

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Supervisi

1. Pengertian Supervisi

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.¹

Menurut M. Ngalim Purwanto “supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.”²

Dalam kaitannya dengan supervisi yang dilakukan oleh Kepala madrasah, supervisi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang merupakan usaha dari petugas-petugas sekolah yang terdiri atas aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan dengan tujuan untuk memperbaiki pengajaran, termasuk

¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017), hal 239.

² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 76.

menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.³

Ada beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi bahkan dalam pelaksanaannya istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah-istilah tersebut, antara lain, pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.⁴

Beberapa tokoh yang mengemukakan pendapat tentang supervisi yaitu:

- a. Ngalim Purwanto, berpendapat supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara aktif.⁵
- b. Burhanudin, berpendapat supervisi yaitu bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan pada guru dan

³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 76

⁴ Mulyasa, *Op . Cit*, hal. 155 .

⁵ Ngalim Purwanto, *Op. Cit*, hal. 76

petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dibidang pengajaran dengan segala aspeknya.⁶

c. Hadar Nawawi, berpendapat supervisi yaitu pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu agar menjadi semakin cakap atau terampil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sesuai dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dibidang tugas tersebut.⁷

d. Sutisna, berpendapat bahwa supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Dengan perkataan lain, supervisi adalah suatu kegiatan pembelajaran yang disediakan untuk membantu para guru dalam menjalankan pekerjaannya agar lebih baik.⁸

Dari beberapa pengertian tersebut menunjukkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien. Secara implisit definisi supervisi memiliki wawasan dan pandangan baru tentang supervisi yang mengandung ide-ide pokok, seperti menggalakkan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan

⁶ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal 285 .

⁷ Hadar Nawawi, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hal. 196.

⁸ E. Mulyasa, *Op . cit*, hal. 240

energi, dan memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar.

Dalam kaitannya dengan supervisi yang dilakukan oleh Kepala madrasah, menurut Purwanto pengertian supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁹

Menurut Jones dalam Mulyasa (2003: 155), supervisi merupakan bagian tak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan. ¹⁰

Menurut Carter dalam Sahertian (2000: 17), supervisi adalah usaha-usaha dari petugas sekolah dalam memimpin para guru dan pegawai lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan para guru serta merevisi tujuan-tujuan, pendidikan, bahan pengajaran, dan metode serta evaluasi pengajaran. ¹¹

Pada hakekatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu

⁹ Ngalim Purwanto, *Op.cit*, hal. 76

¹⁰ Hadar Nawawi, *Op . Cit*, hal. 196

¹¹ *Ibid*, hal. 196.

atau membina guru-guru, pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan kemudian ditransfer kedalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik.

Kemudian ada yang mengemukakan bahwa istilah supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "*supervision*" artinya pengawasan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Sebelum konsep supervisi diperkenalkan sebagai salah satu model pembinaan staf. Pada dasarnya para guru dan mereka-mereka yang terlibat dalam berbagai aktivitas kesupervisian lebih mengenal istilah inspeksi, sebagaimana pernah dan cukup lama di praktekkan di lingkungan persekolahan. Antara cukup lama dipraktekkan lingkungan persekolahan. Antara konsep inspeksi dan supervisi sebenarnya terdapat pertentangan yang cukup tajam dalam prinsip dan tindakannya. Misalnya, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan yang bersifat otoriter serta selalu mencari kesalahan yang diawasi. Sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerja sama yang lebih baik di antara sesama staf karena itu lebih bersifat demokratis. Konsep inspeksi tidak bisa disamakan dengan konsep supervisi, dalam artian konsep inspeksi tidak dapat menjadi alternatif atas konsep supervisi. Mereka datang dari kawasan manajemen yang berbeda. Dalam proses manajemen, supervisi berada dalam kawasan "*directing*" dan inspeksi berada dalam "*controlling*". Oleh karena itu supervisi cenderung kepada usaha pelayanan

dan pemberian bantuan dalam rangka memajukan dan meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar.

Sedangkan inspeksi cenderung usaha atau kegiatan menyelidiki dan memeriksa penyimpangan-penyimpangan serta kekeliruan- kekeliruan yang sengaja atau tidak sengaja oleh para guru dan Kepala madrasah dalam rangka melaksanaka atas dasar uraian di atas, maka pengertian supervisi dapat dirumuskan sebagai berikut: serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan supervisor guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar.

Pengertian ini menegaskan bahwa supervisi atau pembinaan guru lebih pada layanan profesional, maka ia disebut pula pembinaan profesional guru. Jadi kegiatan pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki atau meningkatkan kemampuan profesional guru. Seorang supervisor melaksanakan kegiatan supervisi adalah dengan cara memberi bantuan kepada guru, agar guru tersebut dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya. Jika guru tersebut telah meningkat kemampuan profesionalnya, maka akan terjadi peningkatan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Makanya pengawasan penting sekali dilakukan oleh seorang Kepala madrasah, karena pada hakikatnya manusia mempunyai kecenderungan ingin bebas dalam melakukan perbuatannya dan melupakan dari Allah SWT. Dalam al Qur'an, banyak ayat yang secara jelas menyatakan bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi dan mengetahui

perbuatan hamba-Nya, baik yang terlihat maupun yang tersembunyi.

Sebagaimana firman Allah swt :

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ (١٦)
إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشَّمَالِ قَعِيدٌ (١٧) مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ
عَتِيدٌ (١٨)

Dan sungguh, Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya. (Ingatlah) ketika dua malaikat mencatat (perbuatannya), yang satu duduk di sebelah kanan dan yang lain di sebelah kiri. Tidak ada suatu kata yang diucapkannya melainkan ada di sisinya malaikat pengawas yang selalu siap (mencatat). (Qs. Qaf, 16-18)¹²

Dalam ayat lain juga dijelaskan :

وَهُوَ اللَّهُ فِي السَّمَاوَاتِ وَفِي الْأَرْضِ يَعْلَمُ سِرَّكُمْ وَجَهْرَكُمْ وَيَعْلَمُ مَا تَكْسِبُونَ

Dan Dialah Allah (yang disembah), baik di langit maupun di bumi; Dia mengetahui apa yang kamu rahasiakan dan apa yang kamu lahirkan dan mengetahui (pula) apa yang kamu usahakan. (QS. Al An'am, 3)¹³

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi

Berdasarkan beberapa pengertian supervisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan proses mengajar. Dan secara umum memang pengawasan atau supervisi yang dilakukan adalah untuk

¹² Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : PT Sygma Examedia Arkanleema, 2012), hal. 519.

¹³ *Ibid*, hal. 128.

membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah dalam rangka menyelesaikan pembangunan bangsa dan negara .

Firman Allah :

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

Jikalau sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertakwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatannya. (QS. Al A'raf, 96).¹⁴

Secara khusus, Ametambun, mengupas tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :

- a. Membina kepala madrasah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- b. Memperbesar kesanggupan kepala madrasah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- c. Membantu kepala madrasah dan guru mengadakan diagnosa secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
- d. Meningkatkan kesadaran kepala madrasah dan guru-guru serta warga sekolah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan

¹⁴ *Ibid*, hal. 163.

- komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
- e. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
 - f. Membantu kepala madrasah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di madrasah kepada masyarakat.
 - g. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar di madrasah kepada masyarakat.
 - h. Membantu kepala madrasah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.
 - i. Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) di antara guru.¹⁵

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran.¹⁶

Sahertian mengutip analisis yang dibahas oleh Swearingan dalam bukunya *Supervision of Instruction Foundation and Dimension*, mengemukakan ada 8 fungsi supervisi yaitu :

- a. Mengkoordinasi Semua Usaha Sekolah

¹⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017), hal 241-244.

¹⁶ Piet. A. Sahertian, *Op. Cit*, hal. 21.

Adanya perubahan yang terjadi secara terus menerus pada kegiatan sekolah maka perlu usaha sekolah untuk melakukan koordinasi yang baik terhadap semua sekolah. Adapun usaha yang perlu dilaksanakan yaitu :

1). Setiap guru diberi kesempatan untuk mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya kearah peningkatan yang lebih baik.

2). Usaha-usaha Sekolah, dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu ada koordinasi yang baik.

3). Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan, dalam usaha pertumbuhan jabatan supervisi memberikan berbagai bentuk kegiatan melalui service training, extension Course, workshop, seminar guru-guru, selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus mengasah intelektual untuk itu perlu diadakan koordinasi, tugas mengkoordinasi ini adalah tugas supervisi.

b. Memperlengkapi Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan karena kepemimpinan itu suatu ketrampilan yang harus dipelajari dan itu harus melalui latihan terus menerus, dengan cara melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki ketrampilan dalam kepemimpinan disekolah.

c. Memperluas Pengalaman Guru-Guru

Pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia ingin mencapai kemajuan yang maksimal perlu belajar dari pengalaman, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.

d. Menstimulasi Usaha-usaha Sekolah yang Kreatif.

Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya. Kemampuan untuk menstimulasi guru-guru agar mereka tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar.

e. Memberikan Fasilitas dan Penilaian Terus menerus

Untuk meningkatkan kualitas sumberdaya diperlukan penilaian secara terus-menerus karena dengan adanya penilaian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar-mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian menyangkut semua aspek kegiatan disekolah, kontinu dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan diakhiri dengan melakukan sesuatu tugas.

f. Menganalisis Situasi Belajar Mengajar

Fungsi supervisi disini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar seperti mengenai aktivitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran, tugas-tugas pembelajaran dan tujuan pendidikan.

- g. Memperlengkapi setiap anggota staf dengan pengetahuan yang baru dan keterampilan-keterampilan baru pula. Disini supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan hal mengajar.
- h. Memadukan dan menyelaraskan tujuan - tujuan pendidikan dan membentuk kemampuan-kemampuan. Untuk mencapai suatu tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada tujuan-tujuan sebelumnya, setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya.

Sedangkan menurut Ngalim purwanto ada beberapa fungsi supervisi antara lain :

- a. Dalam bidang kepemimpinan
 - 1) Menyusun rencana dan policy bersama
 - 2) Mengikutsertakan anggota kelompok (guru-guru, pegawai) dalam berbagai kegiatan.
 - 3) Memberikan bantuan anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan.

- 4) Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.
 - 5) Mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan.
 - 6) Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi kecakapan masing-masing.
 - 7) Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.
 - 8) Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.
- b. Dalam hubungan kemanusiaan
- 1) Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya.
 - 2) Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok, seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimistis, dsb.
 - 3) Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis.
 - 4) Memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok dan sesama manusia.

- 5) Menghilangkan rasa curiga – mencurigai antara kelompok.
- c. Dalam pembinaan proses kelompok
- 1) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing.
 - 2) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya mempercayai antara sesama anggota maupun antara anggota dan pimpinan.
 - 3) Memupuk sikap dan kesediaan tolong menolong
 - 4) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok.
 - 5) Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat di antara anggota kelompok.
 - 6) Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya.
- d. Dalam bidang administrasi personel
- 1) Memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
 - 2) Menempatkan personel ke tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
 - 3) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.
- e. Dalam bidang evaluasi
- 1) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci.

- 2) Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian.
- 3) Menguasai teknik-teknik pengumpulan data yang lengkap, benar, dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada.
- 4) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan.¹⁷

Atau dengan singkat bahwa fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Memang pengawasan sangat diperlukan bagi kehidupan manusia , karena manusia itu tempatnya salah dan dosa. Manusia memiliki nafsu yang pada umumnya mempunyai sifat cenderung untuk berbuat dosa, karena itu Allah SWT mencintai orang yang mau bertaubat dan mau membersihkan dirinya. Untuk itu manusia diperintahkan agar manusia menghentikan perbuatan dosa dan bertaubat. Firman Allah SWT :

﴿ وَمَا أُبْرِئُ نَفْسِي ۚ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي ۗ ۝۱۰۲﴾
 إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٠٢﴾

Dan aku tidak membebaskan diriku (dari kesalahan), karena sesungguhnya nafsu itu selalu menyuruh kepada kejahatan, kecuali nafsu yang diberi rahmat oleh Tuhanku. Sesungguhnya

¹⁷ M. Ngalim Purwanto, *Op . Cit*, hal. 86-87 .

Tuhanku Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS. Yusuf , 53)¹⁸

Sedangkan mengenai peran supervisi menurut Sahertian dapat ditinjau dari empat macam peran yaitu :

a. Koordinator

Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru.

b. Konsultan

Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok.

c. Pemimpin Kelompok

Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*) dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).

¹⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Op.cit*, hal. 242.

d. Evaluator

Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan.¹⁹

Seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini Kepala madrasah yang berfungsi sebagai supervisi nampak dengan jelas peranannya sesuai dengan pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisi adalah memberi support (*supporting*), membantu (*assisting*) dan mengikutsertakan (*Sharing*).²⁰

3. Prinsip-Prinsip Dan Syarat-Syarat Supervisi

- a. Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang di supervisi.
- b. Supervisi hendaknya bersipat konstruktif dan kreatif.
- c. Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya.
- d. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana.
- e. Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesionalisme bukan didasarkan hubungan pribadi.
- f. Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap yang disupervisi.

¹⁹ Piet. A. Sahertian, *Op. Cit*, hal. 25. .

²⁰ Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2003), hal. 31.

4. Tipe-Tipe Supervisi

a. Tipe inspeksi

Tipe seperti ini biasanya terjadi dalam administrasi dan model kepemimpinan otokratis, mengutamakan pada upaya mencari kesalahan orang lain, bertindak sebagai inspektur yang bertugas mengawasi pekerjaan guru. Supervisi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan serta ditentukan oleh atasan. Lebih lanjut Ngalim Purwanto, mengemukakan bahwa : Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara dan daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Inspeksi dijalankan terutama dimaksud untuk meneliti/ mengawasi apakah guru atau bawahan menjalankan apa-apa yang sudah diinstruksikan dan ditentukan oleh atasan atau tidak, sampai dimana guru-guru atau bawahan menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan/ditentukan atasannya.²¹

b. Tipe *Laisses Faire*

Tipe ini kebalikan dari tipe sebelumnya. Kalau dalam supervisi inspeksi bahwa diawasi secara ketat dan harus menurut perintah atasan, pada supervisi *Laisses Faire* para pegawai dibiarkan saja bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk yang benar. Misalnya: guru boleh mengajar sebagaimana yang mereka inginkan baik pengembangan

²¹ Ngalim Purwanto, *Op.cit*, hal. 80

materi, pemilihan metode ataupun alat pelajaran. Keberhasilan organisasi yang dipimpin pada tipe ini sangat ditentukan oleh adanya kesadaran dan dedikasi orang-orang yang dipimpinnya, bukan karena pengaruh dari pimpinannya.

Supervisi yang bertipe Laisser Faire, sebagian ahli mengatakan kepengawasan yang tidak konstruktif, karena membiarkan bawahan bekerja sekehendaknya tanpa diberi bimbingan atau petunjuk. Sehingga dalam tipe ini, mudah sekali timbul kesimpangsiuran dalam kekuasaan dan tanggung jawab diantara guru-guru dan pegawai lainnya.²²

c. Tipe demokratis

Selain kepemimpinan yang bersifat demokratis, tipe ini juga memerlukan kondisi dan situasi yang khusus. Tanggung jawab bukan hanya seorang pemimpin saja yang memegangnya, tetapi didistribusikan atau didelegasikan kepada para anggota atau warga sekolah sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing.

Briggs mengemukakan ada empat tipe supervisi dilihat dari pelaksanaannya, yaitu supervisi yang bersifat korektif (*corrective supervision*), supervisi yang bersifat preventif (*preventive supervision*), supervisi yang bersifat konstruktif (*constructive supervision*), dan supervisi yang bersifat kreatif (*creative supervision*). Secara singkat, keempat tipe supervisi tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

²² *Ibid*, hal 80

1) Supervisi yang bersifat korektif

Supervisi pada tipe ini lebih menekankan pada usaha untuk mencari-cari kesalahan orang yang disupervisi (guru). Supervisi pada usaha mencari kesalahan, bukanlah alat yang efektif untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Para guru yang ditunjukkan kesalahannya biasanya tidak menjadi lebih baik, bahkan menjadi frustrasi dan bersifat negatif terhadap program-program supervisi.

2) Supervisi yang bersifat preventif

Tipe supervisi ini menekankan pada usaha untuk melindungi guru dari berbuat kesalahan. Para guru selalu diingatkan untuk tidak berbuat kesalahan dengan cara memberikan kepada mereka larangan-larangan, batasan-batasan atau sejumlah pedoman untuk melaksanakan kegiatan atau tindakan.

3) Supervisi yang bersifat konstruktif

Tipe supervisi yang bersifat konstruktif adalah tipe supervisi yang berorientasi ke masa depan. Supervisi yang demikian ini didasarkan pada keyakinan bahwa melihat kesalahan yang lampau serta menjaga agar guru tidak melakukan kesalahan, tidak banyak menolong para guru untuk berkembang dalam tugas profesinya maupun kepribadiannya.

4) Supervisi yang bersifat kreatif

Tipe supervisi ini memberikan peluang pada guru lebih besar peranannya dalam mengusahakan perbaikan proses belajar

mengajar. Peranan supervisor atau pengawas sekolah hanyalah mendorong, membimbing dan menciptakan situasi yang dapat menyuburkan timbulnya daya kreativitas pada para guru.²³

5. Faktor yang Mempengaruhi Berhasil Tidaknya Supervisi

Menurut Purwanto ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- a. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada.
- b. Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab Kepala madrasah .
- c. Tingkatan dan jenis sekolah.
- d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia.
- e. Kecakapan dan keahlian Kepala madrasah itu sendiri.²⁴

Di antara faktor-faktor tersebut faktor kecakapan dan keahlian Kepala madrasah itu sendiri adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika Kepala madrasah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh Kepala madrasah , segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

²³ *Ibid*, hal. 31.

²⁴ *Ibid*, hal. 118

6. Teknik Supervisi

Supervisor hendaknya dapat memilih teknik-teknik supervisi yang tepat, sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Upaya dan kegiatan supervisi yang terarah pada usaha mencapai sasarnya dilaksanakan dengan menggunakan teknik supervisi sebagai berikut:

a. Kunjungan dan Observasi kelas

Kunjungan kelas sering disebut kunjungan supervisi yang dilakukan oleh Kepala madrasah (pengawas) adalah teknik paling efektif untuk mengamati guru bekerja, alat, metode dan teknik mengajar tertentu yang dipakainya, dan untuk mempelajari situasi belajar secara keseluruhan dengan memperhatikan semua faktor yang mempengaruhi pertumbuhan murid.

Kunjungan dan observasi kelas dapat dilakukan dengan tiga pola, kunjungan kelas dan observasi tanpa memberi tahu guru yang akan dikunjungi, kunjungan dan observasi dengan terlebih dahulu memberi tahu, serta kunjungan atas undangan guru. Ketiga pola tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, pola mana yang akan dipilih harus disesuaikan dengan tujuan utama kunjungan dan observasi kelas.²⁵

b. Pembicaraan Individual.

Pembicaraan individual merupakan teknik supervisi yang sangat penting karena kesempatan yang diciptakan bagi Kepala madrasah

²⁵ E. Mulyasa, *Op.cit*, hal. 245

untuk bekerja secara individual dengan guru sehubungan dengan masalah-masalah profesional pribadinya .²⁶

c. Observasi Kelas.

Observasi kelas tujuannya untuk dapat melakukan pengamatan mengenai satu atau dua aspek tertentu dari proses belajar mengajar yang berlangsung di kelas. Aspek-aspek yang perlu diobservasi:

- Kegiatan siswa atau guru dalam proses belajar mengajar.
- Penggunaan media dalam hubungannya dengan TIK.
- Metode yang ditempuh atau cara guru mengorganisasi proses belajar mengajar.
- Faktor penunjang pelaksanaan pengajaran seperti sumber-sumber prosedur, alat atau bahan dan perlengkapan yang memperlancar proses belajar mengajar.

d. Kunjungan Kelas antar guru merupakan langkah supervisi yang perlu dikembangkan di sekolah. Terutama guru-guru yang masih kurang berpengalaman, dapat belajar dari kemahiran mengajar guru-guru yang berpengalaman.

e. Musyawarah Kerja, Lokakarya, Rapat Kerja, Karya Wisata yang sengaja direncanakan untuk menambah pengalaman, meningkatkan kemampuan, menemukan atau menerapkan teknik mengajar yang lebih.

²⁶*Ibid*, hal. 246.

- f. Sumber materi kurikulum perlu dikembangkan karena merupakan perpustakaan khusus yang berisi bahan-bahan yang dihasilkan melalui pengembangan kurikulum yaitu melalui laboratorium kurikulum dan media kurikulum²⁷

B. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah / sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah . Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sekolah merupakan lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal.

Dengan demikian, secara sederhana, Kepala madrasah (madrasah) dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.²⁸

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi

²⁷ Tim Pengembangan MKDK, *Administrasi Pendidikan* (IKIP : Semarang ; 2004), hal 223-235.

²⁸ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala madrasah dan Guru Profesional* (Bandung : Pustaka Setia, 2017), hal. 36

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁹

Husaini Usman, sebagaimana yang dikutip Donni Juni Priansa, mengatakan bahwa : Kepala madrasah merupakan manajer yang mengorganisasikan seluruh sumber daya manusia dengan menggunakan prinsip *teamwork*, yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai bersikap (*emphaty*), saling membantu (*assits*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*).³⁰

Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 15 Tahun 2018, yang menjelaskan bahwa :”Kepala Madrasah adalah Guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola Sekolah “

Untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru di madrasah perlu adanya upaya dari kepala madrasah dalam meningkatkan pengembangan kualitas guru tersebut. Kualitas guru yang baik bisa menjadikan peserta didik yang berkualitas. Untuk itu Kepala madrasah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Keteladanan, adalah hal-hal yang patut, baik dan perlu dicontoh yang ditampilkan oleh kepala madrasah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

²⁹ Wahjosumidjo, *Op . Cit*, hal. 83

³⁰ Ngalm Purwanto, *Op.cit*, hal. 35

Sebagai seorang kepala madrasah haruslah memiliki kepribadian yang baik. Hal ini karena kepala madrasah adalah sosok yang menjadi tauladan bagi orang-orang yang berada di bawah pimpinannya (guru dan karyawan) beserta bagi para peserta didiknya. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. Al-Ahzab (33): 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu. (QS. Al Qur'an).³¹

Nabi Muhamad Saw merupakan guru besar yang paling berkarakter dan yang paling pertama untuk ditiru. Kemuliaan sifatnya yang paling mendasar adalah *shiddiq, fathonah, tablig, dan amanah*. Keempat karakter esensial inilah yang harus dimiliki oleh setiap individu untuk mengembangkan nilai-nilai mulia lainnya. Maka dari itu, kepala madrasah harus bisa menjadi sosok yang dapat member suri teladan yang baik bagi orang-orang disekitarnya.

Kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan

³¹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Op.Cit*, hal. 420.

dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Soepardi yang dikutip Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.³²

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Seorang kepala madrasah harus memiliki sifat dan ciri seperti berikut:

- a. Kepala madrasah harus familiar. Artinya, bersifat kekeluargaan, ramah, terbuka, rendah hati dan tidak membeda-bedakan orang (pilih kasih).
- b. Karismatik. Segala ucapan dan perbuatan diikuti.
- c. Memiliki keteladanan. Seorang Kepala madrasah diteladani oleh guru, siswa dan masyarakat, dimanapun dia berada.
- d. Motivator. Memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk berkarya dan berinovasi dalam rangka memajukan sekolah. Tipe Kepala madrasah seperti ini selalu bekerja, bertanya dan selalu ingin tahu.

³² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.42

- e. Mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Artinya, setiap ada masalah disikapi, ditindak lanjuti, tidak membiarkan masalah berkembang dan menyebarkan virus perpecahan. Tepat dan cepat, memiliki kandungan makna sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku serta tidak memihak.
- f. Adil dan jujur, tegas dan bertanggung jawab.
- g. Memiliki komitmen. Seorang Kepala madrasah harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diemban.
- h. Menghargai setiap prestasi yang diraih oleh guru atau siswa. Bentuk penghargaan yang utama adalah pengakuan, baru disikapi dengan sebuah penghargaan.
- i. Disiplin.
- j. Inovatif. Inovasi bisa berupa kata, perbuatan dan contoh, sebab sifatnya belum atau masih jarang dilakukan oleh orang lain.
- k. Kompak dan selalu bekerja sama. Kerja sama dan kekompakan akan tumbuh subur dan berjalan dengan baik apabila:
 - 1) Kepala madrasah memandang sama, jeli dan cermat memberikan tugas dan kewenangan kepada setiap orang.
 - 2) Memiliki kemampuan yang memadai.
 - 3) Koordinasi dan motivasi dijalankan dengan baik.
 - 4) Memperhatikan keinginan dari teman - teman guru dan tenaga kependidikan lainnya.
 - 5) Selalu terbuka

6) Selalu mendelegasikan tugas. Dalam rangka mendelegasikan tugas, seorang Kepala madrasah harus menggunakan alat ukur, kepantasan, kepatutan, kompetensi, dan kinerja.

l. Memiliki kemampuan manajerial. Bahasa sederhananya adalah seorang Kepala madrasah memiliki kemampuan mengelola kemampuan administrasi sekolah dengan baik.

m. Memiliki kemampuan di bidang akademik dan non akademik.

n. Memiliki kepedulian terhadap guru dan pegawai. Bagi Kepala madrasah, guru dan pegawai adalah anak, saudara, teman dan keluarga yang harus dilindungi dan dinaungi. Apapun yang mereka lakukan, bagaimanapun kelakuan mereka, mereka adalah bagian dari Kepala madrasah. Kepala madrasah tidak bisa apa-apa tanpa mereka. Artinya, tugas seorang Kepala madrasah adalah bagaimana menyatukan, memperhatikan dan mengarahkan.³³

2. Tugas Kepala Madrasah

a. Kepala Madrasah sebagai Pendidik

1) Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial.

2) Membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.

³³ Anwar Hasnun, *Mengembangkan Sekolah Yang Efektif (Modal Untuk Cakep Dan Kepsek)*, (Yogyakarta: Datamedia). hal: 14-19

- 3) Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, OSIS dan mengikuti lomba diluar sekolah.
- 4) Mengembangkan staf melalui pendidikan/latihan, melalui pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala Madrasah.
- 5) Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

- 1) Mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling.
- 2) Mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap.
- 3) Mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan Tata Usaha.
- 4) Mengelola administrasi keuangan Rutin, BOS, dan Komite..
- 5) Mengelola administrasi sarana / prasarana baik administrasi gedung/ruang, mebelair, alat laboratorium, perpustakaan.

c. Kepala Madrasah sebagai Pengelola Administrasi (Administrator)

- 1) Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- 2) Menyusun organisasi ketenagaan disekolah baik Wakasek, Pembantu Kepala Madrasah , Walikelas, Kasubag Tata Usaha, Bendahara, dan Personalia Pendukung misalnya pembina perpustakaan, pramuka, OSIS, Olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti Panitia Ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya.
- 3) Menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.
- 4) Mengoptimalkan sumberdaya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana / prasarana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik sekolah.

d. Kepala Madrasah sebagai Penyelia (Supervisor)

- 1) Menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran.
- 2) Melaksanakan program supervisi.
- 3) Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/karyawan dan untuk pengembangan sekolah.

e. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggungjawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.
- 2) Memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik.
- 3) Memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban.
- 4) Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern.
- 5) Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.

f. Kepala Madrasah sebagai Pembaharu (Inovator)

- 1) Mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain.
- 2) Mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan.

g. Kepala Madrasah sebagai Pendorong

- 1) Mampu mengatur lingkungan kerja.
- 2) Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.
- 3) Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku.¹⁶

Sebagai supervisor kepala madrasah bertugas memberikan bimbingan bantuan pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran untuk menciptakan situasi dan pendidikan

¹⁶ [https://TupoksiKepalaMadrasah . Com](https://TupoksiKepalaMadrasah.Com), diakses tanggal 30 April 2019

lebih baik. Adapun tugas kepala madrasah dalam bidang supervisi yaitu:

- 1) Membimbing guru dan karyawan agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan dan pengajaran.
- 2) Membantu guru dan karyawan agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik.
- 3) Menyeleksi dan memberi tugas yang paling cocok bagi guru dan karyawan sesuai minat dan bakat
- 4) Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru dan karyawan
- 5) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis, bagi pertumbuhan jabatan guru dan karyawan.
- 6) Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis, dan kooperatif antara anggota staf madrasah dan madrasah dengan masyarakat.³⁴

3. Kriteria Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan seorang guru yang mendapat tugas tambahan amanat sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Adapun untuk menjadi Kepala madrasah harus memenuhi kriteria atau kualifikasi yang berkaitan dengan kompetensi, kepangkatan dan masa kerja. Berdasarkan surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Standar Kepala madrasah disebutkan dua dimensi kualifikasi Kepala madrasah sebagai berikut:

³⁴ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 2001), hal. 85

a. Kualifikasi Umum

Sebagai Kepala madrasah diisyaratkan memenuhi standar kualifikasi umum diantaranya yaitu:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terekreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat sebagai Kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun.
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.³⁵

b. Kualifikasi Khusus

Sebagai Kepala madrasah Menengah Atas / Madrasah Aliyah (SLTA/ MA) diisyaratkan memenuhi standar kualifikasi khusus diantaranya yaitu:

- 1) Berstatus sebagai guru SLTA/MA.
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SLTA/ MA.

³⁵ Sudarwan Danim dan Suparno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah* . (Jakarta: PT. Rineka Cipta.2009), hal. 192

- 3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah .³⁶

Mengacu pada paparan di atas bahwa Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan sudah selayaknya dituntut sesuai kualifikasi umum dan khusus. Namun, Kepala madrasah yang memimpin dalam lembaga pendidikan Islam tidak cukup hal tersebut. Setidaknya Kepala madrasah memiliki sifat-sifat sebagai kepemimpinan Islam, sebagai berikut:

- 1) Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit.
- 2) Memiliki inisiatif, proaktif dan upaya yang tinggi serta mampu bersikap untuk menguasai pekerjaan bukan pekerjaan yang dikuasai.
- 3) Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan instruksional dan organisasional.
- 4) Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan dan orientasi mereka dan mendukung gaya - gaya mengajar yang berbeda .³⁷

³⁶ *Ibid*, hal. 193.

³⁷ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Sukses Offset., 2009), hal.

4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kedudukan Kepala madrasah atau Madrasah adalah sekaligus merupakan Supervisor, untuk itulah Kepala madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan misalnya dalam penyusunan program dan strategi pengajarannya masing-masing. Bantuan yang diberikan oleh Kepala madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas.

Kepala madrasah sebagai supervisor yaitu kepala madrasah secara berkala melakukan supervisi untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran.³⁸

Hasil-hasil penelitian berkaitan dengan kinerja Kepala madrasah yang menyatakan bahwa Kepala madrasah yang berhasil adalah Kepala madrasah yang memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan kualitas pengajaran, komitmen yang kuat menggambarkan adanya kemauan dan kemampuan melakukan monitoring pada semua aktivitas

³⁸ Hendarman, Rohanim, *Op.cit*, hal. 44

personal sekolah, Misalnya dalam pengajaran dilakukan dengan cara memonitor waktu-waktu dan proses pengajaran di kelas, sehingga menjamin efektifitas pelaksanaan program pengajaran dan layanan belajar yang berkualitas di kelas.

Kepala madrasah yang memiliki kemampuan cukup akan dapat mengatasi problem pengembangan kurikulum yang merespon perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan-perubahan harus direspon dalam tujuan pembelajaran dan tujuan sekolah, isi materi pelajaran, metode dan pendekatan dalam pengajaran, evaluasi program pengajaran, dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan layanan belajar. Untuk mengatasi semua permasalahan pendidikan di sekolah antara lain dalam bentuk kegiatan supervisi.

Diakui bahwa salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran dominan dalam pengelolaan pendidikan di madrasah adalah pimpinan yang dikenal dengan sebutan kepala madrasah/ sekolah.

Lebih lanjut dijelaskan Hendarman, Rohanim bahwa ; Seorang kepala madrasah memiliki tanggung jawab melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran. Keadaan tersebut dilandasi oleh anggapan bahwa tujuan utama penyelenggaraan pendidikan melalui madrasah adalah tercapainya lingkungan yang kondusif, sehingga proses belajar mengajar dapat tercapai secara efektif. Peran pokok pimpinan madrasah terletak pada kesanggupannya mempengaruhi

lingkungan madrasah melalui penerapan proses kepemimpinan yang dinamis.³⁹

Supervisi sesungguhnya dapat dilakukan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisi khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.⁴⁰

Jika hasilnya menunjukkan tidak membawa perubahan, maka program yang sudah dilaksanakan dievaluasi, kemudian hal-hal yang tidak membawa perubahan. Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, sehingga kualitas pengajaran senantiasa semakin membaik. Untuk mengatasi berbagai kesulitan guru dalam melaksanakan program pengajaran sebagai upaya melakukan perbaikan terus menerus, maka Kepala madrasah sebagai supervisor memberi bimbingan baik dalam bentuk bimbingan langsung. Dijelaskan Ngalim Purwanto, bahwa : Bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekoilahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia harus meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.⁴¹

³⁹ *Ibid*, hal. 47

⁴⁰ E. Mulyasa, *Op.cit* , hal , 253

⁴¹ M. Ngalim Purwanto, *Op.cit*, hal. 115-116

Bimbingan professional yang dilakukan Kepala madrasah sebagai supervisor terhadap guru adalah sebagai usaha yang memberikan kesempatan bagi para guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Para guru tersebut menjadi mampu dan mau memperbaiki dan meningkatkan kemampuan belajar murid-muridnya. Mengingat pentingnya bimbingan professional ini bagi guru, maka Kepala madrasah harus senantiasa meningkatkan dan menyegarkan pengetahuannya beberapa tingkat lebih baik dibanding guru, karena jika kemampuan Kepala madrasah itu sama atau bahkan di bawah guru kualitasnya, maka tugas bimbingan dan pemberian bantuan bagi guru tidak begitu berarti. Kepala madrasah sebagai supervisor dalam melakukan supervisi harus mengetahui secara jelas apa saja yang harus disupervisi dan bagaimana teknikanya.

Kepala madrasah yang merupakan jabatan tertinggi di suatu lembaga formal (madrasah) harus dapat memberikan pengaruh besar kepada setiap anggota yang dipimpinnya. Kepala madrasah ditunjuk sebagai supervisor untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya terutama guru menuju arah yang lebih baik, yaitu peningkatan kualitas pengajarannya. Kegiatan atau usaha-usaha yang dilakukan oleh Kepala madrasah sebagaimana fungsinya sebagai seorang supervisor menurut Ngalim Purwanto antara lain:

- a. Membangkitkan dan merangsang para guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama para guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara para guru dan pegawai lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan para guru dan pegawai sekolah, antar lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerjasama antara sekolah, dengan Wali murid, Komite dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.⁴²

Menurut Suharsimi Arikunto dalam bukunya Dasar - Dasar Supervisi mengungkapkan ada tiga macam supervisi yaitu:

- a. Supervisi akademik yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik.

⁴² Ngalim Purwanto, *Op.Cit*, hal , 119

- b. Supervisi administrasi yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- c. Supervisi lembaga yang menitik beratkan supervisor pada aspek-aspek keseluruhan yang ada di sekolah.⁴³

Supervisi dilakukan Kepala Madrasah tentu memiliki alasan dan tujuan yang jelas. Menurut Purwanto ada beberapa alasan dan tujuan dari supervisi Kepala madrasah adalah sebagai berikut:

“Perubahan lingkungan sekolah sebagai akibat munculnya inovasi dan teknologi baru, perubahan peraturan pemerintah dan lain sebagainya. Peningkatan kompleksitas lembaga (sekolah), semakin besar lembaga maka semakin memerlukan pengawasan dan pembinaan yang lebih hati-hati. Adanya kesalahan-kesalahan, timbulnya kesalahan akibat kurang bertanggung jawabnya bawahan dalam melaksanakan tugas. Pendelegasian wewenang supervisi dilakukan apakah bawahan telah melakukan tugas yang diberikan”.⁴⁴

Supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervise yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana dijabarkan dalam tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :

- a. Membantu guru agar dapat lebih mengerti / memahami dan mengerti tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.

hal. 2 ⁴³ Suharsimi Arikuntoro, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.1: 2006),

⁴⁴ Ngalim Purwanto, *Op . cit.* hal., 115

- b. Membantu guru agar mereka dapat lebih menyadari dan mengerti kebutuhan masalah-masalah yang dihadapi siswanya, supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.
- c. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah dan hubungan antara kegiatan staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.
- d. Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- e. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas.
- f. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal.
- g. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
- h. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam (madrasah) maupun dari luar (masyarakat).

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Rusel, *digilib.petra.ac.id/2005*).

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance* . Kinerja disebut juga dengan unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja. Milkovich dan Boudreay menyatakan ,”*Performance is the degree to which employees accomplish work requirement*” (Kinerja merupakan tingkatan sehingga pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan).⁴⁵

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁶

Miner (<http://wangmuba.com/2009/03/04>), mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang harus dilakukan individu terkait dengan suatu peran dan kinerja tersebut sebagai evaluasi terhadap kebiasaan dalam organisasi yang mana evaluasi tersebut membutuhkan standarisasi yang jelas. Cherington (<http://wangmuba.com/2009/03/04>), mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kinerja yang optimal akan terwujud apabila sekolah

⁴⁵ Donni Juni Priansa, *Op.cit*, hal. 56

⁴⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Grafindo, 2014), hal. 45

dapat memilih guru yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal.

Mc Cloy Et.A1 (<http://wangmuba.com/2009/03/04>) mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*Goal Relevant Action*). Kinerja adalah bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi (Komang Ardana dkk, 2008: 2).

Nawawi mendefinisikan kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun nonfisik/ nonmaterial dalam tenggang waktu tertentu. Demikian juga Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁷

Kinerja menurut T. Hani Handoko (2001: 135) adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Gugup Kismono (2001: 176) mendefinisikan kinerja sebagai pengevaluasian tingkatan prestasi kerja untuk menentukan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan yang dalam hal ini adalah guru.

⁴⁷ Donni Juni Priansa, *Op.cit*, hal. 56

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁸

Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah suatu hasil atau suatu pencapaian yang diperoleh oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh sekolah. Kinerja merupakan suatu hasil ataupun prestasi yang diperlihatkan, yang mana dalam hal ini kinerja yang dimaksud adalah kinerja guru.

Bernardin dan Russel berpendapat "*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during time period*".⁴⁹ Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa Kinerja adalah: *output drive from processes, human or otherwise*. Prestasi atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil hasil kerja.⁵⁰

Islam melalui Al Qur'an memberikan konsep kepada umatnya untuk bekerja dengan giat guna memperoleh prestasi serta memperoleh

⁴⁸ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Grafindo, 2014), hal. 45

⁴⁹ E. Mulyasa. *Op . Cit*, hal. 136

⁵⁰ [https // wandhie wordpres. Com](https://wandhie.wordpress.com), diakses tanggal 1 Januari 2019.

keseimbangan dalam kehidupannya di dunia dan akhirat sebagaimana disebutkan dalam surat al Qashash (28),⁷⁷ sebagai berikut:

وَأَبْتَغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain), sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. (QS. Al Qashash, 77).⁵¹

Dan tersebut juga dalam surat Al Jumu'ah ayat 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Maka apabila salat telah dilaksanakan maka bertebaranlah di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung. (QS. Al Jumu'ah, 10).⁵²

Kedua ayat tersebut memberikan petunjuk kepada manusia untuk selalu rajin dan giat dalam melakukan kebaikan dan menjauhi keburukan dalam bentuk apapun. Dimana seseorang diminta untuk selalu berdo'a agar dijauhkan dari hal – hal yang tidak diinginkan. Hal itu bukan berarti

⁵¹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Op. Cit*, hal. 394.

⁵² *I b i d*, hal. 553.

mereka hanya meminta dan hanya pasrah saja. Akan tetapi seharusnya dengan meminta dijauhkan dari sikap malas, berarti kita harus rajin bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan demikian, tercapai kesejahteraan dunia dan kebahagiaan di akhirat.

Dari pendapat dan pengertian kedua ayat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja dengan giat diperintahkan kepada semua manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Jadi, kinerja merupakan suatu konsep yang universal bagi semua manusia. Karena Islam merupakan suatu agama yang pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu kehidupan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar menghasilkan tindakan dan buah yang diinginkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan tersebut.

2. Faktor Kinerja Guru

Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut *Tempe* adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Sedang menurut *Kopelman* kinerja ditentukan oleh empat faktor, yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.⁵³

Dengan demikian kinerja guru dipengaruhi oleh karakteristik individu yang berupa pengetahuan, ketrampilan, kemauan, motivasi, kepercayaan dan sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh

⁵³ Supardi, *Op.Cit.*, hal.50.

karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Kondisi individu, organisasi serta pekerjaan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan petunjuk Al Qur'an dalam surat Ali Imran, sebagai berikut :

فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّيْنَتْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmad dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkan ampunan terhadap mereka dan bermusyawarahlah terhadap mereka dalam urusan itu, Dan apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakal kepada Allah, Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada Nya".(QS. Ali Imron, ayat 159)⁵⁴

Ayat tersebut memberikan petunjuk agar secara khusus Guru bersikap dan bersifat lemah lembut, tidak keras kepala dan berhati kasar, pemaaf, pengampun, bermusyawarah dan tawakkal (berserah diri) kepada Allah. Dengan sikap tersebut akan mendorong tercapainya prestasi kerja yang baik serta diridloi Allah.

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerjaan, maka bagaimana dia berkerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

⁵⁴ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Op. Cit*, hal. 71.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru terbagi menjadi dua kategori, yaitu : faktor internal dan faktor eksternal.

Untuk menjelaskan secara detail, maka perlu diuraikan secara terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.⁵⁵

Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Seorang guru akan mampu mendedikasikan dirinya untuk dunia pendidikan jika motivasi yang ada dalam dirinya juga tinggi.

Selain motivasi, faktor kepribadian dan emosional juga mempengaruhi kinerja karena faktor ini erat kaitannya dengan ketenangan dan kegairahan dalam bekerja.

Kemampuan dan minat juga termasuk dalam factor internal. Kemampuan yang dimiliki seseorang jelas berbeda-beda. Kemampuan seorang guru dalam melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh

⁵⁵ Sondang Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 138

kapasitas keilmuan yang dimiliki misalnya jenjang pendidikan atau kualifikasi pendidikannya, pengalaman mengajarnya, dan materi yang diajarkan apakah sesuai latar belakang ilmu yang dimilikinya atau tidak.

Faktor internal lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

b. Faktor Eksternal

Beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan produktivitas kerja. Guru yang ditunjang dengan sarana pembelajaran yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya.

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keberatan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (madrasah) dan kultur dalam organisasi (madrasah).⁵⁶

Kemampuan meningkatkan kinerja guru di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian guru dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang dalam melaksanakan tugas.⁵⁷

Untuk menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas dalam pendidikan Soedijarto berpendapat bahwa “Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pertama meningkatkan kualitas rekrutmen, pelatihan, kondisi sosial, dan kondisi kerja guru, mereka membutuhkan pengetahuan yang tepat, keterampilan, karakter pribadi, profesionalitas dan motivasi sesuai dengan tujuan rekrutmen guru “. ⁵⁸

⁵⁶ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2010), hal. 129-130

⁵⁷ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesoanal Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung:Remaja Roesdakarya, 2004), hal.103-105

⁵⁸ Soedijarto, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional*, (Jakarta, Gramedia, 2008), hal.160

Pengertian tersebut bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan tergantung pada awal perekrutan tenaga guru, pelatihan dan pengembangan, perlu juga diperhatikan kondisi sosial dan keadaan pekerjaan para guru, sebab mereka membutuhkan/memiliki pengetahuan dan ketrampilan agar guru-guru memiliki karakter pendidik yang baik, profesional, memiliki motivasi sesuai dengan tujuan pendidikan.

Guru yang memiliki kinerja baik sebagaimana mempunyai kriteria di atas juga harus dapat menjadi suri tauladan bagi peserta didik dan lingkungannya menuju perubahan pendidikan yang berkualitas, sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Ibrahim AS, seperti tersebut dalam Al Qur'an Surat An Nahl (16), 120 -121 bahwa :

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ شَاكِرًا لِأَنْعُمِهِ
اجْتَبَاهُ وَهَدَاهُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang Imam yang dapat dijadikan tauladan lagi patuh kepada Allah dan hanif, dan sekali- kali bukanlah Dia termasuk orang- orang yang menyekutukan (Tuhan), yang mensyukuri nikmat - nikmat Allah, Allah telah memilihnya dan menunjukinya kepada jalan yang lurus. (QS. An Nahl, 120 – 121).⁵⁹

Ayat di atas memberikan petunjuk kepada kita agar dapat memberikan contoh di dalam segala tindakan kepada siapapun dan tidak melanggar ketentuan Allah, berupa syirik kepada Nya.

⁵⁹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Op. Cit*, hal. 281.

Dari ayat tersebut karakter guru yang dapat dijadikan tauladan seperti peka terhadap lingkungan sosial, dapat bekerja sama, meyakinkan, mampu mempengaruhi peserta didik dengan baik, tekun dan percaya diri serta bertanggung jawab.

3. Peningkatan Kinerja Guru

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁶⁰

Menurut Hansley Guru adalah “ *teacher is a person who delivers an educational program, assesses student participation in an educational program, and/or administer or providers consisten and substantial leadership to an educational program* ⁶¹.” Artinya Guru adalah seseorang/diri yang menyampaikan program pendidikan, menetapkan keikutsertaan siswa dalam program pendidikan dan atau pengendali administrasi atau pemelihara tetap dan pemimpin yang nyata program pendidikan.

Sedang menurut Ranvel “ *teacher is a person or thing that teacher something, especially a person whose job is to tech students a bout certain subjects.*” ⁶² Maksudnya; Guru adalah seseorang diri atau sesuatu yang mengajar beberapa macam, khusus / istimewa, seseorang diri yang pekerjaannya adalah mengajar siswa tentang subjek tertentu.

⁶⁰ Sisdiknas, *Op.Cit*, hal. .3

⁶¹ www.UMSL.Edu/-hanschlei/adolf-learning/AL4, diakses 1Januari 2019

⁶² www.get.edu.au/Ranvel/meaning_of_teacher.Html, diakses tanggal 17 -12- 2015

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa guru merupakan tenaga profesional yaitu suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Untuk menjadi guru yang profesional guru harus memiliki empat kompetensi yaitu, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, sosial dan profesional.

Seorang guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap peserta didik sebagaimana orang tua yang menjadi sebab lahirnya dan dapat hidup di dunia, sedang guru menjadi sebab anak itu memperoleh bekal hidup. Guru adalah orang yang memberikan kegunaan hidup dunia akhirat, walaupun dia mengajarkan ilmu dunia tetapi akan berpengaruh pada dirinya tentang kehidupan di akhirat.

Untuk menjadi guru, seseorang harus memiliki kepribadian yang kuat dan terpuji. Menurut Suyanto, kepribadian yang harus dimiliki seorang guru adalah ; *kepribadian yang mantap dan stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.*⁶³ Kepribadian yang mantap dan stabil dengan indikator bertindak sesuai dengan norma hukum, norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak dan berperilaku.

Kepribadian yang dewasa memiliki indikator tampil dalam bertindak sebagai pendidik dan mempunyai etos kerja yang tinggi. mandiri
Kepribadian yang arif memiliki indikator menampilkan tindakan yang

⁶³ Suyanto, *Asep Jihat, Menjadi Guru Profesional*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hal.15

berdasarkan pada kemanfaatan siswa, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak. Kepribadian berwibawa dengan indikator memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap proses dan hasil belajar siswa, berakhlak mulia, jujur, ikhlas dan suka menolong.

4. Peran dan Fungsi Guru

Masih ada sementara orang yang berpendapat, bahwa peranan guru hanya mendidik dan mengajar saja. Mereka itu tidak mengerti, bahwa mengajar itu adalah mendidik juga. Dan mereka sudah mengalami kekeliruan besar dengan mengatakan bahwa tugas itu hanya tanggungjawab guru semata. Memang guru merupakan tenaga pendidik yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Untuk itu tugas guru tidaklah ringan karena harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai standar kompetensi tertentu serta norma dan nilai-nilai yang berlaku. Tugas guru meliputi ; *instruction, education and management*.

Dalam aspek *instruction*, guru bertugas mentransfer pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Dalam tugas *instruction* ini, guru berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta didik, sehingga kelak akan menjadi orang yang memiliki pengetahuan yang luas serta keterampilan yang tinggi. Guru harus pandai-pandai memberikan motivasi kepada peserta didik dengan senang hati mengembangkan dan memperluas pengetahuan dan

keterampilan yang diberikan di kelas dengan memanfaatkan sumber-sumber informasi yang ada, baik dari informasi media cetak maupun elektronik. Secara tepat Mulyasa mengemukakan bahwa :”Sebagai pemacu belajar, guru harus mampu melipatgandakan potensi, peserta didik, dan mengembangkannya sesuai dengan aspirasi dan cita-cita mereka di masa yang akan datang”⁶⁴.

Oleh sebab itu, menurut penulis, guru yang berhasil adalah guru yang mampu mendorong anak didik untuk secara terus menerus belajar, mencari ilmu dan pengetahuan baru, sehingga pengetahuan dan keterampilan yang ada selalu berkembang serta mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Pada aspek *education*, guru bertugas untuk membentuk manusia yang memiliki nilai-nilai luhur sesuai dengan norma dan nilai yang tersirat dalam falsafah Negara serta perkembangan masyarakat yang berlaku. Oleh sebab itu, selain guru berfungsi untuk melestarikan dan mengembangkan nilai luhur kepribadian bangsa, guru juga harus menanamkan sikap kedisiplinan, kreativitas, dan inovasi, sehingga anak didik memiliki kepedulian yang tinggi yang sangat berguna untuk mengembangkan motif berprestasi. Menurut Mulyasa, bahwa :”Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, guru dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan

⁶⁴ E. Mulyasa, hal. 63

(*journey*), yang berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya bertanggungjawab atas kelancaran perjalanan itu”.⁶⁵

Lebih lanjut Mulyasa, menguraikan tentang peran atau tugas dan fungsi guru sebagai berikut :

- a. Sebagai pendidik dan pengajar; bahwa setiap guru harus memiliki kestabilan emosi, ingin memajukan peserta didik, bersikap realitas, jujur dan terbuka, serta peka terhadap perkembangan, terutama inovasi pendidikan. Untuk mencapai itu, guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran.
- b. Sebagai anggota masyarakat; bahwa setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, harus menguasai psikologi sosial, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.
- c. Sebagai pemimpin; bahwa setiap guru adalah pemimpin, yang harus memiliki kepribadian, menguasai ilmu kepemimpinan, prinsip hubungan antar manusia, teknik berkomunikasi, serta menguasai berbagai aspek kegiatan organisasi sekolah.
- d. Sebagai administrator ; bahwa setiap guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang harus dikerjakan di sekolah, sehingga

⁶⁵ *Ibid*, hal. 28-29

harus memiliki pribadi yang jujur, teliti, rajin, serta memahami strategi dan manajemen pendidikan.

- e. Sebagai pengelola pembelajaran; bahwa setiap guru harus mampu dan menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar mengajar di dalam maupun di luar kelas.⁶⁶

5. Tupoksi Guru

Guru merupakan salah satu komponen terpenting dalam pendidikan, dimana guru memegang peranan yang sangat vital dalam penyelenggaraan pendidikan formal pada khususnya. Demi terselenggaranya pendidikan yang baik, guru sebagai bagian didalamnya dituntut untuk memiliki kualifikasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah serta menguasai kompetensi pedagogik, profesionalisme, kepribadian dan sosial seperti yang diatur dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Selain tuntutan tersebut, lebih jauh guru berkewajiban untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelaksana pendidikan tersebut.

Mengenai tugas guru ini dijelaskan dalam PP Nomor 19 Tahun 2017 pada Pasal 1 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, yakni Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai

⁶⁶ *I b i d*, hal. 19

dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

6. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru di madrasah perlu adanya upaya dari kepala madrasah dalam meningkatkan pengembangan kualitas guru tersebut. Kualitas guru yang baik bisa menjadikan peserta didik yang berkualitas. Untuk itu kepala madrasah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Keteladanan, adalah hal-hal yang patut, baik dan perlu dicontoh yang ditampilkan oleh kepala madrasah melaluisikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

Lebih lanjut hal ini dijelaskan Donni Juni Priansa bahwa kepala madrasah harus meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaksana pendidikan. Untuk itu, kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan memimpin yang andal untuk mengendalikan, mempengaruhi, dan mendorong guru, staf, dan pegawai lainnya agar melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab efektif, dan efisien.⁶⁷

Memang kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting sebagai upaya dalam meningkatkan mutu produk (lulusan) dari sebuah

⁶⁷ Donni Juni Priansa, *Op.cit*, hal. 63

organisasi dan untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Salah upaya yang mungkin dilakukan adalah memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Dalam manajemen modern sekarang pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian) dan *controlling* (pengawasan), maka kepala madrasah harus berperan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program madrasah.

Senada dengan pernyataan diatas Donni Juni Priansa mengemukakan ; Kepala madrasah diharapkan mampu berperan sesuai dengan tugas dan wewenang dan tanggungjawabnya. Kepala madrasah diharapkan dapat berperan sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer, kepala madrasah diharapkan mampu mengatur semua potensi madrasah agar dapat berfungsi secara optimal. Hal ini jika kepala madrasah mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, yaitu terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.⁶⁸

⁶⁸ *Ibid*, hal. 68-69

D. Kerangka Berpikir

Kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi di suatu lembaga pendidikan, selain itu, kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting bagi orang-orang yang berada di bawah pimpinannya. Motivasi dan bimbingan harus diberikan kepala madrasah terutama kepada guru yang menjadi kunci dari keberhasilan peserta didik dalam menuntut ilmu di lembaga pendidikan formal (madrasah). Melalui supervisi kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru yang setiap harinya berkomunikasi dengan peserta didik di dalam kelas. Dimana supervisi bukan hanya sekedar pengawasan namun juga merupakan pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Untuk itulah Kepala madrasah perlu melakukan supervisi dalam rangka mengawasi dan mengendalikan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Jika supervisi dilaksanakan oleh Kepala madrasah dengan baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil-hasil penelitian berkaitan dengan kinerja Kepala madrasah yang menyatakan bahwa Kepala madrasah yang berhasil adalah Kepala madrasah

yang memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan kualitas pengajaran, komitmen yang kuat menggambarkan adanya kemauan dan kemampuan melakukan monitoring pada semua aktivitas personal sekolah, Misalnya dalam pengajaran dilakukan dengan cara memonitor waktu-waktu dan proses pengajaran di kelas, sehingga menjamin efektifitas pelaksanaan program pengajaran dan layanan belajar yang berkualitas di kelas. Berkenaan hal tersebut supervisi Kepala madrasah / madrasah mutlak diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja.

