

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri

Supervisi kepala madrasah merupakan kegiatan pengawasan dan penilaian kinerja yang dilakukan kepala madrasah terhadap aspek-aspek pengajaran maupun manajerial yang ada di madrasah. Dalam melakukan supervisi diperlukan adanya perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi dasar dari manajerial, tujuan dari perencanaan untuk menganalisis kebutuhan yang diperlukan dalam suatu kegiatan.

Menurut hasil temuan kepala madrasah MTs Negeri 5 Kediri melakukan perencanaan sebelum melaksanakan supervisi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebagai berikut:

Pertama, perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, memerhatikan mengenai tujuan, landasan hukum, dan indikator keberhasilan. Tujuan memiliki arti penting sebagai arah tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan supervisi ini. Supervisi secara umum untuk melihat sejauh mana perencanaan, pelaksanaan, proses yang telah dilakukan dan evaluasi serta meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan berjalan untuk mencapai tujuan madrasah. Tujuan lain dari supervisi untuk memberikan pelayanan kepada guru dan tenaga kependidikan agar melaksanakan tugasnya secara efisien. Supervisi kepala madrasah bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada guru dan tenaga

kependidikan dalam melakukan pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien serta mengembangkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut.¹

Agar supervisi sesuai dengan tujuan maka diperlukan landasan hukum. Landasan hukum ini berfungsi sebagai dasar hukum yang berlaku sehingga supervisi teratur dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Menurut hasil temuan di MTs Negeri 5 Kediri menggunakan standar pengelolaan pendidikan sebagai landasan hukum supervisi dalam administrasi dan pengelolaan pendidikan. Dalam pengelolaan madrasah kepala madrasah melakukan pengawasan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Supervisi atau pengawasan dilakukan disesuaikan dengan Sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2007 Tentang standar pengelolaan pendidikan.

1. Sekolah/Madrasah menyusun program pengawasan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan.
2. Penyusunan program pengawasan di sekolah/madrasah didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan.
3. Program pengawasan disosialisasikan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.
4. Pengawasan pengelolaan sekolah/madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.
5. Pemantauan pengelolaan sekolah/madrasah dilakukan oleh komite sekolah/madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihakpihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan.

¹ Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan, *Penguatan Kepala Sekolah, Supervisi Dan Penilaian Kinerja Tendik*, (Jakarta: Direktorat jenderal guru dan tenaga kependidikan, 2019), hal. 6.

6. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah.
7. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah/madrasah dan orang tua/wali peserta didik.
8. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah, secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan.
9. Kepala sekolah/madrasah melaporkan hasil evaluasi kepada komite sekolah/madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
10. Pengawas sekolah melaporkan hasil pengawasan di sekolah kepada bupati/walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait.
11. Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait.
12. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka

meningkatkan mutu sekolah/madrasah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan.

13. Sekolah/Madrasah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, evaluasi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja sekolah/madrasah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.²

Selanjutnya diperlukan indikator keberhasilan supervisi. Indikator digunakan sebagai pengukur sejauh mana supervisi yang dilaksanakan berhasil. MTs Negeri 5 Kediri juga menetapkan indikator keberhasilan dalam mengukur kinerja tenaga kependidikan. Indikator keberhasilan supervisi di MTs Negeri 5 Kediri secara umum adalah untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan, yakni tercapainya tujuan madrasah, memberikan pelayanan yang prima dan baik, kedisiplinan pegawai, terselesaikannya pekerjaan yang diberikan, maksimalnya penggunaan IT dalam pengelolaan pendidikan. Disamping itu aspek kinerja tenaga kependidikan juga tidak kalah penting. Menurut Moeharino terdapat empat aspek penilaian kinerja yang harus dipenuhi antara lain:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan pegawai dalam pelaksanaan kerja (*output*).
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan tugasnya, kesopanan, sikap dan perilakunya

² Permendiknas, Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, hal. 17

3. Atribut atau kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja pegawai dengan pegawai lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.³

Selain perumusan landasan, tujuan dan indikator supervisi tenaga kependidikan, kepala madrasah MTs Negeri 5 Kediri selanjutnya menyusun program supervisi, dalam penyusunan program supervisi kepala madrasah dibantu oleh tim supervisi. Tim supervisi di madrasah yakni guru senior, wakil kepala sekolah, dan kepala tata usaha. Tim supervisi yang membantu kepala madrasah memiliki pengetahuan dan juga keahlian yang lebih dibanding dengan pegawai yang disupervisi. Seseorang supervisor memiliki kedudukan yang lebih tinggi dari orang yang disupervisi, tugas dari supervisor adalah melihat menilik dan mengawasi orang yang diisupervisi.⁴ Dengan bantuan tim supervisi sebagai tim ahli kepala madrasah membuat program supervisi dengan memperhatikan kebutuhan yang diperlukan oleh tenaga kependidikan dan juga lembaga. Program supervisi yang disusun yakni program kerja yang didalamnya terdapat program semester dan program tahunan yang dibuat setiap awal tahun ajaran baru.

Langkah kedua dari perencanaan supervisi tenaga kependidikan yaitu penyusunan program supervisi.⁵ Program supervisi dimaksudkan agar

³ Denok Sunarsi, *Panduan Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Guru*,..., hal. 14.

⁴ Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan, *Penguatan Kepala Sekolah*..., hal

⁵ *Ibid*, hal. 12.

supervisi terbentuk secara sistematis. Menurut Muwahid Sulhan dalam penyusunan program terdapat tiga hal yang perlu ditekankan, diantaranya:

1. Realisasi atau implementasi suatu kebijakan
2. Terjadi dalam waktu yang relatif lama dan berkesinambungan
3. Terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang⁶

Program supervisi disusun secara sistematis sebagai cara untuk meningkatkan kualitas kinerja yang akan mempengaruhi mutu lembaga pendidikan.

Ketiga, menentukan sasaran dan jadwal supervisi tenaga kependidikan. supervisi yang dilaksanakan agar mencapai hasil yang maksimal maka diperlukan sasaran dan jadwal yang tepat. Sasaran supervisi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri adalah kepala administrasi sekolah, petugas administrasi sekolah, petugas layanan khusus, kepala perpustakaan, petugas perpustakaan, kepala laboratorium, laboran, teknisi laboratorium. Hal ini sesuai denganyang dikemukakan direktorat jendral guru dan tenaga kependidikan bahwa tenaga kependidikan meliputi tenaga administrasi sekolah /TAS(kepala TAS, pelaksana urusan, petugas layanan khusus), tenaga perpustakaan (kepala perpustakaan, tenaga perpustakaan), dan tenaga laboratorium (kepala laboratorium, teknisi laboratorium, laboran).⁷ Selain menentukan sasaran supervisi terhadap tenaga kependidikan kepala madrasah juga menentukan jadwal diadakannya supervisi. Penjadwalan supervisi harus dilakukan

⁶ Muwahid Sulhan, *Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Penerbit Acima Publishing, 2012), hal 106.

⁷ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan*, 2019, hal. 6.

karena supervisi dilakukan secara berkesinambungan, yang artinya supervisi tidak dilakukan jika ada kesempatan, namun dilakukan secara terencana, bertahap dan berkesinambungan. Supervisi di MTs Negeri 5 Kediri dijadwalkan setiap bulannya, tanggal pelaksanaan supervisi sewaktu waktu sesuai dengan kebutuhan. Supervisi dilakukan secara bertahap, bersinambungan dan terencana bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu waktu jika ada kesempatan.⁸

Keempat, menetapkan pendekatan dan teknik supervisi tenaga kependidikan. pendekatan dan teknik supervisi diperlukan agar mempermudah kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi. Pendekatan dan teknik supervisi dilakukan sebagai cara mendekati diri kepada objek supervisi, sedangkan teknik merupakan cara untuk mencapai tujuan.⁹ Teknik dan pendekatan yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan dan juga kondisi tenaga kependidikan di madrasah. dengan pendekatan, teknik dan pengetahuan yang dimiliki kepala madrasah tentang prinsip-prinsip supervisi tenaga kependidikan supervisi dapat berjalan efektif dan efisien sejalan dengan tujuan yang ditetapkan. Kepala madrasah MTs Negeri 5 Kediri menggunakan prinsip-prinsip supervisi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor. Prinsip-prinsip supervisi yang digunakan kepala madrasah diantaranya, menjauhi sifat otoriter, menganut prinsip humanis, demokratis, dan berkesinambungan.

⁸*Ibid*, hal. 9

⁹ Sunarno Basuki, *Supervisi Pendidikan Jasmani*, ... hal. 49

Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Oleh karena itu pelaksanaan supervisi harus sesuai dengan kaidah ilmiah dan didukung dengan kepekaan dan ketajaman untuk melihat permasalahan dan menemukan alternatif penyelesaian. Pemahaman dan penguasaan akan prinsip-prinsip supervisi dapat mendukung pendekatan dan teknik yang dilakukan oleh kepala madrasah. Prinsip-prinsip supervisi antara lain:

1. Supervisor menjauhkan diri dari sifat otoriter
2. Supervisor mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis
3. Supervisi tenaga kependidikan dilakukan secara berkesinambungan
4. Program supervisi terintegrasi
5. Supervisi harus komprehensif
6. Supervisi harus konstruktif
7. Supervisi harus objektif¹⁰

Kelima, perencanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah menetapkan instrumen supervisi. Instrumen supervisi dibuat bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja tenaga kependidikan dalam pelaksanaan pengelolaan pendidikan. Instrumen yang dibuat harus mampu mengkaitkan semua aspek manajerial meliputi administrasi dan operasional sekolah.¹¹

¹⁰ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian...*, hal. 7-

¹¹ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian...*, hal. 10

Instrumen supervisi tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri yang disusun disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dari tenaga kependidikan. tugas pokok dan fungsi dari tenaga kependidikan telah diatur oleh kementerian pendidikan, tenaga administrasi sekolah /TAS(kepala TAS, pelaksana urusan, petugas layanan khusus), tenaga perpustakaan (kepala perpustakaan, tenaga perpustakaan), dan tenaga laboratorium (kepala laboratorium, teknisi laboratorium, laboran). Berikut merupakan tugas pokok dari tenaga kependidikan:

- 1) Kepala Administrasi Sekolah
 - a. Membuat program kerja
 - b. Menyusun RKAS
 - c. Menyusun pembagian tugas pelaksana urusan
 - d. Mengkoordinasi kegiatan PPDB, melakukan penilaian kinerja pegawai
 - e. Membuat laporan
 - f. Mengkoordinasi kegiatan administrasi sekolah
 - g. Melaksanakan pengawasan dan evaluasi kinerja pegawai
 - h. Pembinaan dan pengembangan karier pegawai¹²
- 2) Pelaksana urusan administrasi kepegawaian
 - a. Mengisi buku kegiatan harian
 - b. Membuat surat keterangan
 - c. Membuat daftar hadir guru dan karyawan

¹² Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, *Pengelolaan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019), hal.30-31

- d. Membuat laporan keadaan guru, jabatan disekolah, pengawas dan tenaga kependidikan
 - e. Membuat program kerja
 - f. Mengusulkan kenaikan pangkat, pensiun pegawai, mengusulkan karpeg, karir, katsu dan taspen
 - g. Mengusulkan asuransi pegawai
 - h. Membuat analisis kebutuhan
 - i. Membuat penilaian kinerja pegawai
 - j. Membuat daftar urutan kepangkatan
 - k. Membuat laporan¹³
- 3) Pelaksana urusan administrasi keuangan
- a. Mengisi buKu kegiatan harian
 - b. Mengelola keuangan barang dan jasa, keuangan BOS dan BOP
 - c. Membuat rincian SPPD
 - d. Membuat buku kas umum, buku bantu kas, buku bantu bank, buku bantu pajak
 - e. Membuat usulan gaji pegawai
 - f. Membuat usulan kenaikan gaji berkala
 - g. Membuat laporan penggunaan BOS dan BOP
 - h. Membuat program kerja administrasi keuangan
 - i. Menyusun RKAS
 - j. Membuat laporan pajak tahunan

¹³ Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*,(Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2017), hal 14.

- k. Membuat laporan¹⁴
- 4) Pelaksana urusan administrasi sarana dan prasarana
- a. Mengisi buku harian
 - b. Membuat buku pencatatan penerimaan dan pengeluaran barang inventaris dan non inventaris
 - c. Mengisi buku induk inventaris
 - d. Menandatangani semua faktur belanja barang
 - e. Membuat kartu inventaris barang dan ruang
 - f. Melaksanakan administrasi perawatan dan perbaikan barang inventaris, melaksanakan penomoran barang inventaris
 - g. Membuat buku barang ATK yang harus ditambah/ dibeli, kartu stok barang, kartu stok opname,
 - h. Membuat laporan
 - i. Mengusulkan kebutuhan barang dalam 1 tahun anggaran dan penghapusan barang inventaris¹⁵
- 5) Pelaksana urusan administrasi hubungan masyarakat
- a. Mengisi buku harian
 - b. Membuat dan melaksanakan MOU
 - c. Membuat nota dan pengumuman
 - d. Membuat program kerja humas, daftar hadir DUDI / Prakerin
 - e. Membuat laporan¹⁶
- 6) Pelaksana urusan administrasi persuratan dan pengarsipan

¹⁴ *Ibid*, hal 15

¹⁵ Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Administrasi*...hal. 16

¹⁶ *Ibid*, hal 16

- a. Mengisi buku kegiatan harian
 - b. Mengagendakan surat masuk dan keluar
 - c. Meneruskan desposisi surat masuk
 - d. Membuat surat sesuai kebutuhan
 - e. Mengklasifikasi dan mengarsipkan file surat berdasarkan sifat dan kode surat
 - f. Membuat program kerja dan laporan¹⁷
- 7) Pelaksana urusan administrasi kesiswaan
- a. Mengisi buku harian
 - b. Mencatat nilai rapor dan ujian ke buku induk siswa
 - c. Melayani guru dan masyarakat tentang data siswa
 - d. Membuat surat panggilan orangtua, surat penskorsan, surat keterangan
 - e. Mencatat mutasi siswa dan membuat statistik siswa
 - f. Menginventarisasi file data terkait dengan siswa
 - g. Membuat daftar nama siswa, nomor induk, dan data yang dibutuhkan siswa
 - h. Mengumpulkan data siswa
 - i. Mengumpulkan leger nilai dan buku rapor¹⁸
- 8) Pelaksana urusan administrasi kurikulum
- a. Mengisi buku harian

¹⁷ *Ibid*, hal 17

¹⁸ *Ibid*, hal 17

- b. Menyiapkan dan membuat kelengkapan perangkat pengajaran (perangkat guru, agenda eksul, agenda kerja MGMP, formulir penilaian, jadwal kegiatan, perlengkapan tes semesteran)
 - c. Membuat program kerja, buku jurnal pembelajaran, buku agenda mengajar, membuat laporan¹⁹
- 9) Pelaksana urusan administrasi layanan khusus
- a. Membuat buku harian
 - b. Menjaga keamanan di lingkungan sekolah
 - c. Menjaga dan merawat palawija dikebun
 - d. Menjaga kebersihan di lingkungan sekolah
 - e. Mencatat dan menerima tamu di sekolah
 - f. Membersihkan sekolah²⁰
- 10) Kepala perpustakaan
- e. menyusun program kerja jangka pendek, menengah dan panjang, serta menyusun petunjuk pelaksanaan dan rencana anggaran keuangan
 - f. mengorganisasi tugas-tugas tenaga perpustakaan dan menyiapkan rencana kebutuhan tenaga serta sarana dan prasarana yang diperlukan
 - g. membimbing, menggerakkan, dan memotivasi tenaga perpustakaan

¹⁹ Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Administrasi*...hal. 18

²⁰ *Ibid*, hal 19

- h. melakukan pemantauan dan pengawasan pelaksanaan tugas, penggunaan anggaran serta perlengkapan atau peralatan lainnya
- i. melakukan evaluasi program, penggunaan sarana dan prasarana, serta anggaran
- j. menyiapkan laporan hasil kerja, pertanggungjawaban penggunaan anggaran dan semua sarana kerja, serta memberikan masukan untuk perbaikan dan peningkatan²¹

11) Pustakawan sekolah

- a. Mengembangkan koleksi
- b. Pengelolaan bahan perustakaan
- c. Perawatan koleksi
- d. Bagian layanan pemustaka²²

12) Kepala laboratorium sekolah

- a. Merencanakan kegiatan pengembangan laboratorium sekolah/madrasah
- b. Mengelola kegiatan laboratorium sekolah/ madrasah
- c. Membagi tugas labooran dan teknisi laboratorium sekolah/madrasah
- d. Memantau sarana dan praasrana laboratorium sekolah
- e. Mengevaluasi kinerja teknisi dan laboran serta kegiatan laboratorium sekolah

²¹ Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah*,(Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2017), hal 20

²² *Ibid*, hal 25

f. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium²³

13) Teknisi laboratorium sekolah

- a. Merencanakan pemanfaatan laboratorium
- b. Mengatur penyimpanan barang, peralatan, perkakas laboratorium
- c. Menyiapkan kegiatan laboratorium
- d. Merawat peralatan laboratorium
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium²⁴

Semua tahapan perencanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan tahapan perencanaan supervisi dalam buku supervisi dan penilaian tenaga kependidikan, tahapan perencanaan supervisi tenaga kependidikan sebagai berikut:

- 1) Latar belakang, landasan hukum, merumuskan tujuan dan indikator keberhasilan
- 2) Hasil supervisi tahun sebelumnya
- 3) Menetapkan sasaran dan jadwal
- 4) Memilih pendekatan, teknik dan model
- 5) Memilih dan menetapkan instrumen²⁵

Di MTs Negeri 5 Kediri sudah melakukan perencanaan supervisi tenaga kependidikan dengan baik dan memperhatikan kebutuhan tenaga kependidikan serta kebutuhan lembaga. Dengan perencanaan supervisi yang sistematis dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan

²³ Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah*,(Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2017), hal 16

²⁴ *Ibid*, hal 21

²⁵ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian...*, hal. 13

tentunya juga berpengaruh pada pengembangan kualitas kinerja tenaga kependidikan. penelitian ini menguatkan penelitian dari Bayu Fajar Setia Budhi bahwa, perencanaan supervisi tenaga kependidikan berupa, perumusan landasan hukum, tujuan, dan indikator, penyusunan program supervisi yang dilakukan tim supervisi internal, penetapan sasaran dan jadwal supervisi tenaga kependidikan, penetapan pendekatan dan teknik yang digunakan, pemilihan dan penetapan instrumen.²⁶

B. Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri

Pelaksanaan merupakan langkah supervisi yang dijalankan setelah perencanaan. Pelaksanaan supervisi merupakan wujud nyata sari perencanaan supervisi yang telah dibuat sebelumnya. Pelaksanaan dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan.²⁷ Pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri, dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan kepala madrasah dibantu oleh tim supervisi yang merupakan guru senior yang mengawasi guru yang lebih junior. Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan secara keseluruhan mengatur mengenai keseluruhan komponen standar nasional dengan pengelolaan administrasi sekolah sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja tenaga kependidikan dalam mendukung sistem pendidikan.²⁸

²⁶ Bayu Fajar Setia Budhi, *Supervisi Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Karanganyar*, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2021), hal. 7.

²⁷ Abd. Rohman, *Konsep Dasar Manajemen*, (Malang: Intelegensia Media, 2017), hal 15

²⁸ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian, ...*, hal 10

Pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri dilakukan dengan adanya grup diskusi dan pembinaan. Dalam kegiatan tersebut tenaga kependidikan menjelaskan bagaimana mereka melakukan tupoksi yang telah ditentukan sebelumnya. Tupoksi dan beban kerja yang sebelumnya telah dibagikan dalam program kerja digunakan sebagai instrumen supervisi tenaga kependidikan. adanya instrumen ini memudahkan menilai kinerja tenaga kependidikan dan menjadikan penilain tersebut menjadi objektif.

Pemaparan hasil kinerja oleh tenaga kependidikan berfokus pada komponen-komponen yang terdapat pada instrumen supervisi.²⁹ Dalam memaparkan kinerja tenaga kependidikan, supervisor mendengarkan pendapat dan kesulitan yang dialami oleh masing-masing tenaga kependidikan. diskusi antara supervisor berlangsung secara dua arah. Tenaga kependidikan bebas mengemukakan pendapat dan tidak didominasi, sehingga timbullah keterbukaan dalam pembicaraan tersebut dan terbentuk kesepakatan.³⁰ Dialog yang terbentuk antara supervisor dan yang disupervisi bukan berupa intruksi atau perintah melainkan pemecahan masalah.³¹

Dengan adanya grup diskusi ini dapat dilihat bahwa kepala madrasah menggunakan teknik kelompok dalam pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Teknik bersifat kelompok dalam supervisi merupakan cara pelaksanaan supervisi terhadap

²⁹ *Ibid*, hal. 13

³⁰ *Ibid*, hal. 11.

³¹ *Ibid*, hal 10

sekolompok orang yang akan disupervisi.³² Teknik kelompok adalah salah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan untuk dua orang atau lebih yang berada pada kelompok dalam situasi supervisi yang sama. Dengan teknik kelompok ini supervisor lebih mudah untuk mengumpulkan guru dan staff dengan permasalahan yang sama, sehingga lebih mudah menemukan pemecahan permasalahan yang ditemui. Adapun teknik kelompok yang dapat digunakan diantaranya Adapun teknik supervisi yang bersifat kelompok antara lain, Pertemuan orientasi bagi guru, rapat guru, studi kelompok antar guru, tukar pengalaman, lokakarya, diskusi panel, seminar, demonstrasi mengajar, perpustakaan profesional/jabatan, buletin supervisi, organisasi jabatan, laboratorium kurikulum.³³

Selain teknik-teknik yang telah dijelaskan diatas terdapat beberapa teknik manajerial yang dapat digunakan untuk melakukan supervisi terhadap tenaga kependidikan, diantaranya teknik monitoring dan evaluasi, teknik refleksi dan diskusi kelompok, metode *Delphi*, workshop atau lokakarya.³⁴

Selain menggunakan grup diskusi dan pembinaan, supervisi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan juga dilakukan dengan pengamatan secara langsung. Pengamatan ini untuk melihat bagaimana tenaga kependidikan melakukan tugasnya secara nyata, dengan pengamatan bukti fisik yang jelas. Pengamatan yang dilakukan meliputi kondisi lingkungan sekitar tenaga kependidikan, dan mencatat hal positif

³² Sohiron, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ... hal. 183

³³ *Ibid*, hal. 169.

³⁴ Ratu Vina Rohmatika, Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah, *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol. 9, No. 1, Tahun 2016, hal. 9.

dan negatif yang bersangkutan dengan kinerja maupun kompetensi tenaga kependidikan guna meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pengamatan langsung ini supervisor langsung menemui tenaga kependidikan dengan kunjungan langsung pada masing-masing tenaga kependidikan. pengamatan langsung ini salah satu bentuk teknik individu yang digunakan dalam supervisi tenaga kependidikan. Teknik yang bersifat individu adalah supervisi yang dilakukan secara individu. Teknik supervisi individu diberikan kepada guru tertentu yang memiliki masalah khusus dan bersifat perorangan. Teknik ini diantaranya kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, dan menilai diri sendiri.³⁵

Dengan dilakukannya teknik kelompok maupun teknik individu ini kepala madrasah MTs Negeri 5 Kediri beserta tim supervisi dapat dengan maksimal mengsupervisi tenaga kependidikan. dalam pelaksanaannya supervisi yang dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dilakukan secara kekeluargaan. Dimana kepala madrasah beserta tenaga kependidikan berbincang dengan santai terkait pengelolaan pendidikan di lembaga dan mengenai kinerja mereka. Dengan demikian tenaga kependidikan tidak merasa diperintah dan terpaksa melakukan pekerjaannya, tetapi merasa bahwa mereka menjadi bagian dari madrasah.

Setelah dilakukannya pengamatan langsung dengan pendekatan dan teknik yang sesuai. Kegiatan supervisi yang dilakukan supervisor adalah mengkonfirmasi dan hasil penjelasan kinerja. Dalam hal ini supervisor akan mengkaitkan pemaparan hasil kinerja tenaga kependidikan dengan

³⁵ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam*, ... hal. 47.

bukti fisik yang ditemukan selama pengamatan langsung tersebut. Secara teori langkah ini sesuai dengan apa yang dipaparkan dalam buku supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan terkait pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan bahwa, kepala sekolah/masrasah melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan hasil kinerja tenaga kependidikan.³⁶

Sejalan dengan paparan teori diatas. Supervisi kepala madrasah di MTs Negeri 5 Kediri melaksanakan konfirmasi dan penjelasan hasil kinerja tenaga kependidikan. melalui kepala tata usaha, kepala sekolah meminta penjelasan mengenai hasil kinerja tenaga kependidikan yang telah dibuat dan mengkaitkannya dengan bukti fisik yang ada, apakah sudah sesuai atau ada permasalahan. Selain itu akan dilakukan pembicaraan dengan tenaga kependidikan yang dimaksud jika ada kekurangan pada kinerjanya dapat diperbaiki. Komunikasi yang berlangsung adalah 2 arah dimana kepala madrasah dan tenaga kependidikan melakukan komunikasi dua arah dan membangun suasana harmonis dan kondusif.

Supervisi kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan yang dilaksanakan diarahkan meningkatkan kinerja dan profesionalitas tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan pendidikan serta meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Peningkatan kinerja dan profesionalisme tenaga kependidikan tidak lepas dari pemenuhan kompetensi tenaga kependidikan yang ada. Di MTs Negeri 5 Kediri pun juga memperhatikan mengenai kompetensi dan profesionalisme tenaga

³⁶ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian...*, hal 13

kependidikan. kepala madrasah dan supervisor selain melihat terpenuhinya poin-poin dalam instrumen kinerja dan pelayanan tenaga kependidikan, juga melihat kompetensi yang ada pada tenaga kependidikan di MTS Negeri 5 Kediri. Setiap tenaga kependidikan harus memenuhi kompetensi yang ada. Untuk dapat mensupervisi tenaga kependidikan dalam memenuhi kompetensinya, maka diperlukan pemahaman terhadap kompetensi tenaga kependidikan. Berdasarkan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang standar tenaga administrasi sekolah standar kompetensi tenaga administrasi sekolah, permendiknas No. 25 Tahun 2008 Tentang standar tenaga perpustakaan sekolah/madrasah, permendiknas No. 26 Tahun 2008 Tentang standar kompetensi tenaga laboratorium sekolah/madrasah:

1. Kompetensi tenaga kependidikan
 - a. Kompetensi kepribadian: memiliki integritas dan akhlak yang mulia, memiliki etos kerja, mengendalikan diri memiliki rasa percaya diri, memiliki fleksibilitas, memiliki ketelitian, memiliki kedisiplinan, memiliki kreativitas dan inovasi, memiliki tanggungjawab
 - b. Kompetensi sosial: bekerja sama dalam tim, memberikan pelayanan yang prima, memiliki kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, membangun hubungan kerja
 - c. Kompetensi manjerial : mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staff, mengembangkan staff, mengambil

keputusan, menciptakan iklim kerja kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staff, mengelola konflik, menyusun laporan

d. Kompetensi teknis:

- 1) Kompetensi teknis kepala tenaga administrasi : melaksanakan administrasi kepegawaian, melaksanakan administrasi keuangan, melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, melaksanakan administrasi humas, melaksanakan administrasi persuratan, melaksanakan administrasi kesiswaan, melaksanakan administrasi kurikulum, melaksanakan administrasi layanan khusus, menerapkan teknologi dan komunikasi
- 2) Pelaksana urusan kepegawaian: mengadministrasikan kepegawaian, menggunakan TIK
- 3) Pelaksana urusan keuangan: mengadministrasikan keuangan, menggunakan TIK
- 4) Pelaksana urusan sarpras: mengadministrasikan standar sarana dan prasarana, menggunakan TIK
- 5) Pelaksana urusan Humas: melaksanakan administrasi hubungan masyarakat menguasai penggunaan TIK
- 6) Pelaksana urusan persuratan dan pengarsipan: melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, menguasai penggunaan TIK

- 7) Pelaksana urusan kesiswaan: mengadministrasikan standar pengelolaan yang berkaitan dengan peserta didik, menguasai penggunaan TIK
- 8) Pelaksana urusan kurikulum: mengadministrasikan standar isi, mengadministrasikan standar proses, mengadministrasikan standar penilaian, mengadministrasikan kurikulum dan silabus, menguasai penggunaan TIK
- 9) Kompetensi teknis layanan khusus: menguasai teknik kebersihan, menjaga kebersihan madrasah, menguasai teknik mengemudi, menguasai teknik perawatan kendaraan, mengenal wilayah, mengenal prosedur pengiriman dokumen dinas, melayani kebutuhan rumah tangga sekolah³⁷

2. Kompetensi tenaga perpustakaan

- a. Kompetensi manajerial: memimpin tenaga perpustakaan sekolah atau madrasah, merencanakan program perpustakaan sekolah/madrasah, memantau pelaksanaan program perpustakaan, mengevaluasi program perpustakaan sekolah/Madrasah, melaksanakan kebijakan, melakukan perawatan koleksi, melakukan pengelolaan anggaran keuangan.
- b. Kompetensi pengelolaan informasi: mengembangkan koleksi perpustakaan, mengorganisasi informasi, memberikan jasa dan sumber informasi, menerapkan teknologi informasi dan komunikasi

³⁷ Permendiknas No. 24. Tahun 2008, Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah, hal 5-25

- c. Kompetensi kependidikan: memiliki wawasan kependidikan, mengembangkan keterampilan memanfaatkan informasi, mempromosikan perpustakaan, memberikan bimbingan literasi informasi
 - d. Kompetensi kepribadian: memiliki integritas yang tinggi, memiliki etos kerja yang tinggi
 - e. Kompetensi sosial: membangun hubungan sosial, membangun komunikasi
 - f. Kompetensi pengembangan profesi: mengembangkan ilmu, menghayati etika profesi, menunjukkan kebiasaan membaca³⁸
3. Kompetensi tenaga laboratorium
- a. Kompetensi kepribadian: menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap dan berakhlak mulia, menunjukkan komitmen terhadap tugas, bekerja sama dalam pelaksanaan tugas, berkomunikasi secara lisan dan tulisan
 - b. Kompetensi manajerial : merencanakan kegiatan dan pengembangan laboratorium sekolah/ madrasah, mengelola kegiatan laboratorium sekolah/ madrasah, membagi tugas teknis dan laboran laboratorium sekolah/madrasah, memantau sarana dan prasarana laboratorium sekolah/ madrasah, mengevaluasi kinerja teknisi dan laboran serta kegiatan laboratorium sekolah/madrasah, mengatur penyimpanan bahan peralatan laboratorium, merencanakan pemanfaatan laboratorium

³⁸ Permendiknas No. 25. Tahun 2008, Tentang standar tenaga perpustakaan sekolah/madrasah, hal 70-82

- c. Kompetensi profesional: menerapkan gagasan teori, prinsip, kegiatan laboratorium, memanfaatkan laboratorium untuk kepentingan pendidikan dan penelitian, menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium, merawat peralatan laboratorium³⁹

Dari kompetensi tenaga kependidikan diatas, tenaga kependidikan dan kepala madrasah dapat memahami kompetensi yang harus dipenuhi. Kepala madrasah meminta tanggung jawab tenaga kependidikan tentang hasil kerjanya sehingga menanyakan penjelasan terkait kinerja dan mengamati pelaksanaan kerja yang dilakukan agar tenaga kependidikan lebih mengenal bagaimana dirinya untuk mengembangkan dirinya.

Kinerja tenaga kependidikan yang terdapat dalam instrumen supervisi yang telah dikonfirmasi oleh supervisor akan ditulis dalam bentuk laporan. Laporan ini berisi tentang poin-poin instrumen supervisi, kompetensi, kelebihan dan kekurangan kinerja tenaga kependidikan. di MTs Negeri 5 Kediri ini, laporan ditulis oleh kepala tata usaha yang mensupervisi tenaga kependidikan, laporan ini berupa catatan mengenai kinerja tenaga kependidikan baik itu kelebihan maupun kekurangan dari setiap tenaga kependidikan yang disupervisi, laporan yang kemudian akan diserahkan kepada kepala madrasah. Secara teoritis sesuai dengan apa yang ada di buku supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan, bahwa langkah

³⁹ Permendiknas No. 26. Tahun 2008, Tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah, hal. 3-13

ke empat dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan adalah pencatatan hasil supervisi.⁴⁰

Hasil supervisi yang telah dilaporkan kepada kepala madrasah MTs Negeri 5 Kediri akan disampaikan oleh kepala madrasah kepada tenaga kependidikan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan paparan buku supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan, bahwa langkah ke lima dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan yaitu menyampaikan catatan hasil supervisi dan memberikan saran-saran untuk perbaikan.⁴¹ Dari hasil supervisi tersebut dapat dilihat kekurangan dan kelebihan tenaga kependidikan, dan bagaimana kinerja mereka dalam menyelesaikan tugasnya. Melalui hasil ini kepala madrasah dapat memberikan saran mengenai perbaikan sehingga dapat meningkatkan poin yang masih kurang sekaligus meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. melalui analisis dan saran kepala madrasah terhadap hasil supervisi akan dipaparkan keunggulan dan kelemahan dari setiap tenaga kependidikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan kinerja. Hasil penelitian dari tahapan pelaksanaan supervisi kepala madrasah ini menguatkan penelitian dari dari Bayu Fajar Setia Budhi bahwa pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan meliputi, pemaparan hasil kinerja difokuskan pada komponen instrumen, pengamatan bukti fisik yang dilakukan dengan kunjungan, melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan hasil kinerja, melakukan pencatatan hasil supervisi yang telah dilaksanakan

⁴⁰ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian...* hal. 13

⁴¹ *Ibid*, hal 13

dalam bentuk laporan hasil supervisi, menyampaikan hasil catatan supervisi.⁴²

C. Evaluasi Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri

Tahap yang tidak kalah penting dari pelaksanaan adalah tahapan evaluasi. Evaluasi dalam supervisi tenaga kependidikan ini yaitu evaluasi terhadap pelaksanaan program supervisi yang dijalankan. Evaluasi supervisi kepalamadrasah ini untuk menentukan keefektifan dan kemajuan dalam rangka menetapkan tujuan supervisi yang ingin dicapai.⁴³ Evaluasi ini untuk bukan untuk mengevaluasi rancangan program supervisi tetapi untuk melihat sejauhmana keberhasilan program supervisi telah berjalan, dan kendala apa yang sering dihadapi. MTs Negeri 5 Kediri pun melakukan evaluasi supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. supervisi yang berjalan sudah mampu untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. hasil supervisi ini digunakan sebagai bahan dalam pelaksanaan supervisi yang akan dilakukan selanjutnya, dan mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan, penyelesaian masalah atau dasar program perbaikan di MTs Negeri 5 Kediri. Kepala madrasah MTs Negeri 5 Kediri selalu mempertimbangkan hasil evaluasi supervisi tenaga kependidikan

⁴² Bayu Fajar Setia Budhi, *Supervisi Tenaga Kependidikan...*, hal 9

⁴³ Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, *Evaluasi Program Supervisi Pendidikan*, (Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional,2017), hal 4

dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan. Hasil penelitian ini sesuai menguatkan pendapat Bayu Fajar Setia Budhi dalam penelitiannya *Supervisi Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar*, bahwa

“Evaluasi dalam supervisi dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan tentang pelaksanaan supervisi, mengetahui supervisi yang efektif untuk tenaga kependidikan, dan kesulitan yang dialami”.⁴⁴

Dalam pelaksanaan suatu kegiatan tidak dapat dipungkiri bahwa ada kemungkinan timbulnya permasalahan yang harus dihadapi. Demikian pula dengan pelaksanaan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri. Kendala yang sering dihadapi dalam pelaksanaan supervisi adalah dari sisi manusiawi tenaga kependidikan, diantaranya terkadang timbul sifat kurang disiplin dan etos kerja yang menurun. Namun hal ini dapat diatasi oleh MTs Negeri 5 Kediri dengan memberikan teguran, upah dan bonus pada tenaga kependidikan. Solusi yang dilakukan oleh MTs Negeri 5 Kediri dengan meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan. Motivasi kerja dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja dapat dilakukan dengan cara paksaan atau hukuman, imbalan penghargaan atau pujian, menciptakan kompetisi.⁴⁵

Dalam agenda MTs Negeri 5 Kediri akan diadakan program pelatihan sebagai upaya perbaikan dan peningkatkan kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan. sebagai upaya tindak lanjut dari

⁴⁴ Bayu Fajar Setia Budhi, *Supervisi Tenaga Kependidikan Di SMA Negeri 1 Karanganyar*, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2021), hal. 11

⁴⁵ Noni Ardian, Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAD, *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, Vol.4 No. 2, 2019, hal 124

hasil supervisi tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri kepala madrasah dan tim supervisi membuat program perbaikan guna meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. program perbaikan yang dibuat berupa mengikut sertakan tenaga kependidikan dalam workshop, pelatihan, diklat yang diadakan oleh kementrian agama. Selain itu pihak madrasah juga mendatangkan ahli untuk membagikan ilmunya kepada tenaga kependidikan guna meningkatkan kinerja, keterampilan, dan kompetensinya.

Langkah selanjutnya dari pelaksanaan dan evaluasi supervisi adalah tindak lanjut. Tindak lanjut dalam supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah dengan membuat program perbaikan, kemudian melaksanakan program perbaikan berupa workshop, pelatihan dan *in house training*. Melalui program perbaikan ini kinerja tenaga kependidikan mengalami peningkatan, dari yang semula baik menjadi lebih baik. dan imbal balik yang diteri oleh madrasah melalui supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri adalah adanya peningkatan kinerja, keterampilan dan juga pelayanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan. dengan meningkatnya kinerja tenaga kependidikan, maka turut mempengaruhi mutu pengelolaan pendidikan juga performa madrasah yang menjadi lebih baik.

Hal tersebut menguatkan pendapat yang dikemukakan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan dalam buku Supervisi dan Penilai Kinerja tenaga kependidikan.

“Tahapan tindak lanjut yang pertama adalah dengan membuat program perbaikan, program perbaikan yang dimaksud bisa berbentuk workshop atau in house training, konsultasi anatar tendik dengan supervisor dan memberikan penghargaan.”⁴⁶

⁴⁶ Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian...*hal 14.