

BAB II LANDASAN TEORI

A. KAJIAN TEORI

1. Supervisi Kepala Sekolah

a. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris “*Supervision*” yang artinya pengawasan, pemeriksaan. Sedangkan orang yang melakukan supervisi dinamakan *supervisor*. Dalam pendidikan dinamakan supervisor pendidikan.¹ Istilah supervisi menurut bentuk perkataannya terdiri dari patah kata “super” + ”visi”: super = atas, lebih; visi = tilik, awasi”. Seorang “Supervisor” memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih tinggi daripada orang yang disupervisinya. Tugasnya adalah melihat, menilik, atau mengawasi orang-orang yang disupervisinya itu.

Kimball Wiles secara singkat dalam bukunya *Supervision For Better Schools* yang dikutip oleh *Soewadji Lazaruth* memberi definisi sebagai berikut:

"Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation."

¹Sulistiyorini, Muhammad Fathurrohman, *Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 471.

Maksudnya Supervisi adalah bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.²

Supervisi secara etimologis 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.³ Pengertian supervisi mencakup arti yang terkandung dalam istilah-istilah yang sudah diterangkan itu. Di samping itu, supervisi mempunyai arti yang lebih luas, yaitu pengertian bantuan dan perbaikan. Dalam kaitannya dengan kurikulum 2013, supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja guru di sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran.⁴ Fungsi mereka meliputi penugasan dan pembagian pekerjaan, pemeriksaan efisiensi dari proses, metode, dan teknik yang digunakan, pengadaan alat perlengkapan yang

²D. N. Gaind, R. P. Shama, *Education and secondary school administration*, (California: Ram Prasad, 1966), hlm. 354.

³H.E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 239.

⁴H.E. Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 182.

diperlukan, dan lain-lain.⁵ Kelebihan yang dimilikinya bukan semata karena kedudukan, namun pengalamannya, pendidikannya, kecakapan ataupun keterampilan-keterampilan yang dimilikinya atau karena mempunyai sifat-sifat kepribadian yang menonjol daripada orang-orang yang disupervisinya. Dengan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, seorang supervisor dapat melihat, menilai, atau mengadakan pengawasan terhadap yang disupervisinya.⁶

Menurut Satori “supervisi berasal dari dua kata, yaitu kata *super* dan *vision*. Kata *super* mengandung makna *lebih* dan *vision* mengandung makna *visi*. Jadi kata supervisi mengandung makna visi yang lebih atau visi yang jauh ke depan. Kata supervisi bisa juga bermakna cara berpikir.⁷ Menurut pendapat Neagley mendefinisikan “setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, kurikulum dikatakan

⁵Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1986), hlm. 222.

⁶Mufidah, Luk-luk Nur, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 3.

⁷Nurhayati B, Abdul Hadis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 14.

supervisi”⁸. Supervisi di sini di artikan sebagai bantuan, pengarahan, dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang-bidang instruksional, belajar dan kurikulum dalam rangka mewujudkan perbaikan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berbagai buku mendefinisikan supervisi berbeda satu sama lain. Daresh , misalnya mendefinisikan supervisi sebagai suatu proses mengawasi kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Wiles mendefinisikannya sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar. Lucio dan McNeil mendefinisikan tugas supervisi, yang meliputi:

- a) Tugas perencanaan, yaitu untuk menetapkan kebijaksanaan dan program.
- b) Tugas administrasi, yaitu pengambilan keputusan serta pengkoordinasikan melalui konferensi dan konsultasi yang dilakukan dalam usaha mencari perbaikan kualitas pengajaran.
- c) Partisipasi secara langsung dalam pengembangan kurikulum, yaitu dalam kegiatan merumuskan

⁸Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 2.

tujuan, membuat penuntun mengajar bagi guru, dan memilih isi pengalaman belajar.

- d) Melaksanakan demonstrasi mengajar untuk guru-guru, serta
- e) Melaksanakan penelitian.

Sergiovanni dan Starrat⁹ berpendapat bahwa tugas utama supervisi adalah perbaikan situasi pengajaran.

Dari berbagai definisi tersebut, kelihatannya ada kesepakatan umum, bahwa kegiatan supervisi pengajaran ditujukan untuk perbaikan pengajaran. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat at-tin ayat 5 yang berbunyi”...

ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ

Kemudian Allah akan menjatuhkan ke tempat yang lebih rendah kecuali orang yang beriman dan beramal sholeh ..”(Q.S at-tin : 5).

Dalam ayat lain Allah Swt berfirman

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ (١٢٠)

Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang imam yang dapat dijadikan teladan lagi patuh kepada Allah dan hanif. Dan sekali-kali bukanlah dia termasuk orang-orang yang mempersekutukan (Tuhan). (16: 120)

⁹Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat., *Supervision: Human Perspective.*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1979). hlm. 103.

Sebagai kelanjutan dari penyebutan nikmat-nikmat Allah Swt dalam surat an-nahl, ayat-ayat terakhir dalam surat ini menyebutkan hamba-hamba Allah yang bersyukur. Nabi Ibrahim adalah salah satu contoh dari hamba Allah yang senantiasa bersyukur nikmat-Nya. Ia adalah sosok yang tawadhu dan taat akan perintah-Nya. Selama hidupnya Ibrahim as belum pernah terperosok ke dalam jurang kesyirikan.

Pada mulanya ayat di atas menyebut Ibrahim dengan sebutan umat. Hal ini disebabkan beliau memiliki kesempurnaan seperti yang dimiliki sebuah umat atau dikarenakan perjuangannya menyeru umatnya untuk menyembah Allah Swt.

Dari ayat tadi terdapat dua pelajaran yang dapat dipetik:

1. Kuantitas tidaklah menjadi hal yang sangat penting. Terkadang satu orang beriman dan kokoh mempunyai nilai seperti sebuah umat.
2. Nilai manusia adalah penghambaan ikhlas kepada Allah Swt yang didasari kesadaran dan pengetahuan serta mentaati segala bentuk perintah dan menjahui larangan-Nya.¹⁰

¹⁰<http://indonesian.irib.ir/islam/al-quran/item/87358-tafsir-al-quran,-surat-an-nahl-ayat-120-124> diakses pada 4 Oktober 2016 pukul 10:21.

Juga sesuai dengan Sabda Nabi Saw:

عَنْ أَبِي يَعْلَى شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ وَلْيُجِدْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ

Dari Abu Ya'la Syaddad bin Aus radhiallahuanhu dari Rasulullah shollallohu 'alaihi wa sallam bersabda : Sesungguhnya Allah telah menetapkan perbuatan baik (ihsan) atas segala sesuatu . Jika kalian membunuh maka berlakulah baik dalam hal tersebut. Jika kalian menyembelih berlakulah baik dalam hal itu, hendaklah kalian mengasah pisaunya dan menyenangkan hewan sembelihannya. (Riwayat Muslim)¹¹

(حدِيث مرفوع)

عَنْ جَابِرٍ ، قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " الْمُؤْمِنُ يَأْلَفُ وَيُؤْلَفُ ، وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ لَا يَأْلَفُ وَلَا يُؤْلَفُ ، وَخَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Diriwayatkan dari Jabir berkata, "Rasulullah saw bersabda, 'orang beriman itu bersikap ramah dan tidak ada kebaikan bagi seorang yang tidak bersikap ramah. Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.'" (HR. Thabrani dan Daruquthni)¹²

¹¹<http://muslim-penuntutilmu.blogspot.co.id/p/hadits-kesebelas.html> diakses pada 5 Oktober 2016 pukul 14:37.

¹²<http://halaqah.net/v10/index.php?topic=20483.0> diakses pada 5 Oktober 2016 pukul 13:15.

Perbaikan itu dilakukan melalui peningkatan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugasnya.¹³ Kegiatan supervisi bertujuan untuk memperbaiki proses dan hasil belajar mengajar. Kegiatan utamanya adalah membantu guru, tetapi dalam konteksnya yang luas menyangkut komponen sekolah yang lain karena guru juga terkait dengan komponen tata usaha, sarana, lingkungan sekolah, dan lain-lain. Perbaikan dan peningkatan kemampuan kemudian ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik.

b. Tujuan dan Fungsi Supervisi

Berdasarkan beberapa kajian terdapat pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan dan peningkatan kompetensi pedagogik. Secara khusus, tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

¹³Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 233.

- 1) Membantu guru agar dapat lebih mengerti tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dan fungsi sekolah.
- 2) Membantu guru agar lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi siswanya.
- 3) Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara demokratis.
- 4) Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru, memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu.
- 5) Membantu guru dalam meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas.
- 6) Membantu guru baru dalam masa orientasinya.
- 7) Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.¹⁴

Secara umum menurut Olive supervisi pendidikan ialah:

- 1) Mengembangkan kurikulum yang dilaksanakan di sekolah.
- 2) Meningkatkan proses belajar-mengajar di sekolah.
- 3) Mengembangkan seluruh staf sekolah.¹⁵

¹⁴Rifai, Moh, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmars, 1982), hlm. 38-46.

¹⁵Mufidah, Luk-luk Nur, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 18.

Ametembun mengupas tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut:

- 1) Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut;
- 2) Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif;
- 3) Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan;
- 4) Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong;
- 5) Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya;
- 6) Membantu kepala sekolah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat;

- 7) Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang tidak sehat dari masyarakat;
- 8) Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik;
- 9) Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan (kolegalitas) di antara guru.¹⁶

Fungsi supervisi dalam pendidikan adalah mengacu kepada bagian dari pendidikan untuk keperluan tertentu. Menurut Swearingen merinci fungsi supervisi sebagai berikut:

- 1) Mengordinasikan semua usaha sekolah.
- 2) Melengkapi kepemimpinan kepala sekolah.
- 3) Memperluas pengalaman guru.
- 4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif dalam pengajaran.
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
- 6) Menganalisis situasi belajar mengajar.
- 7) Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staff.

¹⁶H. E. Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 183.

8) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru mengajar.¹⁷

c. Langkah/Teknik Supervisi

Inti dari berbagai usaha meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan hasil belajar peserta didik. Oleh karenanya, supervisi pendidikan mempunyai peran yang penting dalam upaya peningkatan kompetensi dan kemampuan profesional guru.

Dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi sudah lama dikenal dan dibicarakan. Perhatian utamanya ialah masalah mutu pengajaran dan upaya-upaya perbaikannya. Kegiatan ini mengacu kepada misi utama organisasi pendidikan, yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik. Dengan kata lain, kegiatan ini merupakan kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan

¹⁷Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 106.

peningkatan proses dan hasil pembelajaran.¹⁸ Oleh karena itu, supervisi hendaknya melahirkan kepemimpinan yang sanggup meningkatkan efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan sesuai dengan tuntutan masyarakat global.¹⁹

Supervisi di Indonesia sangat memprihatinkan. Sampai pada tahun 2008 supervisi masih menghadapi berbagai masalah. Masalah utama yang dimaksud adalah seperti bagan 7 berikut:

- a) Istilah supervisor tidak ada.
- b) Pengadaan dan calon supervisor kurang tepat.
- c) Pendidikan dan pengembangan supervisor kurang memadai.
- d) Supervisor bidang studi hampir tidak ada.
- e) Supervisor personalia tidak ada.
- f) Ruang lingkup tugas supervisor terbatas.
- g) Sifat pembinaan guru masih tradisional.²⁰

¹⁸Imam Machali, Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 120.

¹⁹Mulyasa, E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 244.

²⁰<http://powdeng.blogspot.co.id/2013/11/supervisi-pendidikan-kontekstual.html> diakses pada 25 Januari 2016 pukul 14:43.

d. Pengertian Kepala Sekolah

Dalam buku-buku kepustakaan di Indonesia, sering ditemukan istilah “kepala sekolah” sebagai pendidik. Padahal kepala sekolah tidak bertugas melakukan pekerjaan mendidik. Yang bertugas mendidik di lembaga pendidikan formal dan nonformal adalah para guru atau para pendidik. Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah di lembaga ini adalah mengelola atau mengatur pendidik dan pegawai tata usaha.

كيف يقوم د. محمد علي شيبان العامري مدير المدرسة بعملية الإشراف؟ memberi definisi sebagai berikut:

" يتنامى الاهتمام بالدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة باعتباره مشرفا تربويا مقيما في مدرسته لأن هذا الدور يستهدف تحسين نوعية التعليم الذي يقوم به المعلمون والتعلم الذي يقوم به الطلاب "

Maksudnya Meningkatkan minat dalam peran kepemimpinan direktur pengawas sekolah sebagai supervisor penduduk pendidikan di sekolahnya karena peran ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dilakukan oleh guru dan pembelajaran yang dilakukan oleh siswa.²¹

²¹<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1699&SecID=34> diakses pada 17 Desember 2016 pukul 09:35.

Salah satu keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah keterampilan konseptual. Sebagai seorang konseptor, maka kepala sekolah dituntut untuk mumpuni dalam berbagai bidang. Secara emosional kepala sekolah adalah sosok yang dianggap telah memiliki kematangan emosi yang ditandai dengan perilaku mengayomi semua kepentingan, pantang terhadap kritik dan saran bawah, serta peka terhadap dinamika dan perkembangan sosial, politik dan budaya yang terjadi di sekitarnya. Secara intelektual, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan khususnya terkait dengan teori pembelajaran (pedagogis), filsafat pendidikan, serta teori manajemen yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan guru atau tenaga kependidikan lainnya. Selain itu untuk mengasah keterampilan konsep, seorang kepala sekolah harus melakukan hal-hal dibawah ini:

- a. Senantiasa belajar dari pengalaman kerja sehari-hari khususnya dari guru dan tenaga kependidikan lainnya.
- b. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
- c. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.

- d. Memanfaatkan hasil penelitian orang lain sebagai dasar pengembangan program sekolah.
- e. Memiliki pemikiran yang visioner.
- f. Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.²²

Memang untuk mampu menjadi kepala sekolah yang memiliki keterampilan konseptual bukanlah sesuatu yang gampang, namun juga bukan sesuatu yang sulit untuk dicapai. Kepala sekolah tidak diwajibkan mengajar dan mendidik secara langsung, dia akan datang ke kelas mengajar siswa manakala ada guru yang tidak masuk dan tidak ada guru lain yang bisa menggantikannya. Tujuan utamanya adalah agar para siswa bisa tenang dengan cara memberi tugas tertentu untuk mereka kerjakan. Itu pula sebabnya kepala sekolah pada umumnya tidak punya jadwal untuk mengajar. Di dalam kehidupan sekolah, kepala sekolah adalah pemegang komando di sekolah dan dapat memerintah atau memberikan tugas kepada wakil kepala (waka), guru, karyawan maupun murid di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah dibantu oleh waka kurikulum, waka sarana dan prasarana, waka kesiswaan dan waka kehumasan. Hubungan antara kepala sekolah dengan waka adalah bentuk

²²A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 32.

hubungan komando; artinya kepala sekolah atas nama jabatannya memiliki hak untuk memerintah wakil kepala sekolah yang ada sebagai bawahannya.

Sedangkan hubungan antara wakil kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah yang lain adalah hubungan koordinasi; artinya kedudukan mereka satu dengan yang lain adalah sejajar atau setingkat, tidak ada yang lebih tinggi maupun lebih rendah. Mereka memiliki tugas masing-masing sehingga hubungan di antara mereka adalah hubungan koordinasi atau konsultasi agar program mereka saling sinergis.²³

Di dunia Islam kita mengenal nama besar Nabi Muhammad SAW yang merupakan Nabi dan Rasul terakhir dari tanah Arab yang kemunculannya dijelaskan dalam Al-qur'an surat at-taubah ayat 128:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ
عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ
رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu,

²³Andreas Soeroso, *Sosiologi 1 SMA Kelas X*, (Yudhistira Ghalia Indonesia, 2008), hlm. 4.

sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.” (Q.S At-taubah : 128)

Wahai manusia, telah datang kepada kalian seorang rasul dari jenis manusia yang bentuknya sama seperti kalian. Ia merasa sedih melihat penderitaan yang kalian rasakan. Ia berusaha keras untuk memberi petunjuk kepada kalian, dan sangat mengasihi dan menyayangi orang-orang Mukmin.²⁴

Ayat tersebut memberikan gambaran yang jelas mengenai sosok seorang pemimpin yang patut diteladani oleh seluruh pemimpin dimuka bumi ini agar kepemimpinannya mampu menyamai dan mensejahterakan masyarakat yang dipimpinnya.

Allah SWT menggambarkan sifat yang dimiliki oleh Rasulullah SAW. Selaku pemimpin yang dipilih langsung oleh Allah SWT, diantaranya:

- a. Rasul yang diutus Allah itu berasal dari jenis manusia.
- b. Rasul yang diutus Allah senantiasa merasakan senasib seperjuangan, sepenanggungan terhadap kondisi yang sedang diderita bangsa.

²⁴<http://tafsirq.com/9-at-taubah/ayat-128#tafsir-quraish-shihab> diakses pada 7 Oktober 2016 pukul 11:45.

- c. Rasul yang diutus Allah menghendaki keselamatan atas umatnya.
- d. Rasul yang diutus Allah amat kasih sayang terhadap umatnya.

Dalam ayat lain (Q.S. Shaad ayat 26) disebutkan pula gambaran kepemimpinan Rasul menghendaki keselamatan atas umat manusia dan kasih sayang antar sesama dengan membawa misi ajaran islam.

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (Q.S Shaad : 26)

(Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah penguasa di muka bumi) yaitu sebagai penguasa yang mengatur perkara manusia (maka berilah keputusan perkara di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu) kemauan hawa nafsu (karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah) dari bukti-bukti yang menunjukkan keesaan-Nya. (Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah) dari iman kepada Allah (mereka akan mendapat siksa yang berat karena

mereka melupakan) artinya, disebabkan mereka lupa akan (hari perhitungan) hal ini ditunjukkan oleh sikap mereka yang tidak mau beriman, seandainya mereka beriman dengan adanya hari perhitungan itu, niscaya mereka akan beriman kepada Allah sewaktu mereka di dunia.²⁵

حَدَّثَنَا سُلَيْمَانُ أَخْبَرَنَا إِسْمَاعِيلُ حَدَّثَنِي عَمْرُو عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ الْأَشْهَلِ عَنْ حُذَيْفَةَ بْنِ الْيَمَانِ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا تَقُومُ السَّاعَةُ حَتَّى تَقْتُلُوا إِمَامَكُمْ وَتَحْتَلِدُوا بِأَسْيَافِكُمْ وَيَرِثُ دِيَارَكُمْ شِرَارُكُمْ

Rasulullah saw bersabda: kiamat tidak akan terjadi sampai kalian membunuh para pemimpin kalian, pedang-pedang kalian banyak sekali meminum darah, dan agama kalian diwarisi (dikuasai) oleh orang-orang yang paling buruk di antara kalian. (hr. Ahmad bin hambal)

Penjelasan:

Hadis ini mengilustrasikan sebuah zaman dimana bila seorang pemimpin bertindak sangat dzalim dan rakyat melawannya hingga membunuh pemimpin dzalim itu, maka itu pertanda kiamat sudah dekat. Logikanya, bila dalam sebuah zaman muncul perlawanan rakyat terhadap pemimpin, maka di zaman itu berarti terdapat pemimpin yang dzaliman. Karena bila sebuah kepemimpinan itu baik dan tidak ada kedzaliman, maka niscaya tidak mungkin akan muncul

²⁵<http://tafsirq.com/38-sad/ayat-26> diakses pada 7 Oktober 2016 pukul 12:03.

perlawanan rakyat. Oleh sebab itu, pesan pokok yang hendak disampaikan oleh hadis ini adalah bahwa bila terjadi kedzaliman pemimpin di mana-mana, maka itu berarti pertanda kiamat sudah dekat.

Lalu bagaiman dengan zaman kita saat ini, dimana sebagian besar pemimpin sedikit sekali yang berbuat adil dan banyak sekali yang berbuat dzalim, serta perlawanan rakyat begitu dahsyat hingga ada pemimpin yang dibunuh oleh rakyatnya, apakah zaman kita sudah termasuk tanda-tanda kiamat ? Pertanyaan ini memang tidak bisa kita jawab “ya” atau “tidak”. Karena yang Maha mengetahui kapan kiamat itu terjadi adalah Allah. Akan tetapi, bila kita melihat kondisi kepemimpinan kita di zaman ini akan nampak sekali tanda-tanda kiamat sebagaimana telah disertakan Rasul dalam hadis di atas.²⁶

Kepemimpinan dalam islam setelah Rasulullah wafat disebut dengan istilah khalifah. Masa pertama disebut masa pemerintahan al- Khulafa' al-Rasyiduun. Yang kemudian disusul dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh tabiin seperti kekhalifahan dinasti ummayyah dan dinasti abbasiyah, serta dinasti-dinasti lainnya yang pemimpinnya disebut khalifah.

²⁶<https://islamislagic.wordpress.com/kumpulan-hadits-shahih/40-hadits-tentang-pemimpin-dan-penjelasan/> diakses pada 7 Oktober 2016 pukul 13:08.

Salah satu sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah jujur, baik itu jujur terhadap dirinya sendiri, jujur terhadap orang lain dan jujur terhadap Allah SWT. Kejujuran adalah komponen ruhani yang memantulkan berbagai sikap terpuji. Oleh karena itu seorang pemimpin harus pula memiliki sifat shiddiq sebagaimana firman-Nya:

وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ أُولَٰئِكَ رَفِيقًا



Dan Barangsiapa yang mentaati Allah dan Rasul(Nya), mereka itu akan bersama-sama dengan orang-orang yang dianugerahi nikmat oleh Allah, Yaitu: Nabi-nabi, Para shiddiiqiin[314], orang-orang yang mati syahid, dan orang-orang saleh. dan mereka Itulah teman yang sebaik-baiknya.” (Q.S An-Nisaa : 69)

(Dan siapa yang menaati Allah dan Rasul) tentang apa yang dititahkan keduanya (maka mereka itu bersama orang-orang yang diberi karunia oleh Allah, yaitu golongan nabi-nabi dan shiddiqin) sahabat-sahabat utama dari para nabi-nabi dan rasul-rasul yang membenarkan dan amat teguh kepercayaan kepada mereka (para syuhada) orang-orang yang gugur syahid di jalan Allah (dan orang-orang saleh) yakni selain dari yang telah disebutkan itu. (Dan mereka itulah teman-teman yang sebaik-baiknya) maksudnya teman-teman

dalam surga karena dapat melihat wajah mereka, berkunjung dan menghadiri majelis mereka walaupun tempat mereka jika dibandingkan dengan golongan-golongan lainnya lebih tinggi dan lebih mulia.²⁷

Selain kompetensi yang berhubungan dengan kinerja kepemimpinan, seorang pemimpin harus pula memiliki karakter berupa akhlak yang mulia mencontoh akhlak atau prilaku Rasulullah SAW. Yang mengacu pada Al-Qur'an. Sebagaimana dijelaskan dalam satu keterangan:

Seseorang bertanya kepada Aisyah r.a. tentang akhlak Rasulullah, maka ia menjawab, "*Akhlak Rasulullah tidak lain adalah Al-Qur'an!*" Dengan kata lain Rasulullah adalah contoh nyata aktualisasi Al-Qur'an.

Para ahli pendidikan modern mengatakan, baik kepala sekolah maupun guru merupakan dua faktor yang sama pentingnya dalam memajukan pendidikan. Dalam konteks mikro, kepala sekolah dan guru adalah seorang bapa bagi para peserta didiknya yang harus memberikan, mengajarkan, menanamkan nilai-nilai keteladanaan bagi para warga sekolahnya. Nabi bersabda :

²⁷<http://tafsirq.com/4-an-nisa/ayat-69> diakses pada 7 Oktober 2016 pukul 13:24.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُوَلَّدُ عَلَى الْفِطْرَةِ. فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ وَيُنَصِّرَانِهِ وَيَشْرِكَانِهِ. فَقَالَ رَجُلٌ: يَا رَسُولَ اللَّهِ! أَرَأَيْتَ لَوْ مَاتَ قَبْلَ ذَلِكَ؟ قَالَ: «اللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا كَانُوا عَامِلِينَ

Setiap anak adalah bersih, maka bapaknya yang akan menjadikan anak itu Yahudi, Nasrani atau Majusi ”. (HR. Bukhari).²⁸

Kepala sekolah dan guru sama-sama berperan penting dalam memajukan pendidikan.²⁹ Dalam dunia pendidikan, teknik yang digunakan itu disebut teknik konseling. Selain itu, menurut W.D.E. Matthews, dkk. dalam bukunya yang berjudul *School and Classroom Management*, ada teknik-teknik lain untuk menghadapi anak bandel, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengembangkan tanggung jawab. Kadang-kadang anak menjadi bandel atau nakal semata-mata hanya karena ingin diperhatikan.
- b. Tidak dibenarkan oleh anak-anak yang lain. Anak yang bandel akan meneruskan kebandelannya jika mendapat dukungan dari anak-anak yang lain.
- c. Menggunakan sugesti yang tepat. Sugesti yang tepat tidak perlu langsung mengenai anak yang bersangkutan.

²⁸Sunarto, Ahmad, *Himpunan Hadist Shahih Bukhari*, (Jakarta: An Nuur, 2005). hlm. 89.

²⁹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 7-9.

- d. Menggunakan minat anak. Sering kali kebandelan anak timbul karena cara memilih bahan pelajaran dan cara menyajikan membosankan.
- e. Mengurangi atau menghapus hak-hak. Bagi anak-anak, bertugas untuk kelas merupakan hak-hak.
- f. Mengeluarkan dari kelompok. Hukuman ini paling berat, yaitu anak itu tidak diakui keanggotaannya di kelas itu.³⁰

Kompetensi dan karakter-karakter tersebut dapat menjadi bekal kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan tempatnya mengabdikan.

Keberhasilan seorang kepala sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan atau keterampilan (*skill*) pribadi individu.

Sifat-sifat pribadi dan keterampilan menjadi ciri keberhasilan dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 2.1

Sifat-Sifat Pribadi dan Keterampilan Kepala Sekolah

Sifat-sifat pribadi	keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi - Selalu siap terhadap lingkungan sosial - Berorientasi kepada cita-cita keberhasilan - Tegas - Kerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerdik - Konseptual - Kreatif - Diplomatis dan taktis - Lancar berbicara - Banyak mengetahui tugas tugas kelompok - Kemampuan mengatur

³⁰Suhartin, R.I., *Smart Parenting*, (Jakarta: Gunung Mulia, 2010), hlm. 114-115.

<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengambil keputusan - Berpengaruh/berwibawa - Enerjik - Gagah - Percaya diri - Sabar atau tahan uji - Mampu bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan meyakinkan - Kemampuan berkomunikasi
---	---

Setelah kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diketahui dengan pasti. Maka tugas dan wewenang kepala sekolah harus bisa disesuaikan dengan standar kompetensinya itu.

Inisiatif dan kreatif yang mengarah pada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan pihak dalam sekolah dan pihak luar sekolah, seperti : guru, staff, siswa, orang tua siswa, dan pihak pemerintah setempat.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *edukator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*.

Jika kepala sekolah telah memiliki kompetensi yang diperlukan menjadi seorang pemimpin pendidikan. Secara otomatis kepala sekolah akan mampu menjalankan tugas dan menjalankan kewenangannya selaku pemimpin tanpa terlalu banyak menghadapi hambatan. Kepala sekolah yang baik dan unggul akan mampu membawa sekolah yang dipimpinnya dalam kemajuan.

e. Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer ini dapat dikatakan suatu proses, karena dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Orang yang disebut sebagai manajer adalah: seseorang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana ia merupakan bagian daripadanya dan ia mencapai tujuan-tujuan tersebut melalui usaha-usaha yang dilakukan oleh orang-orang lain. Seorang manajer bisa berstatus orang bayaran dan bukan pemilik walaupun seorang pemilik bisa juga merangkap sebagai manajer di perusahaannya sendiri. Dalam kenyataan sehari-hari, orang tersebut mungkin mempunyai jabatan Kepala Sekolah, Lurah, Bupati, dan lain-lain. Sedangkan di

perusahaan ia mungkin disebut Direktur Utama, Manajer, Kepala Bagian, atau *Supervisor/Foreman*.³¹

Proses mengajar-belajar merupakan upaya membentuk manusia, tidak membuat manusia pintar. Jadi, para pelajar adalah insan-insan yang mengalami proses pembentukan. Sekali lagi, mereka bukan bahan baku yang dikerjakan. Kalau kita mau memakai istilah input, maka yang termasuk masukan itu adalah fasilitas-fasilitas, baik yang lunak maupun yang keras, yang dibutuhkan supaya proses mengajar-belajar dapat berlangsung. Maka, tidak ada output pula. Oleh karena itu, jelas juga bahwa seorang kepala sekolah bukan seorang manajer, melainkan seorang pemimpin. Seperti dikatakan oleh seorang pengarang Amerika, seorang manajer melaksanakan hal-hal secara baik, seorang pemimpin melaksanakan hal-hal yang baik. Jadi, bagi seorang manajer “tidak” penting apakah hal-hal yang dilaksanakan baik, asal cara melaksanakan betul.³²

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga

³¹Achmad S. Ruky, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 22.

³²Josephus Ignatius Gerardus Maria Drost, *Sekolah: Mengajar atau Mendidik?*, (Yogyakarta: Kanisius (Anggota IKAPI), hlm. 227.

kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.³³ Selain memiliki kemampuan untuk bersikap jujur dan terbuka, seorang kepala sekolah juga harus memiliki kepedulian sosial dan kemampuan untuk mengendalikan diri. Tantangan yang dihadapi seorang kepala sekolah berasal dari dua dimensi yakni *internal* dan *eksternal*. Tantangan *internal* datang dalam lingkungan sekolah, sedangkan tantangan *eksternal* datang dari luar dalam hal ini lingkungan luar sekolah. Sebagai miniatur dari masyarakat, sekolah memang tak bisa melepaskan diri dari hiruk pikuk dan dinamika yang terjadi di luar sekolah. Dalam kapasitasnya sebagai manajer, administrator, serta konseptor kepala sekolah dituntut untuk mampu mengadopsi berbagai kepentingan yang muncul dan berkembang di luar sekolah. Oleh sebab itu, proses adopsi dan internalisasi nilai yang muncul di luar sekolah harus menjalani filterisasi melalui kemampuan kepala sekolah untuk mengendalikan diri.³⁴

Seorang pemimpin mungkin dapat dibedakan dalam hal rincian-rincian tugas yang dimilikinya, akan tetapi hakikatnya tidak harus terpisah secara nyata. Manajer harus

³³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 103.

³⁴A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 11-12.

menyatu dengan *leader*. Kepala sekolah misalnya, apakah ia seorang manajer atau *leader*? pada praktiknya, akan sulit membedakannya. Jika seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam arti administratif saja, maka tidak ada interaksi yang baik antara dirinya dan guru serta murid. Satu hal penting baginya adalah melaksanakan tugas. Apakah bawahannya itu mengerti atau tidak, bukanlah masalah, yang penting dilaksanakan. Jika demikian, tentu kepala sekolah tersebut bukan seorang manajer yang baik.

Jika seorang pemimpin hanya sekadar memimpin dan tidak mengelola atau mememanajnya dengan baik, maka akan mengakibatkan efek negatif pada suatu organisasi. Ia hanya akan mengarahkan anak buahnya pada tujuannya, bukan tujuan bersama. Sebenarnya memang agak sulit untuk membedakan antara *leader* dan manajer. Kalau pun ingin dibedakan, hal itu dapat terjadi pada pembagian tugas saja. Pada hakikatnya, *leader* dan manajer merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.³⁵

f. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.

³⁵Hafidhuddin, Didin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), hlm. 16.

Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan dalam tugas-tugas operasional.³⁶

Peran kepala sekolah sebagai administrator memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.³⁷ Kepala sekolah juga memiliki tugas sebagai administrator tunggal di sekolah yang wajib dan bertanggung jawab menyelenggarakan berbagai administrasi antara lain: 1) secara statis bertanggung jawab menyelenggarakan administrasi kurikulum, kesiswaan, personel, keuangan,

³⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 107.

³⁷Nurkolis, M.M., *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2003), hlm. 120.

perlengkapan dan administrasi hubungan masyarakat; 2) secara dinamis bertanggung jawab atas tugas manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian dan pengawasan. 3) hubungan masyarakat dengan menjalin hubungan baik dengan orang tua siswa, komite sekolah, pemerintah daerah dan masyarakat luas.³⁸

Dalam melaksanakan tugas-tugas maka kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah sebagai administrator khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu, kepala sekolah seyogyanya

³⁸Maskur, *Manajemen Humas Pendidikan Islam: Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 93.

dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.³⁹

Dalam konteks pendidikan persekolahan saat ini yang telah menganut asas baru dalam manajemen pendidikan, yaitu manajemen berbasis sekolah, pemimpin persekolahan (kepala sekolah) harus memiliki inisiatif yang besar dalam melakukan berbagai upaya agar sekolah mampu memenuhi kebutuhannya melalui pelanggannya. Itulah sebabnya kepala sekolah tidak lagi dianggap hanya sebagai seorang administrator yang kaku menjalankan.⁴⁰

g. Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Untuk memenuhi kapasitasnya sebagai seorang *leader*, selama ini memang tidak ada pendidikan formal bagi calon kepala sekolah. Penataran calon kepala sekolah lazimnya hanya sebatas pemberian bekal teknis administratif, kurang fungsional, dan lebih membekali seorang calon kepala sekolah sebagai administrator belaka.⁴¹

³⁹Saifuddin, *Pengelolaan Pembelajaran Teoretis dan Praktis*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hlm. 11.

⁴⁰Murniati A.R., *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008), hlm. 147.

⁴¹St. Kartono, *Sekolah Bukan Pasar: Catatan Otokritik Seorang Guru*, (Jakarta: Buku Kompas, 2009), hlm. 22.

Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.⁴²

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan mempunyai tugas dalam mengatur fasilitas pendidikan seperti penyediaan sarana perpustakaan yang memadai. Dalam penyelenggaraan perpustakaan sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap penyediaan dana, pemenuhan fasilitas perpustakaan, kerja sama, evaluasi terhadap efisiensi, dan efektivitas pelayanan perpustakaan.⁴³

⁴²Moch, Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2003), hlm. 75.

⁴³Suyanto, Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*, (Erlangga, 2013), hlm. 76.

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan.⁴⁴

Sumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.⁴⁵

Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam

⁴⁴Sudirman Anwar, *Managemen Of Student Development (Perspektif Al-Qur'an & As-Sunnah)*, (Riau: Yayasan Indragiri, 2015), hlm. 70.

⁴⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 99.

melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

h. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.⁴⁶

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun , dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan

⁴⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 111.

hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.⁴⁷

i. Indikator Supervisi Kepala Sekolah

Berdasarkan langkah-langkah reformatif dan analisis obyektif, maka dapat dikemukakan indikator-indikator supervisi kepala sekolah yang efektif di era global sebagai berikut:

1. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, yang mencakup aktifitas-aktifitas:
 - a. Menciptakan situasi kelas yang kondusif.
 - b. Menumbuhkan siswa (sikap) aktif, kreatif, kritis, dan memahami materi ajar.
 - c. Menumbuhkan rasa percaya diri dan saling menghargai sesama.
 - d. Memotivasi kemampuan siswa untuk menggunakan media pembelajaran.
 - e. Siswa memiliki sumber belajar.

⁴⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 112-113.

2. Menerapkan system evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan, dengan menyiapkan dan melaksanakan:
 - a. Adanya jadwal evaluasi terprogram.
 - b. Alat evaluasi yang standard.
 - c. Analisa hasil evaluasi/belajar.
 - d. Pelaksanaan program perbaikan, pengayaan, dan penghargaan yang berkelanjutan.
 - e. Penerapan tutor sebaya/Team Teaching.
 - f. Penulisan kisi-kisi, soal yang profesional.
3. Melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat, yang ditunjukkan dengan:
 - a. Dapat memberi keteladanan.
 - b. Komitmen terhadap tugas.
 - c. Kebersamaan/kekompakan dalam melaksanakan tugas.
 - d. Implementasi Imtaq/amaliah.
4. Melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, melalui:
 - a. Pemberian penghargaan dan sanksi yang tepat.
 - b. Pemberian tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan.
 - c. Memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.

5. Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, dengan:
 - a. Senantiasa mengikuti perkembangan IPTEK dalam PBM (Sarana dan Metode).
 - b. Membiasakan warga sekolah berkomunikasi dalam bahasa Inggris (Bahasa Asing).
 - c. Membudayakan sikap selalu ingin maju.
 - d. Memperluas kerja sama dengan pihak luar dalam rangka otonomi sekolah.
 - e. Mengadopsi masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu di segala bidang.
6. Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (Safe and Orderly), dengan:
 - a. Memantapkan tata tertib yang tegas dan konsekuen.
 - b. Kerjasama yang baik antara sekolah, masyarakat sekitar dan aparat keamanan.
 - c. Menjadikan sekolah yang bebas dari rokok dan Narkoba.
 - d. Menciptakan rasa kekeluargaan yang tinggi di antara warga sekolah (5 S = Salam, Sapa, Sopan, Senyum, Silaturahmi).
 - e. Menciptakan nuansa sekolah yang aman, tenteram dan damai (Taman, Penghijauan, Musik, yang halus).

7. Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah, dengan cara:
 - a. Memberikan reward kepada guru, siswa yang berprestasi.
 - b. Memberdayakan MGMP tingkat sekolah/Hari MGMP/Sabtu.
 - c. Mewajibkan warga sekolah untuk memberdayakan perpustakaan/sumber belajar lainnya.
 - d. Peningkatan kualitas kehidupan beragama.
 - e. Memiliki target mutu yang tinggi dan slogan /motto.
 - f. Menanamkan rasa memiliki pada warga sekolah.
8. Menumbuhkan harapan prestasi tinggi, dengan:
 - a. Mengadakan lomba cepat dalam kegiatan class meeting.
 - b. Membuat jadwal rutin Olah Raga prestasi.
 - c. Mendorong siswa untuk mengikuti perlombaan-perlombaan.
 - d. Memiliki komitmen dan motivasi yang kuat.
 - e. Guru harus memiliki komitmen dan harapan tinggi terhadap siswa.
 - f. Semua harus memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi.
9. Menumbuhkan kemauan untuk berubah, dengan:

- a. Mengikutsertakan guru untuk menambah wawasan.
 - b. Pemberian motivasi kerja yang tepat.
 - c. Memberikan kesempatan untuk pengembangan/ peningkatan jenjang karir.
 - d. Melakukan pembinaan.
10. Melaksanakan Keterbukaan/Transparan Manajemen Sekolah, dengan cara:
- a. Membuat Program kerja, yang melibatkan semua warga sekolah.
 - b. Sosialisasi Program kerja.
 - c. Melaksanakan Program.
 - d. Mengadakan Pembinaan secara kontinue.
 - e. Membuat Laporan hasil pelaksanaan secara periodik.
 - f. Mengadakan rapat Evaluasi secara periodik.
11. Menetapkan secara jelas mewujudkan Visi dan Misi, dengan:
- a. Memberdayakan seluruh komponen sekolah dalam menyusun Visi sekolah.
 - b. Melibatkan semua komponen sekolah dalam menjabarkan Visi ke dalam indikator yang jelas.
 - c. Menyusun Misi Realistis yang terdiri dari jangka pendek, menengah dan Panjang

untuk mencapai Visi, dengan melibatkan semua komponen sekolah.

12. Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, dengan:
 - a. Memberdayakan disiplin guru dan karyawan.
 - b. Membudayakan pelayanan prima.
 - c. Meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan melalui pelatihan-pelatihan atau lainnya.
 - d. Meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan.
 - e. Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif yang sehat dengan memberikan penghargaan dan sanksi.
13. Melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif, dengan:
 - a. Menginventarisir semua sumber-sumber belajar, di dalam dan di luar sekolah.
 - b. Menentukan sumber belajar yang efektif sesuai kemampuan sekolah.
 - c. Pengadaan sumber-sumber belajar sesuai kemampuan.
 - d. Sosialisasi pemanfaatan semua sumber belajar.
 - e. Merencanakan pemanfaatan sumber belajar.
14. Melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan/ Ekstrakurikuler secara efektif, dengan:

- a. Menginfentarisir sarana prasarana ekstrakurikuler.
 - b. Menginfentarisir minat dan bakat siswa.
 - c. Mencari peluang kerjasama dengan pihak lain.
 - d. Mencari peluang pengadaan dana dari donatur.
 - e. Menentukan jenis-jenis ekstrakurikuler.
15. Mengembangkan kepemimpinan instruksional, dengan cara:
- a. Mendorong murid untuk bekerja keras mencapai standar prestasi nasional.
 - b. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program instruksional untuk memastikan bahwa kurikulum dan pembelajaran efektif telah diterapkan, didukung dengan penggunaan strategi penilaian secara tepat.
 - c. Mengajak semua pihak terkait di sekolah melaksanakan pengambilan keputusan yang didasarkan kepada visi, misi, dan prioritas program.
 - d. Memantapkan dan mempertahankan harapan berprestasi yang tinggi kepada murid secara rutin dengan melakukan best practices dalam kepemimpinan, pembelajaran, dan perbaikan instruksional.

- e. Bekerjasama dengan para guru dan staf dalam mengidentifikasi sumber-sumber dan materi sesuai dengan kemampuan anggaran.
- f. Bekerjasama dengan guru dan staf dalam memperbaiki dan menetapkan kalender akademik.⁴⁸

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.⁴⁹ Lembaga Administrasi Negara merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja.

Istilah *Kinerja* berasal dari kata *job performane* atau *actual performane* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

⁴⁸<http://www.asikbelajar.com/2016/10/15-indikator-kinerja-kepala-sekolah.html> diakses pada 12 Desember 2016 pukul 09:25.

⁴⁹Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), hlm. 503.

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Hal ini sebagaimana pendapat Davis bahwa faktor yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) atau dengan kata lain “*performance = ability + motivation*”.⁵⁰ Seperti diketahui banyak orang yang mampu bekerja tetapi tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan sesuatu maka tidak menghasilkan kinerja, demikian juga banyak orang yang termotivasi tetapi tidak mampu melaksanakan suatu pekerjaan maka juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja. Dengan kata lain kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

⁵⁰Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 155.

Pada umumnya para ahli memberikan batasan mengenai kinerja disesuaikan dengan pandangannya masing-masing. Menurut Simamora⁵¹ menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkan sebagai karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial. Hal senada dikemukakan oleh Anwar⁵² bahwa kinerja sama dengan performance yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki. Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁵³ mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

⁵¹Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000). hlm. 57.

⁵²A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), hlm. 67.

⁵³A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . . . hlm: 68.

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar⁵⁴ memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi; (2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bahan serta kualitas dukungan itu sendiri; (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan pada bahan oleh tim (*partner*/teman kerja); (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; dan (5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi. Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan

⁵⁴A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . . . hlm: 69.

acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan.

Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

b. Indikator Kinerja Guru

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

1) Perencanaan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu

mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari : a) identitas silabus, b) standar kompetensi SK, c) kompetensi dasar (KD), d) materi pembelajaran, e) kegiatan pembelajaran, f) indikator, g) alokasi waktu, h) sumber pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus ditandai oleh adanya komponen-komponen, yaitu: a) identitas RPP, b) standar kompetensi (SK), c) kompetensi dasar (KD), d) indikator, e) tujuan pembelajaran, f) materi pembelajaran, g) metode pembelajaran, h) langkah-langkah kegiatan, i) sumber pembelajaran, j) penilaian.

2) Pelaksanaan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya

menuntut kemampuan guru. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran meliputi:

a) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan penaturan tempat duduk siswa.

b) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, media audio visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada (by utilization) meliputi bagan siklus atau mendesain untuk kepentingan pembelajaran (by design) meliputi membuat media foto atau film,

pembelajaran berbasis komputer dan sebagainya.

c) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan, dan sebagainya.

3) Evaluasi Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian

hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada passing grade atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran. Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang

guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/ salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya. Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan

alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami. Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:
 - a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
 - b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun

program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.⁵⁵

c. Manfaat Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Sekolah

Manfaat kinerja guru dalam pembelajaran di sekolah dapat dengan melakukan perencanaan program pembelajaran yang disusun secara sistematis, pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan program yang telah direncanakan, diadakan evaluasi pembelajaran dan dilaksanakan perbaikan dan pengayaan pembelajaran. Tujuan pendidikan guru seharusnya mendorong perkembangan guru-guru secara pribadi dan secara profesional. Guru-guru yang berkembang akan menjadi lebih terbuka lebih manusiawi, lebih terampil, lebih mempunyai keahlian dalam mendidik. Mereka sedang memenuhi potensi has mereka sendiri atau melakukan untuk mereka sendiri yang orang lain mengharapkan mereka melakukan untuk para siswa, tetapi sering guru gagal untuk memahami pelajaran, bahwa seperti para siswa mempunyai kebutuhan dan kemampuan yang berbeda.

⁵⁵Permendiknas nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hlm: 581.

Guru atau Pendidik memegang peran yang sangat sentral dalam keseluruhan proses belajar mengajar. Guru dituntut untuk mampu mewujudkan perilaku mengajar secara tepat agar menjadi perilaku mengajar yang efektif dalam diri peserta didik. Di samping itu guru dituntut pula untuk mampu menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif. Dan yang lebih penting lagi adalah guru harus mempunyai kepribadian karena guru menjadi model atau sentral identifikasi diri atau menjadi anutan teladan dan konsultan bagi peserta didiknya.⁵⁶

Dari uraian di atas dapat diambil pengertian bahwa karakteristik pendidik adalah sebagai berikut:

- a. Seorang pendidik harus mempunyai kematangan profesional, yaitu mengenai ilmu pengetahuan, mencintai anak didiknya
- b. Seorang pendidik harus mempunyai diri yang stabil, yaitu kemampuan menjaga diri dari perbuatan yang terlarang yaitu disebut wara'i
- c. Seorang pendidik harus mempunyai kematangan sosial yang stabil, yaitu berusia tua, berwibawa, sopan santun, penyabar sehingga dapat membina kerja sama dengan peserta didik secara efektif.

⁵⁶Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam upaya mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 217.

Selain itu seorang guru juga harus mempunyai sifat-sifat pendidik sebagai berikut :

- a. Zuhud, tidak mengutamakan materi dan mengajar karena mencari keridhaan Allah semata.
- b. Kebersihan, seorang guru harus bersih tubuhnya, jauh dari dosa dan kesalahan, berjiwa bersih, terhindar dari dosa besar, sifat riya, dengki, permusuhan dan lain-lain.
- c. Ikhlas dalam pekerjaan, keikhlasan dan kejujuran seorang guru dalam pekerjaannya merupakan jalan terbaik ke arah suksesnya tugas dan sukses peserta didiknya
- d. Pemaaf, seorang guru harus bersifat pemaaf terhadap peserta didiknya.
- e. Harus mengetahui tabiat peserta didik, yaitu harus mengetahui tabiat pembawaan, adat istiadat dan pemikiran peserta didik agar tidak salah arah dalam mendidik.

Oleh karena itu untuk dapat menjamin tercapainya suatu pendidikan, seorang guru harus mempunyai kepribadian yang baik. Karena kepribadian guru adalah faktor yang sangat penting untuk melaksanakan tanggung jawabnya, selain itu juga kemampuan dalam mengembangkan dalam metode dan intensitas aktivitas interaktif guru dengan

peserta didik. Hal tersebut sangat menentukan keberhasilan dalam proses belajar mengajar.

Kepribadian guru adalah pengaruh yang sangat besar bagi peserta didik. Seperti yang telah disebutkan oleh Muhibbin Syah bahwa kepribadian guru adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang guru sebagai pengembang sumber daya manusia, karena disamping sebagai pembimbing, dan pembantu guru juga berperan sebagai panutan.⁵⁷

3. Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Guru yang mempunyai kinerja yang baik akan mampu menumbuhkan semangat dan motivasi belajar siswa yang lebih baik, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat berpengaruh di lingkungan sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas kepala sekolah selaku pemimpin adalah membantu para guru mengembangkan potensi mereka secara maksimal dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif yang mendorong para guru, staf, dan peserta didik untuk

⁵⁷Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 225.

mempersatukan kehendak, pikiran, dan tindakan dalam kegiatan kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan sekolah. Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “vision” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktifitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. kinerja mengajar merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan motivasinya, sehingga terjadi perubahan pada diri siswa baik pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai hasil dari upaya guru dalam mendidik siswa.

Heck dalam penelitiannya menemukan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial yang dikembangkan di sekolah.⁵⁸ Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) Mendeskripsikan pelaksanaan supervisi dilakukan kepala sekolah pada sekolah di SD Nasima Semarang (2) Mendeskripsikan keberhasilan kinerja guru sekolah di SD Nasima Semarang (3) Menjelaskan hubungan antara supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru di SD Nasima Semarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasi. Variabel yang akan diteliti adalah variabel bebas

⁵⁸Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 168-169.

yaitu (X) supervisi kepala sekolah dengan variabel terikat yaitu (Y) kinerja guru. Alat pengumpul data dalam penelitian ini dengan menggunakan angket.

B. Kajian Pustaka

Peneliti menyadari bahwa secara substansial penelitian ini tidaklah sama sekali baru. Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa karya yang relevan dengan judul skripsi Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD Nasima Semarang tahun pelajaran 2015/2016. Beberapa karya itu antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh : Rudiyanto (3100042), IAIN Walisongo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam, Tahun 2004 dengan skripsinya yang berjudul “*Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Terhadap Kemampuan Profesional Mengajar Guru Pendidikan Agama Islam di MTsN Ketanggungan Kabupaten Brebes*”⁵⁹ dengan hasil penelitiannya bahwa ada pengaruh yang signifikan pelaksanaan supervisi kepala sekolah terhadap kemampuan profesional mengajar guru pendidikan agama islam.

⁵⁹Rudiyanto, *Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Terhadap Kemampuan Profesioonal Mengajar Guru Pendidikan Agama Islam di MTsN Ketanggungan Kabupaten Brebes*, (Semarang: Perpustakaan IAIN Walisongo Semarang, 2004), hlm. 186.

2. Penelitian yang dilakukan oleh : Felliha Diah Widya Ningrum (63311010), IAIN Walisongo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam, Tahun 2010 dengan skripsinya yang berjudul “*Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Islam Jepara*”⁶⁰ dengan hasil penelitiannya bahwa (1). Untuk mempermudah guru dalam melakukan transfer ilmu, guru harus mengetahui kebutuhan siswa. Guru kelas merupakan orang yang lebih mengetahui perkembangan siswa melalui pertemuan dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini Kepala Sekolah berkewajiban memberi arahan kepada guru bagaimana cara mengetahui kebutuhan dan permasalahan siswa; (2). Guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan anak didik, memberikan keteladanan, motivasi, dan inspirasi untuk terus berkarya dan berprestasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas guru adalah salah satu kunci memajukan pendidikan. Tanggung jawab Kepala Sekolah sebagai supervisor di sini adalah meningkatkan kualitas tenaga pendidik dalam memahami metode pengajaran dan penggunaan media pembelajaran; (3). Efektifitas pembelajaran dapat diketahui melalui evaluasi hasil belajar.

⁶⁰Fallisha Diah Widya Ningrum, *Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Islam Jepara*, (Semarang: Perpustakaan IAIN Walisongo Semarang, 2010), hlm. 69.

Kepala sekolah selalu memantau proses guru dalam melaksanakan penilaian siswa meskipun kepala sekolah hanya menerima hasil.

3. Penelitian yang dilakukan oleh : Aini Mangfira (3105269), IAIN Walisongo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam, Tahun 2010 dengan skripsinya yang berjudul “*Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Mutu Guru PAI di SMP Nasima Semarang*”⁶¹ dengan hasil penelitiannya bahwa (1). Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMP Nasima Semarang dilakukan dengan melakukan pengawasan dan bantuan terhadap kinerja guru pada unit SMP; (2). Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor untuk meningkatkan mutu guru PAI di SMP Nasima Semarang yaitu mengarahkan guru PAI pada proses pembelajaran yang tidak hanya teori tetapi aktif dalam pendampingan siswa harian (praktek dari teori baik) agar tercapai standar KKM pada diri peserta didik, kepala sekolah memberikan reward kepada guru bila hasilnya sesuai KKM dengan mempercepat kenaikan pangkatnya dan melakukan komunikasi dengan DEPAG, MGMP, dalam rangka peningkatan kualitas guru PAI. (3). Problematika yang dialami adalah kurangnya kemampuan guru PAI dalam

⁶¹Aini Maghfira, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Mutu Guru PAI di SMP Nasima Semarang*, (Semarang: Perpustakaan IAIN Walisongo Semarang, 2010), hlm. 24.

menggunakan dan memanfaatkan IT, banyaknya pekerjaan di SMP Nasiam Semarang dalam pengembangan mutu sekolah terkadang jadwal supervisi terbenglalai. Maka menurut yang bisa dilakukan adalah kepala sekolah sebagai supervisor lebih meningkatkan mutu guru melalui profesional guru PAI, selain itu membiasakan guru menggunakan IT agar pembelajaran lebih berkualitas dan mencapai ketuntasan yang diharapkan.

Dari kajian pustaka diatas, peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidaklah sepenuhnya baru. Namun dalam penelitian ini peneliti membahas tentang layanan kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik di SD Nasima Semarang. Dan objek kajiannya lebih menitik beratkan pada kegiatan supervisi akademik kepala sekolah.

C. Rumusan Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara yang mungkin benar dan mungkin juga salah. Dan untuk membuktikan kebenarannya, dibutuhkan penelitian. Menurut M. Nazir hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya pada saat fenomena dikenal dari dasar kerja serta panduan dalam verifikasi.⁶²

Selain itu Suharsimi Arikunto memberikan definisi hipotesis yaitu suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap

⁶²M. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 182.

permasalahan.⁶³ adalah jawaban sementara yang masih lemah kebenarannya sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Pembuktian kebenaran dari hipotesis ini dapat dilakukan dengan cara mengolah data hasil penelitian lapangan dengan rumus statistik. Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: “Terdapat pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Nasima Semarang tahun pelajaran 2015/2016”. Hipotesis tersebut dapat digambarkan sebagai

berikut: $\boxed{X} \rightarrow \boxed{Y}$, dimana (X) adalah variabel supervisi kepala sekolah, sedangkan (Y) adalah variabel kinerja guru.

⁶³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 71.