaran menggunakan penilaian relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan</p>				

11	Bapak/Ibu mampu memberikan motivasi awal				
12	Bapak/ibu mampu membuat kesimpulan kegiatan pembelajaran				
	Pelaksanaan Penilaian Hasil Belajar				
13	Bapak/ibu memberikan tes setelah mengakhiri satu kompetensi dasar/ satu standar kompetensi				
14	Bapak atau ibu melakukan penilaian selama proses pembelajaran di kelas				
15	Bapak/ibu memeriksa hasil tes siswa/memberi skor tes hasil belajar siswa secara obyektif				
16	Bapak/ibu memiliki daftar hasil penilaian berdasarkan tugas-tugas dan tes yang diberikan				
	Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Penilaian				
17	Bapak/ibu mampu mengolah dan menganalisis hasil penilaian pembelajaran siswa				
18	Bapak/ibu menginformasikan hasil penilaian pembelajaran kepada siswa				
19	Bapak/ibu mengadakan perbaikan kepada siswa yang hasil evaluasinya di bawah rata-rata				
20	Bapak/ibu mengadakan pengayaan kepada siswa yang hasil evaluasinya di atas rata-rata				
21	Bapak/ibu mampu memberikan motivasi awal tentang materi yang akan diajarkan kepada peserta didik				
22	Bapak/ibu mampu menguasai materi pembelajaran (memiliki wawasan yang luas dalam menyampaikan bahan belajar) dalam pelaksanaan pembelajaran				
23	Bapak/ibu dalam menyajikan bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP				



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA

FAKULTAS AGAMA ISLAM

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan

Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>

E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : /F.6.I-UMJ/II/2018

Jakarta, 11 Jumadil Akhir 1439 H

Hal : **Permohonan Riset/Penelitian**

27 Februari

2018 M

Kepada Yth.

Kepala MTs Muhammadiyah 1 Ciputat

Jl. Dewi Sartika, Gg. Nangka No.4, Ciputat, Tangerang Selatan

di

tempat

Assalamu'alaikum W. W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu agar mahasiswa kami:

Nama : SITI SHOFIYAH
Nomor Pokok : 2015920029
Tempat Tgl/Lahir : Ciamis, 2 Pebruari 1993
Program Studi : Magister Studi Islam
Jenjang : Strata Dua (S2)
No. HP : 083808076938

diperkenankan untuk melaksanakan riset/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin. Penelitian/riset tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan Tesis yang berjudul:

"Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di MTs Muhammadiyah 1 Ciputat, Tangerang Selatan"

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq walhidayah
Wassalamu'alaikum W. W.*



a.n. Dekan,
Wakil Dekan I,

Drs. Tajudin, M.A.

Tembusan:

1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Arsip



PERGURUAN CABANG MUHAMMADIYAH CIPUTAT
Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 1

Jl. Dewi Sartika Gg. Nangka No. 4 Cimanggis - Ciputat Telp. 7494669

SURAT KETERANGAN

Nomor : III.A/2.a/136/III/2018

Tertanggal **01 Maret 2018** tentang **Permohonan Observasi** di MTs. Muhammadiyah 1 Ciputat, maka yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 1 Ciputat, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **Siti Shofiyah**
Tempat / Tanggal Lahir : Ciamis, 02 September 1993
N I M : 2015920029
Fakultas : Agama Islam
Jurusan : Studi Islam
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
No. HP / Telepon : 083808076938

Bahwa nama tersebut telah melakukan dan menyelesaikan **Observasi** di MTs. Muhammadiyah 1 Ciputat, dengan tema : **Pengaruh Kepemimpinan dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTs. Muhammadiyah 1 Ciputat** ini dilakukan dalam rangka menyusun tugas Akhir (Tesis).

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang Selatan, 05 Maret 2018

Kepala Madrasah,



Susanti, S.Pd

NIP. :

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Nama : SITI SHOFIYAH
Tempat Tanggal Lahir : Ciamis, 02 Februari 1993
Alamat Asal : Dusun Rataharja, Rt/Rw 13/04
Desa Padaringan, Kecamatan Purwadadi
Kabupaten Ciamis, Jawa Barat
Alamat Tinggal : Jl. Raya Aria Putra, Kedaung, Pamulang
Nama Ayah : Hobir
Nama Ibu : Daniah
Anak ke : 2 dari 3 bersaudara
Status : Menikah
Motto Hidup : “Man Jadda wajada”
Barang siapa yang bersungguh-sungguh maka ia akan berhasil

RIWAYAT PENDIDIKAN

SDN 01 Padaringan, Ciamis : 1999-2005
MTs Al-Amin Puloerang, Ciamis : 2005- 2008
MA Al-Amin Puloerang, Ciamis : 2008-2011
Universitas Muhammadiyah Jakarta : 2011-2015
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta : 2016-2018

PENGALAMAN ORGANISASI

- Penggerak Bahasa : OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah)
Penggerak Bahasa : ASA (Al-amin Student Association)
Anggota : LDK (Lembaga Dakwah Kampus) Uliil Albab
Anggota : IRMAS (Ikatan Remaja Mesjid An-Nas)
Anggota : ADPIKS (Asosiasi Dosen Peneliti Ilmu Keislaman dan Sosial)

PENGALAMAN BEKERJA

1. Tenaga Pendidik Asrama Yatim Mizan Amanah 2012-sekarang
2. Pengajar Bahasa Inggris di LP3I Course Center Kampung Utan 2012
3. Relawan Pemilu TPS Cirendeui 2014
4. Fundriser Ramadhan Dompot Dhuafa 2014
5. Pengajar Privat Iqro 2012-2017
6. Fundriser Ramadhan Asrama Yatim Mizan Amanah 2016
7. Dosen Kader Pendidikan Agama Islam FAI UMJ 2016-sekarang
8. Staf Prodi Pendidikan Agama Islam UMJ 2018-sekarang