

PELAKSANAAN MANAJEMEN SUPERVISI PENDIDIKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Hafiedh Hasan¹

hafiedhasan@stipemalang.ac.id

Abstrak

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jika pengertian manajemen diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada suatu organisasi, Arikunto mendefinikan manajemen pendidikan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien. Supervisi kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi dan pembinaan yang bertujuan untuk mengembangkan proses pembelajaran bagi guru. Tujuan yang menjadi sasaran dari supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses pembelajaran dan hasil pembelajaran.

Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran. Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah seluruh aktivitas guru baik dari perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, membimbing dan melatih siswa dan melakukan tugas tambahan dengan penuh tanggung jawab mengeluarkan seluruh kemampuan guru tersebut agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Keyword: *Manajemen, Supervisi, Kinerja Guru*

A. PENDAHULUAN

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam hubungannya dengan kompetensi guru karena kepala sekolah bertugas sebagai supervisor yang

¹ Dosen STIT pemalang

memiliki kewajiban mensupervisi pekerjaan yang dilakukan guru. Jika kepala sekolah dapat melakukan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai supervisor dengan baik maka profesionalitas atau kompetensi guru dalam pembelajaran akan meningkat.²

Supervisi kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi dan pembinaan yang bertujuan untuk mengembangkan proses pembelajaran bagi guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Mukhtar, (2013:44) bahwa supervisi kepala sekolah adalah kegiatan mengamati, mengawasi, membimbing dan menstimulir kegiatan yang dilakukan orang lain dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran. Kegiatan supervisi oleh kepala sekolah dalam membina guru dalam proses pembelajaran merupakan salah satu cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Kegiatan yang dilakukan kepala sekolah melakukan pembinaan tersebut merupakan kegiatan supervisi akademik.

Salah satu alasan kepala sekolah dalam memajukan sekolah agar berkinerja baik yaitu dengan melakukan pembinaan kepada guru. Pembinaan tersebut dilakukan agar guru melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, efektif, dan efisien. Dapat dilihat bahwa dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, kepala sekolah bertugas menyelenggarakan serta melaksanakan kegiatan supervisi. Tugas ini cukup penting karena melalui peran supervisor, kepala sekolah dapat memberi bantuan, bimbingan, ataupun layanan kepada guru dalam menjalankan tugas atau-pun dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi pada saat proses pembelajaran. Tujuan yang menjadi sasaran dari supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik

² Sugi, Supervisi Kepala Sekolah (Teori dan Implementasi), (Temanggung : CV. Asna Pustaka, 2020), hlm. 1-3

pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses pembelajaran dan hasil pembelajaran.³

A. PEMBAHASAN

1. Manajemen Pendidikan

Manajemen berasal dari Bahasa Latin yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agree (melakukan). Kata-kata tersebut digabung menjadi manager yang artinya menangani.. Managere diterjemahkan ke Bahasa Inggris to manage (kata kerja), management (kata benda), dan manager untuk orang yang melakukannya. Management diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).⁴

Menurut Sondang P. Siagian dalam Arikunto, manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.⁵ Menurut Nanang Fattah, manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang saling bekerja sama. Manajemen sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Sedangkan manajemen dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁶

Pendapat lain juga mengatakan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan

³ Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 83

⁴ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.5

⁵ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hlm. 3.

⁶ Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas* (Jakarta: Gaung PersadaPress, 2009), him. I

mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁷

Jika pengertian manajemen diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada suatu organisasi, Arikunto mendefinikan manajemen pendidikan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.⁸

Menurut pandangan Islam, umatnya dianjurkan untuk melakukan segala sesuatu dengan teratur, rapi, benar, dan tertib. Dalam perkembangan ilmu pengetahuan modern, pekerjaan mengelola sesuatu secara teratur itu merupakan bagian dari ilmu manajemen.⁹

Dari beberapa pengertian manajemen di atas, manajemen adalah suatu bentuk kerjasama yang melibatkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Jika diperinci, terdapat tiga hal yang merupakan unsur penting dari manajemen yaitu: (1) usaha kerjasama, (2) melibatkan dua orang atau lebih, dan (3) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga unsur tersebut menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam suatu organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu.

Ada beberapa pendapat yang membagi proses kegiatan dalam manajemen di antaranya George R. Terry yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengendalian (controlling) atau dikenal

⁷ Djeddu Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 17

⁸ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hlm. 4

⁹ Abdul Basith, *Islam dan Manajemen Koperasi Prinsip dan Strategi Pengembangan Koperasi di Indonesia* (Malang UIN-Malang Press, 2008), hlm. 222

dengan POAC yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya lainnya.¹⁰

Sejalan dengan proses manajemen menurut GeorgeR. Terry, Husaini Usman juga menjelaskan manajemen dalam arti luas adalah suatu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan dalam arti sempit adalah manajemen sekolah yang meliputi perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah.¹¹ Baharuddin mengatakan bahwa perencanaan merupakan aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran (objectives) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugasnya.¹²

Sejalan dengan Baharudin, Arikunto menyatakan bahwa perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.¹³ Lebih rinci, Sondang P. Siagian menyatakan bahwa dalam perencanaan kegiatan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penentuan tujuan, penegakkan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.¹⁴

Pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan

¹⁰ George R. Terry, *Principles of Management*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), hlm. 1.

¹¹ Husaini Usman, Manajemen..him.6

¹² Baharuddin & Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi menuju Sekolah Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 99

¹³ Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen...*, hlm. 9.

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja* (Jakarta: PT. Rinca Cipta, 2002), hlm. 103.

memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Secara lebih sederhana, pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya antaranggota organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, serta lingkungan yang melingkupi.

Dalam unsur-unsur organisasi di antaranya: manusia, sasaran, tempat kedudukan, pekerjaan dan wewenang, teknologi, lingkungan. Pada proses pengorganisasian, meliputi: sasaran, penentuan kegiatan-kegiatan, pengelompokan kegiatan- kegiatan, pendelegasian wewenang, rentang kendali, perincian peranan perorangan, tipe organisasi dan bagan organisasi.¹⁵ efektif dalam pengorganisasian sekolah menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personel (guru dan non guru) melaksanakan tugasnya.

Sedangkan keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas sekolah.¹⁶

Tujuan Manajemen pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena Manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan.

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

¹⁵ Marno dan Triyo Suprayitno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 16

¹⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 50

kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹⁷

Tujuan pokok memperlajari Manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.¹⁸

Secara rinci tujuan manajemen pendidikan antara lain :

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
- c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
- d. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan
- e. Teratasinya masalah mutu pendidikan.

Fungsi pelaksanaan menurut Koontz dan O'Donnell adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang nyata. Dalam hal ini yang termasuk di antaranya: motivasi, kepemimpinan dan komunikasi.¹⁹

¹⁷ UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 : 7

¹⁸ Depdiknas, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Bukul, Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta. Balitbang. Depdiknas 2001, hal 4

¹⁹ Mamo dan Triyo Suprayitno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam...* hlm. 20

Manajemen mempunyai fungsi pelaksanaan karena dengan adanya pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, maka memungkinkan organisasi berjalan dan perencanaan dilaksanakan.²⁰ Dengan demikian, pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, guru, penting dalam manajemen. Kepala sekolah/madrasah, guru, sebagai manajer yang mampu menggerakkan bawahannya dalam pelaksanaan yang sudah pasti mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, usaha untuk membangkitkan semangat kerja bawahannya. Dalam fungsi pelaksanaan, kepala sekolah/madrasah lebih menekankan pada upaya memotivasi dan mengarahkan para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dengan baik.

Pengawasan adalah suatu cara lembaga mewujudkan kinerja dan mutu yang efektif dan efisien dan lebih jauh mendukung terwujudnya visi/misi lembaga atau organisasi.²¹ Pengendalian sebagai salah satu unsur manajemen pendidikan untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana dan juga sebagai hal terpenting untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Dalam penelitian manajemen pendidikan dalam mewujudkan mutu lulusan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian sampai pada penggerakan, berarti mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana-rencana.²²

Kegiatan adalah kegiatan untuk pengawasan mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerjasama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi pendidikan. Data dari informasi tersebut dipakai untuk mengidentifikasi pencapaian tujuan, penyimpangan. Serta kelemahan yang didapatkan dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dan sekolah tersebut.

²⁰ Socbagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Ardadizya-Jaya, 2000), hlm. 31.

²¹ Irham Fahmi, *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 84

²² GeorgeR. Terry, *Principles of Management*. Terj. Winardi. Cet. 8. (Bandung: PT. Alumni, 1986), hlm. 37

Salah satu bentuk pengawasan yang digunakan di sekolah adalah supervisi. Secara umum supervisi pendidikan merupakan upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar agar berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru-guru untuk lebih memahami mutu, pertumbuhan, dan peranan sekolah mencapai tujuan dimaksud.²³

Dalam proses manajemen terlibat fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (Organizing), Pemimpinan (Leading) dan pengawasan (controlling).²⁴ Adapun pengertian manajemen dari sudut fungsinya adalah proses, kegiatan merencanakan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pendapat diatas bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu :

a. Planning (perencanaan)

Bagi setiap manajemen harus mempunyai planning atau perencanaan yang jelas, karena dengan perencanaan merupakan proses awal dalam menentukan tujuan manajemen yang akan dicapai. Dalam banyak hal perencanaan memegang peran strategis karena fungsi-fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan tanpa perencanaan.

b. Organizing (pengorganisasian).

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, bahan-bahan, tugas, tanggung jawab, wewenang dan fasilitas sehingga tercapai suatu organisasi yang

²³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm 60

²⁴ Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2006

dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. **Actuanting (kegiatan).**

Kegiatan adalah tindakan atau aktivitas seluruh komponen manajemen, bekerja menurut tugas masing-masing, alat-alat dan fasilitas dipergunakan menurut fungsi dan kegunaan masing-masing, dan biaya sesuai dengan alokasi biaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan manajemen.

d. **Controlling (pengawasan).**

Pengawasan atau pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjamin bahwa kegiatan dapat membeberikan hasil seperti seperti yang diinginkan. Pengawasan diperlukan agar semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.²⁵

2. Manajemen Supervisi Pendidikan

Supervisi secara etimologis berasal dari bahasa inggris “to supervise” atau mengawasi. Menurut *Merriam Webster’s Colligate Dictionary* disebutkan bahwa supervisi merupakan ‘A critical watching and directing’. Beberapa sumber lainnya menyatakan bahwa supervisi berasal dari dua kata, yaitu “superior” dan “vision”. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah digambarkan sebagai seorang “expert” dan “superior”, sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah. Supervisi ialah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto, 2000). Manullang (2005) menyatakan bahwa supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Supervisi

²⁵ Deden Makbuloh, Manajemen Mutu Pendidikan Islam, (Jakarta, Raja Grafindo Persada), h, 40

merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih professional dalam menjalankan tugas melayani peserta didik.²⁶

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode - metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya.²⁷ Dengan kata lain, Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan fisik terhadap fisik material. Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar , pengawasan terhadap situasi yang menyababkannya.²⁸ Aktivitas dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugasnya baik. Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut yang berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan.

Dalam melaksanakan tugasnya seorang supervisor harus berpegang pada prinsip-prinsip yang kokoh demi kesuksesan tugasnya atau memiliki pedoman bagi pelaksanaan tugasnya, yaitu :

- a. Prinsip Fundamental/ dasar (Foundamental/ basic principle)

²⁶ Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta), h. 84

²⁷ Ngahim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), h.76

²⁸ Dadang suhardan, *supervisi profesional*, (Bandung : Alfabeta , 2010) h. 39

Setiap pemikiran, sikap dan tindakan seorang supervisor harus berdasar/ berlandaskan sesuatu yang kokoh/ kuat serta dapat dipulangkan kepadanya. Bagi bangsa indonesia Pancasila adalah falsafah dan dasar negara kita, sehingga bagi supervisor, Pancasila adalah prinsip fundamental. Setiap supervisor pendidikan Indonesia harus bersikap konsisten dan konsekuensi dalam pengamalan sila-sila Pancasila secara murni dan konsekuensi.

b. Prinsip Praktis

Sesuai prinsip fundamental sebagai pedoman seorang supervisor pendidikan Indonesia, maka dalam pelaksanakan sehari-hari mereka berpedoman pada prinsip positif dan prinsip negatif.

c. Prinsip positif merupakan pedoman yang harus dilakukan seorang supervisor agar berhasil dalam pembinaannya.²⁹

- 1) Supervisi harus konstruktif dan kreatif Supervisi harus mampu membangun pendidikan dan pengajaran ke arah yang lebih baik dengan mengembangkan aktivitas, daya kreasi dan inisiatif orang-orang yang disupervisinya.
- 2) Supervisi harus dilakukan berdasarkan hubungan profesional, bukan berdasarkan hubungan pribadi/ konco.
- 3) Supervisi hendaklah progresif tekun, sabar, tabah dan tawakal.
- 4) Supervisi hendaklah dapat mengembangkan potensi, bakat dan kesanggupan untuk mencapai kemajuan.
- 5) Supervisi hendaklah senantiasa memperhatikan kesejahteraan serta hubungan baik yang dinamik.
- 6) Supervisi hendaklah bertolak dari keadaan yang kini nyata ada (Das Sein) menuju sesuatu yang dicita-citakan (Das Sollen).
- 7) Supervisi harus jujur, objektif dan siap mengevaluasi diri sendiri demi kemajuan.³⁰

²⁹ *Ibid*, h. 40

³⁰ Mukhtar dan Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan, (Jakarta: Gaung Persada, 2009), hlm. 77-78

- d. Prinsip negatif merupakan pedoman yang tidak boleh dilakukan oleh seorang supervisorn dalam pelaksanakan supervisi.
- 1) Supervisi tidak boleh memaksakan kemauannya (otoriter) kepada orang-orang yang disupervisi. Berikan argumentasi/alasan yang rasional tentang tindakan-tindakan serta instruksi/instruksinya. Jangan menonjolkan jabatan/ kekuasaannya agar tidak menghambat kreativitas bawahannya.
 - 2) Supervisi tidak boleh dilakukan berdasarkan hubungan pribadi, keluarga, persahabatan dan sebagainya.
 - 3) Supervisi hendaklah tidak menutup kemungkinan terhadap perkembangan dan hasrat untuk maju bagi bawahannya dengan dalih apapun. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil, mendesak dan memperkuda bawahan.
 - 4) Supervisi tidak boleh menutup kemungkinan terhadap hasrat berkembang dan ingin maju dari bawahannya dengan segala dalih apapun.
 - 5) Supervisi tidak boleh mengeksplorasi bawahan dan bersifat otoriter.
 - 6) Supervisi tidak boleh menuntut prestasi diluar kemampuan bawahannya/ cita-cita muluk-muluk yang hampa.
 - 7) Supervisi tidak boleh egois. Tidak jujur dan menutup diri terhadap kritik dan saran dari bawahannya.³¹

e. Prinsip Ilmiah.

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.

³¹ Ibid, h. 77-78

3) Setiap kegiatan supervise dilaksanakan secara sistematis terencana.

f. Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusian yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan. Prinsip Kerjasama Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervise “sharing of idea, sharing of experience memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

g. Prinsip konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.³²

Tujuan supervisi pendidikan adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Tujuan utama supervisi adalah memperbaiki pengajaran. Tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar.³³

Semua kegiatan yang dilakukan tentu memiliki tujuan dan selalu mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai tersebut. Pendidikan merupakan salah satu bentuk kegiatan manusia yang memiliki tujuan yang ingin dicapai dari proses pelaksanaanya. Merumuskan tujuan supervisi pendidikan harus

³² Piet A. Sahertian, Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM, (Jakarta : Rineka Cipta ,2008), h. 19

³³ Suryo Subroto, Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah, Jakarta: Bina Aksara, 1988, h.134

dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan-kegiatan supervisi yang lebih efektif. Tujuan supervisi pendidikan adalah :

- a. Membantu guru agar dapat lebih mengerti atau menyadari tujuan-tujuan pendidikan di sekolah, dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu.
- b. Membantu guru agar mereka lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan 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 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 tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- e. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya didepan kelas.
- f. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan 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 (sekolah) maupun dari luar (masyarakat).³⁴

Menurut Hasbullah, fungsi dan tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Sebagai arah pendidikan. Dalam hal ini, tujuan akan menunjukkan arah dari suatu usaha, sedangkan arah tadi menunjukkan jalan yang harus

³⁴ Moh Rifai, Supervisi Pendidikan, Bandung: Jemmars, 1982, hlm 39-46

ditempuh dari situasi sekarang kepada situasi berikutnya. Sebagai contoh, guru yang berkeinginan membentuk anak didiknya menjadi manusia yang cerdas maka arah dari usahanya ialah menciptakan situasi belajar yang dapat mengembangkan kecerdasan.

2. Tujuan sebagai titik akhir. Dalam kaitan ini, apa yang diperhatikan adalah hal-hal yang terletak pada jangkuan masa datang. Misalnya, jika seorang pendidik bertujuan agar anak didiknya menjadi manusia yang berakhhlak mulia, tentu menekannya di sini adalah deskripsi tentang pribadi akhlakul karimah yang diinginkannya tersebut.
3. Tujuan sebagai titik pangkal mencapai tujuan lain. Dalam hal ini, tujuan pendidikan yang satu dengan yang lain merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan.
4. Memberi nilai pada usaha yang dilakukan. Dalam konteks usaha-usaha yang dilakukan, kadang-kadang didapati tujuannya yang lebih luhur dan lebih mulia dibanding yang lainnya semua ini terlihat apabila berdasarkan nilai-nilai tertentu.³⁵

Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekadar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-rnengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.

Seperti dikatakan oleh Nealey dan Evans dalam bukunya, "Hand- book for Effective Supervision of Instruction", seperti berikut : " ... *the term 'supervision' is used to describe those activities which are primarily and directly concerned with studying and improving the conditions which surround the learning and growth of pupils and teachers.*" Dalam dunia pendidikan di Indonesia, perkataan supervisi belum begitu populer. Sejak

³⁵ Moh Rifai, Supervisi Pendidikan, Bandung: Jemmars, 1982, hlm 39-46

zaman penjajahan Belanda hingga sekarang orang lebih mengenal kala "inspeksi" daripada supervisi. Pengertian "inspeksi" sebagai warisan pendidikan Belanda dulu, cenderung kepada pengawasan yang bersifat otokratis, yang berarti "mencari kesalahan-kesalahan guru dan kemudian menghukumnya".³⁶

Sedangkan supervisi mengandung pengertian yang lebih demokratis. Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya mengawasi apakah para guru atau pegawai menjalankan tugas dengan sebaik baiknya sesuai dengan instruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga berusaha bersama guru-guru, bagaimana cara-cara memperbaiki proses belajar-mengajar. Jadi dalam kegiatan supervisi, guru-guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif, melainkan diperlakukan sebagai partner bekerja yang memiliki ide-ide, pendapat-pendapat, dan pengalaman-pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan di dalam usaha-usaha perbaikan pendidikan. Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Burton dalam bukunya, "*Supervision a Social Process*", sebagai berikut: "*Supervision is an expert technical service primarily aimed at studying and improving co-operatively all factors which affect child growth and development*". Sesuai dengan rumusan Burton tersebut, maka :

- 1) Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan.
- 2) Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar- mengajar secara total; ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal

³⁶ *Ibid*, h. 46

implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.

- 3) Fokusnya pada *setting for learning..* bukan pada seseorang atau sekelompok orang. Semua orang, seperti guru-guru, kepala sekolah, dan pegawai sekolah lainnya, adalah teman sekerja (coworkers) yang sama-sama bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar-mengajar yang baik.

Supervisi pendidikan menurut Ametembun adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan atau peningkatan mutu pendidikan.³⁷ Supervisi menurut Sahertian telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, sebagai berikut :

- a. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan secara kontinu.
- b. Objek, artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
- c. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.³⁸

Dari beberapa pengertian diatas, supervisi secara sederhana bahwa supervisi merupakan upaya kepala sekolah dalam pembinaan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah. Ditinjau dari objek yang di supervisi, ada tiga macam supervisi yaitu :

- a. Supervisi Akademik

³⁷ N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan Disusun Secara Berprogram* (Bandung: Suri, 2007), h. 3

³⁸ Piet sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta : Rineka Cipta , 2008), h. 16

Yaitu yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses pembelajaran.

b. Supervisi Administrasi

Yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dengan pelancar terlaksananya pembelajaran.

c. Supervisi Lembaga.

Yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sentral madrasah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran, maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik madrasah atau kinerja madrasah.³⁹

Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut peran kepala madrasah sebagai supervisor sangatlah penting, karena supervisi adalah suatu kegiatan-kegiatan pengawas kepala madrasah untuk memperbaiki kondisi baik fisik maupun Non fisik untuk mencapai proses pembelajaran yang lebih baik. Dari uraian diatas dapat difahami bahwa supervisi bukan suatu perintah , akan tetapi merupakan bimbingan, pembinaan dan arahan kepada guru. Dalam penelitian ini peneliti fokus pada supervisi akademik.

3. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dan terlaksananya proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya yang bertanggungjawab dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan agar, dalam mencapai tujuan tersebut kepala sekolah hendaknya mampu mengarahkan dan mengordinasikan segala kegiatan yang ada di lembaga

³⁹ Dadang suhardan, *supervisi profesional*, (Bandung : Alfabeta,2010) , h. 47

tersebut. Kegiatan ini merupakan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin disekolah.⁴⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal mengerti berbagai kedudukan, keadaan dan apa yang diinginkan baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta pegawai-pegawai lainnya. Sehingga dengan kerja sama yang baik menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.⁴¹

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah adalah seseorang yang harus mampu menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Kepala Sekolah adalah seorang yang diberi tugas dan wewenang khusus untuk memimpin suatu pendidikan formal. Jabatan tertinggi dalam suatu lembaga pendidikan formal diberikan kepada kepala sekolah sehingga ia menjadi seorang pemimpin yang membawahi semua unsur personalia yang ada disekolah tersebut. Kepala sekolah di lingkungan sekolah adalah orang yang bertanggung jawab atas terwujudnya semua kegiatan dalam koordinasi sebaik-baiknya.⁴²

⁴⁰ Wahyusumidjo. Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, h.81.

⁴¹ Daryanto, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h.80

⁴² Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Haji Mas Agung, 1993), h.43.

Jadi kepala sekolah memiliki peran yang amat besar guna mewujudkan efektivitas output sumberdaya yang menjamin kesinambungan pembangunan bangsa, lebih-lebih lagi dipengaruhi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka peran kepala sekolah jauh lebih dominan, kenyataan yang demikian mengharuskan makin perlunya penguasaan kompetensi kepemimpinan bagi seorang kepala sekolah. Adapun seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memimpin sekolah secara keseluruhan. Dalam peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 20 Tahun 2003, dijelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah harus ditunjukan dalam aktivitas keseharian yang meliputi :

- a. Kompetensi kepribadian, seperti akhlak mulia, sikap terbuka, mampu mengendalikan diri, dan memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah, seperti menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah, mengelola sumberdaya sekolah, mengelola sarana dan prasarana, mengelola mengembangkan kurikulum dan pembelajaran, serta kemampuan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.
- c. Kompetensi kewirausahaan, yaitu kemampuan menciptakan inovasi, dan memiliki motivasi kuat untuk sukses dalam kepemimpinannya, serta naluri kewirausahaan dalam mengelola sumber belajar.
- d. Kompetensi supervisi, yaitu kemampuan melakukan bimbingan kepada guru, tenaga kependidikan dan siswa dalam rangka meningkatkan profesional guru.
- e. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan instansi dan organisasi terkait dan masyarakat untuk kemajuan sekolah⁴³

⁴³ Undang-undang RI No.20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung:Fokus Media, Cetakan Pertama, 2003), hlm 225

Dari peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 13 Tahun 2007 diatas maka penulis memfokuskan terhadap poin ‘ke empat’. Dimana kepala sekolah di haruskan memiliki kompetensi supervisi supaya dapat melakukan bantuan atau bimbingan terhadap guru-guru yang di pimpinnya dalam rangka meningkatkan keprofesionalan guru dalam mengajar. Selain sebagai pemimpin yang membawahi seluruh personalia yang ada, maka kepala sekolah juga menjadi seorang supervisor yang menjalankan kegiatan supervisi. Jabatan Supervisor adalah jabatan yang otomatis melekat padanya. Supervisor yang dimaksud adalah orang yang berfungsi member bantuan kepada guru-guru dalam menstimulasi guru-guru kearah yang lebih baik dalam pembelajaran. Untuk menuju kearah perbaikan dan meningkatkan mutu belajar mengaja maka tugas supervisi bidang pendidikan dan pengajaran khususnya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk :

1. Membantu guru-guru untuk lebih memenuhi tujuan pendidikan dan peran sekolah dalam usaha mencapai tujuan
2. Membantu guru-guru untuk lebih menyadari dan memahami kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid dan menolong mereka untuk mengatasinya
3. Memberi kesanggupan guru-guru untuk memperlengkapi dan mempersiapkan murid-muridnya menjadi anggota masyarakat yang efektif
4. Membantu guru-guru untuk menilai aktivitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik
5. Memperbesar kesadaran guru-guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong-menolong.⁴⁴

Dengan demikian supervisi adalah suatu bimbingan yang diberikan kepada guru-guru dan para siswa untuk memperbaiki situasi belajar

⁴⁴ Ametembun, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 1981), h.4.

mengajar untuk menuju kearah proses belajar mengajar yang lebih efektif dan efisien, sehingga proses belajar mengajar siswa meningkat. Dengan kata lain dilaksanakannya supervisi untuk membantu guru-guru yang menemui kesulitan yang berhubungan dengan profesi keguruannya, dalam hal ini supervisorlah yang bertugas membantu dan membimbing guru dalam pembelajaran maka diperlukannya supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah. Yang dimaksud dengan supervisi pengajaran adalah: kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditunjuk untuk memperbaiki kondisi-kondisi personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.⁴⁵

Peranan adalah “bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan”.⁴⁶ Jadi peranan kepala sekolah adalah tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Adapun peranan kepala sekolah menurut Soetopo yaitu :

- a.** Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dalam kebutuhan murid serta membantu guru dalam menghadapi persoalan.
- b.** Membantu guru dalam mengatasi kesukaran belajar.
- c.** Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- d.** Membantu guru memperkaya pengalaman belajar.
- e.** Membantu guru memperoleh kecakapan belajar.
- f.** Membantu guru mengerti media pendidikan.

⁴⁵ Ngahim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h.89.

⁴⁶ Suharso dan Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia EdisiLux, cet-1* (Semarang: Widya Karya, 2005) h.371

- g. Memberi layanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya.⁴⁷

Menyadari adanya peranan-peranan tersebut kiranya sangat berguna bagi para kepala sekolah untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan menuju ke arah yang lebih baik lagi. Fungsi kepala sekolah secara umum yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* disingkat menjadi EMASLIM, penjelasannya sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah sebagai *educator*

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti *team teaching, moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

- a. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telas ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

- b. Kepala sekolah sebagai administrator

⁴⁷ Siti Aminah, *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru*, dalam *Media Sekolah*, Edisi 57 Tahun III, 1-5 April 2010, h. 6

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

c. Kepala sekolah sebagai supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan *modern* diperlukan supervisor khusus yang independen dan dapat meningkatkan objektivitas pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

d. Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.⁴⁸

e. Kepala sekolah sebagai innovator

Dalam rangka melakukan peranannya sebagai inovator kepala sekolah harus perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

f. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui perkembangan pusat sumber belajar.⁴⁹

⁴⁸ *Ibid*, h. 7

⁴⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, (Jakarta:2007) h.74

Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan staf yang ada di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala sekolah sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawan atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang menjalani kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya yang luas tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah :

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaiknya
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntunan kurikulum yang sedang berlaku
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-pennataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing⁵⁰

⁵⁰ Herabudin, *Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 210

Sehubungan hal tersebut di atas, maka Swearingen memberikan fungsi supervisi sebagai berikut :

1. Mengkoordinir semua usaha sekolah
2. Melengkapi kepemimpinan sekolah
3. Memperluas pengalaman guru-guru
4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
5. Memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus
6. Menganalisis situasi belajar dan mengajar.⁵¹

4. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusanya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Dalam bahasa Inggris kinerja disebut dengan “performance” yang berarti tampilan kerja; unjuk kerja; wujud kerja. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁵² Atau secara sederhana kinerja dapat diartikan suatu unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya.⁵³

Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Smith, kinerja adalah adalah “...output drive from processes, human or otherwise”, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.⁵⁴ Jika diaplikasikan dalam

⁵¹ Daryanto, *Op.Cit* .h.179.

⁵² Supardi,Kinerja Guru,(Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada,2014),hlm.45

⁵³ E.Mulyasa,Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru,(Bandung:PT.Remaja Rosdakarya,2013),hlm.88

⁵⁴ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK,(Bandung:PT.Remaja Rosdakarya,2005),hlm.135

dunia pendidikan maka kinerja disini merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga di lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan wewencang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan yang telah ditetapkan.

Sedangkan kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.⁵⁵

Igwe dan Odika dalam Nasib Tua Lumban menyatakan bahwa kinerja guru dapat digambarkan sebagai tugas-tugas yang dikerjakan oleh guru pada waktu yang diberikan di sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah sehari-hari, tujuan kelas dan seluruh tujuan dan sasaran pendidikan.⁵⁶ Kinerja guru dapat ditinjau dari pelaksanaan guru terhadap tugas-tugas atau kewajiban pengajaran di sekolahnya. Guru merupakan profesi yang bergerak di bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan dari pendidikan dan pengajaran tersebut. Berdasarkan asumsi tersebut, kinerja guru dapat dilihat dari perubahan atau kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.⁵⁷

⁵⁵ Supardi,Kinerja Guru,(Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada,2014),hlm.54

⁵⁶ Nasib Tua Lumban Gaol & Paningkat Siburian,”Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”,Jurnal Manajemen Pendidikan,Vol.5,No.1(Januari-Juni 2018),hlm.70

⁵⁷ Masrum,Kinerja Guru Profesional,(Jawa Tengah:CV.Eureka Media Aksara,2021),hlm.31

Wexley menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni (1) keterampilan; (2) upaya; dan (3) kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja, seperti pengalaman, kemampuan dan kecakapan-kecapakan teknik. Upaya diungkapkan sebagai tingkat motivasi yang diperlihatkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi di luar pekerjaannya mendukung produktivitas kerja, seperti kondisi psikologis, komunikasi dan iklim organisasi.⁵⁸ Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah seluruh aktivitas guru baik dari perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, membimbing dan melatih siswa dan melakukan tugas tambahan dengan penuh tanggung jawab mengeluarkan seluruh kemampuan guru tersebut agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru. Maslow dalam teori hirarki kebutuhan, menurutnya motivasi dan kinerja seseorang dipengaruhi oleh lima kategori kebutuhan yaitu: kebutuhan fisiologis, rasa aman, kasih sayang, kebutuhan akan rasa harga diri, serta kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini paling rendah tingkatannya, dan memerlukan pemenuhan yang paling mendesak, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, air, dan udara. Kebutuhan ini juga dapat mempengaruhi kinerja guru. Jika guru sudah merasa aman akan kebutuhan yang sifatnya mendesak ini, maka guru tinggal memikirkan hal yang lain yang lebih bermanfaat bagi tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

Kebutuhan rasa aman. Kebutuhan tingkat kedua ini adalah suatu kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungannya, misalnya kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal dan perlindungan atas tindakan yang sewenang-wenang. Kebutuhan ini juga sangat mempengaruhi kinerja

⁵⁸ Ibid,

guru, seorang guru yang merasa tidak tenang akan keterpenuhannya tempat tinggal dan perlindungan tindak sewenang-wenang, maka pikirannya tidak terfokus pada kerja dan profesionalnya, melainkan ia akan memikirkan keamanan dan kenyamanan di tempat ia bekerja. Kebutuhan kasih sayang. Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif ataupun ikatan emosional dengan individu lainnya, baik sesama jenis maupun dengan yang berlainan jenis, di lingkungan keluarga ataupun di masyarakat, misalnya rasa disayangi, diterima dan dibutuhkan oleh orang lain. Seorang guru harus mendapatkan perhatian dan kasih sayang yang cukup dari lingkungan tempat ia bekerja, jika perhatian dan kasih sayang tersebut telah diberikan, maka ia akan berusaha melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.⁵⁹

Kebutuhan akan rasa harga diri. Kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain. Misalnya hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan mendapat penghargaan atas apa yang dilakukannya. Guru yang merasa dihargai akan hasil kerjanya, maka dia akan merasa nyaman dan lebih giat lagi untuk mendidik anak didiknya. Kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan akan muncul apabila kebutuhan yang ada dibawahnya sudah terpenuhi dengan baik. Misalnya pemuja menciptakan komposisi musik atau seorang ilmuan menemukan suatu teori yang berguna bagi kehidupan. Seorang guru akan merasa bangga ketika pendapat dan masukannya serta karya seorang guru dapat diterima dan diindahkan oleh sekolah.⁶⁰

Kelima faktor tersebut sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi pada struktur organisasi sekolah seyogyanya dapat memenuhi kelima aspek kebutuhan

⁵⁹ E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional,(Bandung:PT.Remaja Rosdakarya,2007),Cet.9,hlm.146

⁶⁰ Ibid, h. 156

tersebut, sehingga guru dapat meningkatkan produktifitas kerjanya dengan aman, nyaman, serta lebih giat lagi. Selain itu menurut Sutermeister dalam Abd.Majid mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh “kemampuan (ability) dan motivasi (motivation)”. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill). Pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman dan minat. Keterampilan dipengaruhi oleh pembawaan (bakat) dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh interaksi faktor-faktor dari (1) Lingkungan fisik pekerjaan; (2) Lingkungan sosial pekerjaan yang terdiri dari kepemimpinan dan organisasi formal atau lingkungan organisasi yang mencakup struktur organisasi, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi dan manajemen.⁶¹

Sedikit berbeda dengan pandangan di atas, Timpe dalam Suprapto mengemukakan bahwa kinerja merupakan akumulasi dari tiga faktor yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat eksternal. Keterampilan yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Upaya dapat berupa motivasi yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi eksternal dapat berupa fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kinerja seseorang.⁶² Selain itu menurut Mithcell dalam Uno dan Lamatenggo merinci cakupan wilayah kinerja atas lima faktor yaitu kualitas kerja, kecepatan atau ketepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.⁶³

Berdasarkan kajian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Secara internal kinerja guru ditentukan oleh :

- a) Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki guru itu sendiri, yaitu terkait pengetahuan dan keterampilan mengajar yang diperoleh guru

⁶¹ Abd Majid,Pengembangan Kinerja Guru,(Yogyakarta:Samudra Biru,2016),hlm.11

⁶² Suprapto,Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia,(Jakarta:Rineka Cipta,2000),hlm.14

⁶³ HB Uno & N. Lamatenggo,Teori Kinerja dan Pengukurannya,(Jakarta:Bumi Aksara,2012),hlm.68

- yang bersangkutan selama menempuh pendidikan atau yang dikenal dengan istilah pre service education;
- b) Motivasi kerja, yaitu terkait dengan motivasi yang dimiliki oleh masing-masing guru saat memilih profesi sebagai guru. Motivasi itu tentu saja tidak bisa dilepaskan dari faktor lingkungan dimana guru itu bekerja, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial sekolah dimana guru itu bekerja, misalnya struktur sekolah yang dikembangkan, budaya sekolah, kepemimpinan sekolah dan bahkan iklim sekolah juga ikut menentukan kinerja seorang guru.

Istilah kinerja terjemahan dari performance. Karena itu, istilah kinerja juga sarna dengan istilah perfomansi. Selanjutnya.. Simamora menyatakan, kinerja adalah keadaan atau tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu.⁶⁴ Sementara itu, dengan kalimat yang senada, Bernandin dan Russel seperti yang dikutip oleh Gomes, menyatakan istilah kinerja dengan perfomansi adalah sejumlah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.⁶⁵ Kinerja merupakan penampilan dan perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.⁶⁶ Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "level of performance" atau level kinerja. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kine:rja guru nampak dari tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Hal tersebut akan tercermin dari

⁶⁴ Henry Simamora, *manajemen sumber daya manusia*, (Yogyakarta : STIE YKPN, 1995), h. 327

⁶⁵ Fastino Cardaso Gomes ,*manajemen sumber daya manusia*,(Yogyakarta: Andi Offset, 1997), h. 35

⁶⁶ Muhammad Fathurrohman, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (yogyakarta : arruzz media , 2015) , h. 151

kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan sekolah. Guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktivitas kerja sarna dengan/ di atas standar yang ditentukan, begitupun sebaliknya, guru yang memiliki level kinerja rendah, maka guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif. Ada beberapa indikator kinerja guru dalam meningkatkan kemampuan dalam pembelajaran yaitu :

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Kemampuan Pemberian tugas kepada siswa
- e. kemampuan mengelola kelas
- f. kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.⁶⁷

‘Disebutkan dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia bahwa kompetensi dalam pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi : a. Kompetensi pedagogik, b. Kompetensi kepribadian, c. Kompetensi professional,d. Kompetensi social⁶⁸

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dijelaskan Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat(3) butir a, dikutip oleh E. Mulya dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan

⁶⁷ Abd Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta : Ar Ruzz Media, 2010), h. 122

⁶⁸ Peraturan Pemerintah RI No.19 Tahun 2005, *Tentang Standar Pendidikan Nasional*, (jakarta: CV Eko Jaya,2005),h. 26

berbagai potensi yang dimilikinya”.⁶⁹ Lebih lanjut, dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran tentang guru dikemukakan bahwa: kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
2. Pemahaman terhadap peserta didik
3. Pengembangan kurikulum/silabus
4. Perancangan pembelajaran
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
7. Evaluasi hasil belajar
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya⁷⁰

Kompetensi pedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar dikelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga proses belajar mengajar akan berjalan dengan baik. Dari kutipan diatas dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, maupun psikomotor peserta didik.

⁶⁹ E.Mulyasa, Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru,(Bandung : PT . Remaja Rosdakarya,2009),h.75

⁷⁰ E. Mulyasa, Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru, (Bandung : PT . Remaja Rosdakarya,2009),h.76

2) Kompetensi Kepribadian

Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, yang dikutip E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan “kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhhlak mulia”⁷¹

Dikemukakan oleh seorang ahli yang lain bahwa kemampuan kepribadian guru meliputi :

- a. Mengembangkan kepribadian;
- b. Berinteraksi dan berkomunikasi;
- c. Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan;
- d. Melaksanakan administrasi sekolah;
- e. Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.⁷²

Dari kutipan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang guru harus mempunyai kepribadian yang baik, peptah mengatakan bahwa guru adalah yang digugu dan yang ditiru, guru menjadi panutan bagi peserta didiknya, oleh karena itu kepribadian guru harus dewasa, arif, berwibawa dan berakhhlak mulia. Seorang guru mempunyai peran ganda, peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersifat kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya, tetapi guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya yang berbuat salah. Kepribadian sangat penting bagi seorang

⁷¹ *Ibid*, h. 117

⁷² Moh. UzerUsman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT . Remaja Rosda Karya,2003),h. 16

guru, karena merupakan cerminan prilaku bagi anak didik khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3) Kompetensi Professional

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c, yang dikutip oleh E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi professional adalah “ kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan”⁷³

Istilah profesi selalu menyangkut tentang pekerjaan. Guru sebagai suatu profesi harus memenuhi kriteria professional sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang guru dan dosen sebagai berikut :

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealism
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
3. Memiliki kualifikasi akademik data latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan

⁷³ E. Mulyasa, *opcit*, h. 135

9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁷⁴

Tentang kriteria profesionalisme guru juga dijelaskan oleh seorang ahli yang lain yaitu :

- a. Fisik, meliputi : sehat jasmani dan rohani, tidak mempunyai cacat tubuh yang bias menimbulkan ejekan atau cemoohan maupun merasa kasihan dari peserta didik.
- b. Mental atau kepribadian, meliputi : berjiwa Pancasila, menghayati GBHN, mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada peserta didik, berbudi pekerti luhur, berjiwa kreatif dapat memanfaatkan rasa kependidikan yang ada secara maksimal, mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa, mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya, mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi, bersikap terbuka, peka dan inovatif, menunjukkan rasa cinta kepada profesinya, ketaatan akan disiplin, dan memiliki sense of humor.
- c. Keilmiahan dan pengetahuan, meliputi : memahami ilmu yang dapat melandasi pembentukan pribadi, memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik, memahami, menguasai, serta mencintai ilmu pengetahuan yang lain, senang membaca buku-buku ilmiah, mampu memecahkan persoalan secara sistematis terutama yang berhubungan dengan bidang studi, dan memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar.
- d. Keterampilan, meliputi : mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar, mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, interdisipliner, fungsional,

⁷⁴ UU RI No.14 2005, *Undang-Undang Guru Dan Dosen*, (Jakarta, Sinar Grafika,2014).

behavior, dan teknologi, mampu menyusun GBPP, mampu melaksanakan dan memecahkan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan, mampu merencanakan dan mengevaluasi pendidikan.

- e. Memahami dan melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah.⁷⁵ Dari kutipan diatas disimpulkan, implikasi dari peran guru dalam bidang pendidikan pada umumnya dan bidang pengajaran pada khususnya, maka guru sebagai suatu profesi dituntut bagi penyandangnya untuk memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan kepribadian yang mantap sebagai prasarat bagi pencapaian performannya. Dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas peran guru tidak dapat diabaikan, dimana melalui guru yang benar-benar profesional dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran, diharapkan dapat mengkontribusikan output pendidikan yang berkualitas.

4) Kompetensi Sosial

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d, yang dikutip E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Hal tersebut diuraikan lebih lanjut dalam rencana pelaksanaan pendidikan tentang guru, bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk :

1. Bekomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat.

⁷⁵ Hamalik, *Hasil Lokakarya Pembinaan Kurikulum Pendidikan Guru UPI* (Bandung, 2003),h. 36-38

2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik.
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.⁷⁶
Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar seorang guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Sebagaimana yang dikemukakan dibawah ini yang meliputi :
 - a. Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya.
 - b. Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
 - c. Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok.⁷⁷

Berdasarkan kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya, oleh karena itu seorang guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas dari pembelajaran disekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung dimasyarakat. Guru yang dinilai kompeten secara professional apabila :

- a. Guru tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.

⁷⁶ E.Mulyasa, *Op. Cit.*, h.173

⁷⁷ Syaiful Hadi, Kompetensi Yang Harus Dimiliki Seorang Guru, www.SaifulHadi.Wordpress.com,2007), diakses tanggal 22 November 2022,

- b. Guru tersebut mampu melaksanakan peran-perannya secara berhasil.
- c. Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.
- d. Guru tersebut mampu melaksanakan perannya dalam pembelajaran dikelas.⁷⁸

⁷⁸ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (edisi ke-3, Balai Pustaka, Jakarta,2003), h. 66

B. PENUTUP

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jika pengertian manajemen diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada suatu organisasi, Arikunto mendefinikan manajemen pendidikan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan pokok memperlajari Manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam hubungannya dengan kompetensi guru karena kepala sekolah bertugas sebagai supervisor yang memiliki kewajiban mensupervisi pekerjaan yang dilakukan guru. Supervisi kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi dan pembinaan yang bertujuan untuk mengembangkan proses pembelajaran bagi guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Mukhtar, (2013:44) bahwa supervisi kepala sekolah adalah kegiatan mengamati, mengawasi, membimbing dan menstimulir kegiatan yang dilakukan orang lain dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran.

Kegiatan supervisi oleh kepala sekolah dalam membina guru dalam proses pembelajaran merupakan salah satu cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Dapat dilihat bahwa dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, kepala sekolah bertugas menyelenggarakan serta melaksanakan kegiatan supervisi. Yang menjadi sasaran dari supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses pembelajaran dan hasil pembelajaran. pengertian manajemen diterapkan pada usaha pendidikan yang terjadi pada suatu organisasi, Arikunto mendefinikan manajemen pendidikan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Pengawasan adalah suatu cara lembaga mewujudkan kinerja dan mutu yang efektif dan efisien dan lebih jauh mendukung terwujudnya visi/misi lembaga atau organisasi. Secara umum supervisi pendidikan merupakan upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar agar berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru-guru untuk lebih memahami mutu, pertumbuhan, dan peranan sekolah mencapai tujuan dimaksud.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah digambarkan sebagai seorang “expert” dan “superior” , sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah.

Peran Kepala Sekolah Kepala sekolah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi yang bertanggung jawab atas

terwujudnya kegiatan dan terlaksananya proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya yang bertanggungjawab dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan agar, dalam mencapai tujuan tersebut kepala sekolah hendaknya mampu mengarahkan dan mengordinasikan segala kegiatan yang ada di lembaga tersebut. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah adalah seseorang yang harus mampu menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Jadi kepala sekolah memiliki peran yang amat besar guna mewujudkan efektivitas output sumberdaya yang menjamin kesinambungan pembangunan bangsa, lebih-lebih lagi dipengaruhi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka peran kepala sekolah jauh lebih dominan, kenyataan yang demikian mengharuskan makin perlunya penguasaan kompetensi kepemimpinan bagi seorang kepala sekolah. Selain sebagai pemimpin yang membawahi seluruh personalia yang ada, maka kepala sekolah juga menjadi seorang supervisor yang menjalankan kegiatan supervisi. Supervisor yang dimaksud adalah orang yang berfungsi member bantuan kepada guru-guru dalam menstimulasi guru-guru kearah yang lebih baik dalam pembelajaran.

Kinerja Guru Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Atau secara sederhana kinerja dapat diartikan suatu unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya. Jika diaplikasikan dalam dunia pendidikan maka kinerja disini merupakan hasil kerja yang dapat

dicapai oleh seluruh warga di lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan wewencang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kesanggupan atau kecakapan para guru menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran. Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah seluruh aktivitas guru baik dari perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, membimbing dan melatih siswa dan melakukan tugas tambahan dengan penuh tanggung jawab mengeluarkan seluruh kemampuan guru tersebut agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- 20, U.-u. R. (2003). *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokus Media.
- 2005, U. R. (2014). *Undang-undang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Ametebun. (1981). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ametembun, N. (2007). *Supervisi Pendidikan Disusun Secara Berprogram*. Bandung: Suri.
- Aminah, S. (2010). *Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinererja Guru dalam Media Sekolah, Edisi 57 Tahun III*.
- Atmodiwiryo, S. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia* . Jakarta: PT. Ardadizya-Jaya.
- Basith, A. (2008). *Islam dan Manajemen Koperasi Prinsip dan Strategi Pengembangan KOperasi di Indonesia*. Malang: UIN-Malang Press.
- Daryanto. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdikbud. (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (edisi ke-3)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Bukan, Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Balitbang. Depdiknas.
- E.Mulyasa. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- E.Mulyasa. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT.Remaja Sodakarya.
- E.Mulyasa. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: PT.Remaja Sodakarya.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen, teori Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

- Fathurrohman, M. (2015). *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*. Yogykarta: arruz media.
- Hadi, S. (2007). *KOmpetensi Yang Harus Dimiliki Seorang Guru*. Wordpress.
- Hamalik. (2003). *Hasil Lokakarya Pembinaan KurikulumPendidikan Guru UOI*. Bandung.
- Herabudin. (2009). *Administrasi dan SupervisiPendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Iskandar, M. d. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Lamatenggo, H. U. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maisah, M. d. (2009). *Manajemen Pembelajaran Kelas*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Majid, A. (2016). *Pengembangan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Makbuloh, D. (n.d.). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Makin, B. &. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi MenujuSekolah Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press.
- Maryono. (2011). *Dasar-dasar dan Teknik Menajadi Supervisor Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Masrum. (2021). *Kinerja Guru Profesional*. Jawa Tengah: CV.Eureka Media Aksara.
- Mulyasa, E. (2009). *Standar Kompetisi dan Sertifikasi Guru* . Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasional, D. P. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah Madrasah* . Jakarta.

- Nawawi, H. (1993). *Administras Pendidikan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Nawawi, H. (1993). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Priansa, D. J. (n.d.). *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, N. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Sodakarya.
- Retnoningsih, S. d. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia EdisiLux, cet-1*. Semarang: Widya Karya.
- Rifai, M. (1982). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars.
- Sagala, S. (2000). *Administrasi Pendidikan KOntemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sahartian, P. (2008). *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sahertian, P. A. (2008). *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagin, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rinca Cipta.
- Siburian, N. T. (2018). *"Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru"*.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sisdiknas, U. (2003).
- Subroto, S. (1988). *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sudiyono, L. D. (2011). *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: GAva Media.

- Sudjana, D. (2004). *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Producion.
- Sugi. (2020). *Supervisi Kepala Sekolah (Teori dan Implementasi)*. Temanggung: CV. Asna Pustaka.
- Suhardan, D. (2010). *Supervisi Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Suprapto. (2000). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suprayitno, M. d. (2008). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Suprayitno, M. d. (n.d.). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*.
- Terry, G. R. (1986). *Principles Of Management*, ter. Winardi. Bandung: Alumni.
- Umiarso, A. W. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Usman, H. (2006). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2013). *Manajemen (Teori, Praktik dan Riset)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- UzerUsman, M. (2003). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wahyusumidyo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuliana, S. A. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.