

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Tinjauan tentang Kepala Madrasah**

###### **a. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>1</sup> Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>2</sup>

Untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru di madrasah perlu adanya upaya dari kepala madrasah dalam meningkatkan pengembangan kualitas guru tersebut. Kualitas guru yang baik bisa menjadikan peserta didik yang berkualitas. Untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Keteladanan, adalah hal-hal yang patut, baik dan perlu

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), hal. 420, 796

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 83

dicontoh yang ditampilkan oleh kepala madrasah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

Sebagai seorang kepala madrasah haruslah memiliki kepribadian yang baik. Hal ini karena kepala madrasah adalah sosok yang menjadi tauladan bagi orang-orang yang berada dibawah pimpinannya (guru dan karyawan) beserta bagi para peserta didiknya. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. Al-Ahzab (33): 21. Dalam ayat ini menggambarkan tentang pribadi dari Rosulullah Saw. sebagai suri teladan yang baik.

Firman Allah SWT:


 لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ . . . . .

Artinya:

*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu. . . . .<sup>3</sup>*

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

---

<sup>3</sup> Departemen Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemah*, (Surakarta : Media Insani Publishing, 2007)

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

Menurut Soepardi yang dikutip Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>4</sup>

Di dalam ajaran Islam sendiri juga banyak ayat - ayat Al Qur'an baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para Rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya.

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.42

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ  
 دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ



Artinya :

*“Dan Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang”.*<sup>5</sup>

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi.

Seorang kepala madrasah harus memiliki sifat dan ciri seperti berikut:

1. Kepala sekolah harus familiar. Artinya, bersifat kekeluargaan, ramah, terbuka, rendah hati dan tidak membeda-bedakan orang (pilih kasih).
2. Karismatik. Segala ucapan dan perbuatan diikuti.
3. Memiliki keteladanan. Seorang kepala sekolah diteladani oleh guru, siswa dan masyarakat, dimanapun dia berada.
4. Motivator. Memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk berkarya dan berinovasi dalam rangka memajukan sekolah. Tipe

---

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemah*, (Surakarta : Media Insani Publishing, 2007)

kepala sekolah seperti ini selalu bekerja, bertanya dan selalu ingin tahu.

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

- e. Selalu terbuka.
12. Selalu mendelegasikan tugas. Dalam rangka mendelegasikan tugas, seorang kepala sekolah harus menggunakan alat ukur, kepantasan, kepatutan, kompetensi, dan kinerja.
  13. Memiliki kemampuan manajerial. Bahasa sederhananya adalah seorang kepala sekolah memiliki kemampuan mengelola kemampuan administrasi sekolah dengan baik.
  14. Memiliki kemampuan di bidang akademik dan non akademik.
  15. Memiliki kepedulian terhadap guru dan pegawai. Bagi kepala sekolah, guru dan pegawai adalah anak, saudara, teman dan keluarga yang harus dilindungi dan dinaungi. Apapun yang mereka lakukan, bagaimanapun kelakuan mereka, mereka adalah bagian dari kepala sekolah. Kepala sekolah tidak bias apa-apa tanpa mereka. Artinya, tugas seorang kepala sekolah adalah bagaimana menyatukan, memperhatikan dan mengarahkan.<sup>6</sup>

Mulyasa yang mengutip dari Dinas Pendidikan (Depdikbud) mengatakan, bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator dan *supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah harus berfungsi sebagai *educator*,

---

<sup>6</sup> Anwar Hasnun, *Mengembangkan Sekolah Yang Efektif (Modal Untuk Cakap Dan Kepsek)*, (Yogyakarta: datamedia). hal: 14-19

manajer, administrator, *supervisor*, *leader*, innovator, dan motivator (EMASLIM). Lebih lanjut Mulyasa mengatakan, bahwa perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan. Oleh karena itu, hal-hal tersebut harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal-hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan, peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait, saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional.<sup>7</sup> Tidak hanya itu saja, kepala sekolah juga harus mampu menjadi seorang inovator dan *entrepreneur* yang mampu melakukan inovasi-inovasi tertentu terhadap suatu hal yang berkaitan dengan kemajuan sekolah dan mampu menjadi seorang wirausahawan yang mampu melakukan terobosan-terobosan untuk menyejahterakan anggotanya.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin agar dapat menjalankan tugasnya, yaitu mengelola madrasah dengan baik, harus menjadi manajer yang baik. Sedangkan untuk dapat menjadi seorang manajer yang baik, seorang kepala madrasah harus mempunyai kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial itu meliputi

---

<sup>7</sup> Mulyasa.E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. . . , hal. 98.

kemampuan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu diantaranya adalah perencanaan. Kepala madrasah perlu membuat perencanaan dalam menentukan kebijakan atas sejumlah pilihan masa depan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Kegiatan utama pendidikan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitasnya bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, meskipun sekarang ini (dalam sistem pendidikan modern) tugas tersebut dilaksanakan oleh supervisor khusus yang khusus independen, dan dapat meningkatkan objektifitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas.<sup>8</sup>

Sebagai supervisor kepala madrasah bertugas memberikan bimbingan bantuan pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran untuk menciptakan situasi dan pendidikan lebih baik. Adapun tugas kepala madrasah dalam bidang supervisi yaitu:

- 1) Membimbing guru dan karyawan agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan dan pengajaran
- 2) Membantu guru dan karyawan agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik

---

<sup>8</sup> Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Al-Husna, 1988), hal. 201 - 209

- 3) Menyeleksi dan memberi tugas yang paling cocok bagi guru dan karyawan sesuai minat dan bakat
- 4) Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru dan karyawan
- 5) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis, bagi pertumbuhan jabatan guru dan karyawan
- 6) Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis, dan kooperatif antara anggota staf madrasah dan madrasah dengan masyarakat<sup>9</sup>

c. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan dapat dimaknai sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah aktivitas penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan. Menurut Howard H. “ kepemimpinan adalah suatu seni ”.<sup>10</sup>

Hakikat sebuah Jabatan bagi seorang pemimpin adalah sebuah amanah dari Allah Swt yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sebab bila tidak dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku, maka seorang pemimpin dikategorikan sebagai pemimpin yang khianat kepada Allah swt, dan masyarakat pada umumnya

---

<sup>9</sup> Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hal. 85

<sup>10</sup> Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Bandung : Rosda Karya, 2004), Hal, 49

Kepemimpinan merupakan suatu yang melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak bisa dipisahkan dengan kedudukan serta gaya perilaku pemimpin itu sendiri. Bila dikaitkan dengan peran manajerial dan supervisor Kepala Sekolah dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Kepala madrasah yang baik bisa ditandai dengan adanya suatu aktivitas kerjasama dan seni memimpin sehingga bisa mempengaruhi dan menggerakkan seluruh potensi sumber daya sekolah agar sanggup mengikuti aktivitas sesuai dengan tujuannya.

## **2. Tinjauan tentang Supervisi Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian Supervisi kepala madrasah**

Pada dasarnya supervisi berarti sebuah pengawasan. Dalam hal ini penulis menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu pengawasan yang dilakukan atasan terhadap bawahan (seluruh anggota yang dipimpin) yang menuju kearah perbaikan.

Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* yang berarti di atas dan *vision* yang berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan (orang yang berposisi di atas, yaitu pimpinan) terhadap hal-hal yang ada di bawahnya, yaitu yang menjadi bawahannya. Di dalam supervisi, pelaksanaan bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak

mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.<sup>11</sup>

Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatkan kualitas lulusan sekolah itu.<sup>12</sup>

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

1. Supervisi akademik yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik.
2. Supervisi administrasi yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
3. Supervisi lembaga yang menitik beratkan supervisor pada aspek-aspek keseluruhan yang ada di sekolah.<sup>13</sup>

Supervisi dilakukan Kepala Madrasah tentu memiliki alasan dan tujuan yang jelas. Menurut Purwanto<sup>14</sup> Alasan dan tujuan dari supervisi Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

“(1) Perubahan lingkungan sekolah sebagai akibat munculnya inovasi dan teknologi baru, perubahan peraturan

---

<sup>11</sup> Suharsimi Arikuntoro, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.1: 2006), hal.2

<sup>12</sup> *Ibid*, hal. 5

<sup>13</sup> *Ibid*, hal.2

<sup>14</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung:Rosda Karya, 2002, hal., 115

pemerintah dan lain sebagainya. (2) Peningkatan kompleksitas lembaga (sekolah), semakin besar lembaga maka semakin memerlukan pengawasan dan pembinaan yang lebih hati-hati. (3) Adanya kesalahan-kesalahan, timbulnya kesalahan akibat kurang bertanggung jawabnya bawahan dalam melaksanakan tugas. (4) Pendelegasian wewenang supervisi dilakukan apakah bawahan telah melakukan tugas yang diberikan”.

Adanya pergeseran nilai di masyarakat dan perubahan zaman yang serba kompetitif memaksa pemerintah melakukan berbagai perubahan dalam perundang-undang pendidikan agar proses dan hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para *customers*. Untukantisipasi itu kepala madrasah perlu melakukan tindakan supervisi secara berkelanjutan kepada para guru. Peningkatan sumber daya sekolah melalui peran supervisi kepala sekolah menjadi momentum baik bagi peningkatan kinerja guru yang nantinya berdampak pula pada peningkatan mutu pendidikan.

Supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana dijabarkan dalam tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :<sup>15</sup>

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

---

<sup>15</sup> Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: Center for Society Studies, 2008), hal. 17-18

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

Dalam melaksanakan tugas supervisi, seorang supervisor memiliki beragam bentuk atau teknik supervisi yang dapat diterapkan

dengan menyesuaikan kepada lembaga pendidikan yang pada saat itu mereka pimpin atau mereka supervisi.

Setiap kegiatan yang dilakukan suatu madrasah atau di kantor memerlukan supervisi. Untuk membantu peningkatan wawasan dan kemampuan professional guru, berbagai usaha dilakukan oleh supervisor seperti melakukan kunjungan kelas, pembinaan individual dan kelompok, memberi contoh cara mengajar yang baik, mendorong peningkatan kerja sama, mendorong peningkatan kreatifitas dan sebagainya. Selain itu, supervisi pengajaran dilakukan sebagai kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki terciptanya situasi dan kondisi baik personel dalam artian guru, peserta didik maupun material baik metode dan sarana dalam pembelajaran yang memungkinkan dapat terciptanya proses belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

#### b. Model Supervisi Kepala Madrasah

Yang dimaksud dengan model dalam uraian ini ialah suatu pola, contoh: acuan dari supervisi yang diterapkan. Ada berbagai model yang berkembang.

##### 1. Model supervisi yang konvensional (Tradisional)

Model ini tidak lain dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan.

Kadang-kadang bersifat memata-matai. Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru:

a. Acuh tak acuh (masa bodoh)

b. Menantang (agresif)

Praktek mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke sekolah dan menanyakan mana satupun pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Praktek-praktek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksudkan sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan.<sup>16</sup>

## 2. Model supervisi yang bersifat ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagaimana dikemukakan oleh Mufidah sebagai berikut:

a. Dilaksanakan secara berencana dan kontinu

b. Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu.

c. Menggunakan instrument pengumpulan data.

d. Ada data yang obyektif yang diperoleh dari kesalahan yang riil.

---

<sup>16</sup> Luk – Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember : Center For Society Studies, 2008), hal.26-27 lihat juga Suhertian, *Konsep Dasar . . .* , hal. 34-35

Dengan menggunakan *merit rating*, skala penilaian atau *check-list* para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar mengajar guru/dosen di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada cawu atau semester yang lalu.<sup>17</sup>

### 3. Model supervisi klinis

#### a. Beberapa pembatasan tentang supervisi klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.<sup>18</sup>

#### b. Beberapa ciri supervisi klinis seperti yang dikemukakan Mufidah, yaitu:

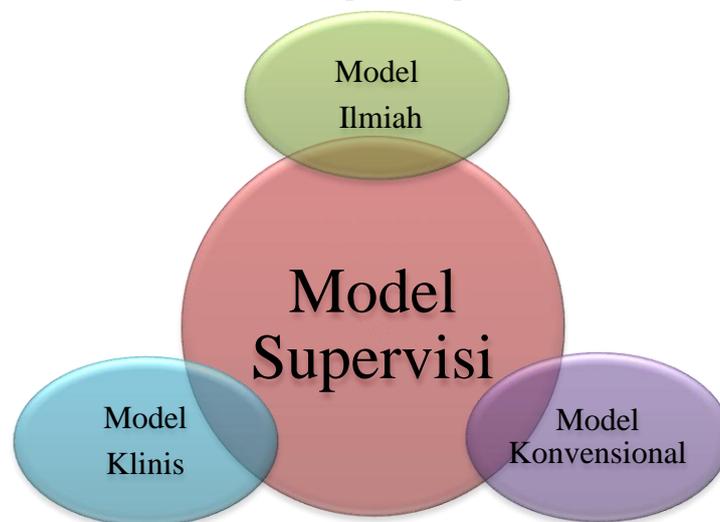
- (1) Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.
- (2) Apa saja yang akan disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, hal. 27 lihat juga Sahertin, *Konsep Dasar. . .*, hal. 36

<sup>18</sup> *Ibid.*, hal. 28 lihat juga Sahertin, *Konsep Dasar. . .*, hal. 36-37

- (3) Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, ketrampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.
- (4) Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
- (5) Supervisi yang diberikan tidak saja pada ketrampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
- (6) Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
- (7) Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya obyektif
- (8) Dalam percakapan balikan seharusnya dating dari pihak guru lebih dulu, bukan dari pihak supervisor.<sup>19</sup>



Gambar 2.1 Model Supervisi

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal. 30

c. Teknik Supervisi kepala madrasah

Ditinjau dari banyaknya guru yang dibimbing dapat dibedakan menjadi teknik kelompok dan perorangan.

- 1) Teknik kelompok merupakan cara melaksanakan supervisi terhadap sekelompok orang yang disupervisi, yaitu orang-orang yang didalanya mempunyai masalah yang sama.<sup>20</sup>

Teknik yang biasa digunakan kepala madrasah antara lain :

1. Rapat dewan guru
2. *Workshop*
3. Seminar
4. Bacaan terpimpin
5. Konseling kelompok
6. Karyawisata
7. Penataran<sup>21</sup>

- 2) Teknik perorangan dipergunakan apabila ada masalah khusus yang dihadapi guru tertentu dan meminta bimbingan tersendiri dari supervisor.<sup>22</sup>

Teknik yang dapat digunakan antara lain :

1. Mengadakan kunjungan kelas yaitu dilakukan oleh pengawas atau kepala madrasah pada waktu kegiatan berlangsung maupun kelas sedang kosong.
2. *Orientasi* pada guru baru.

---

<sup>20</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan. . .* , hal. 29

<sup>21</sup> Suekarno Indra Fachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hal. 93

<sup>22</sup> *Ibid*, hal. 93

3. *Individual conference* atau tatap muka.
4. *Kunjungan ke rumah*
5. Saling mengunjungi

d. Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor

Kepala madrasah yang merupakan jabatan tertinggi di suatu lembaga formal (madrasah) harus dapat memberikan pengaruh besar kepada setiap anggota yang dipimpinnya. Kepala madrasah ditunjuk sebagai supervisor untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya terutama guru menuju arah yang lebih baik, yaitu peningkatan kualitas pengajarannya.

Menurut Purwanto<sup>23</sup> fungsi Kepala Sekolah sebagai supervisor antara lain :

- (1) Membangkitkan dan merangsang guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tuigasnya sebaik-baiknya.
- (2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- (3) Bersama-sama guru berusaha mengembangkan mencari, dan menggunakan metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku.
- (4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.

---

<sup>23</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung:Rosda Karya. 2002), hal. 119

- (5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah.
- (6) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan komite sekolah dan instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Kepala Sekolah perlu melakukan kegiatan supervisi secara berkala dan berkelanjutan dengan terlebih dahulu melakukan observasi dan mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh guru dan siswa sehingga bantuan supervisi yang dilakukan bisa tepat sasaran.

e. Perencanaan Supervisi Kepala Madrasah

Supervisi merupakan kemampuan Kepala Sekolah dalam melakukan pengawasan sebagai bagian dari tugas pokok dan fungsinya. Kemampuan Kepala Sekolah sebagai supervisor diwujudkan dengan kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasilnya.

Kesalahan-kesalahan kecil yang timbul bisa berakibat fatal disebabkan kurang bertanggung jawabnya bawahan dalam melaksanakan tugas. Kesalahan dalam mendidik, membimbing, mengajar dan melatih para peserta didik akan terus terulang sehingga produk pendidikan kurang mendapat respon dari para customers. Untukantisipasi itu, peran kepala madrasah sebagai supervisor perlu lebih ditingkatkan baik volume maupun materinya.

Kepala madrasah sebelum melakukan supervisi, harus terlebih dahulu memahami materi dan esensi supervisi itu sendiri serta landasan yang dijadikan yuridis formal supervisi, hal ini untuk memudahkan Kepala madrasah dalam mencapai tujuan supervisi. Agar tujuan dari supervisi itu tercapai dengan efektif dan efisien, maka Kepala Sekolah perlu memperhatikan beberapa prinsip-prinsip supervisi pendidikan. Menurut Mulyasa<sup>24</sup> ada lima prinsip-prinsip supervisi pendidikan yaitu ; “(1) Hubungan konsultatif, kolegial dan hirarkis. (2) Dilaksanakan secara demokratis. (3) Berpusat pada tenaga kependidikan. (4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru). (5) Merupakan bantuan operasional”.

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam setiap kegiatan manajemen. Perencanaan atau *planning* dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.<sup>25</sup> Perencanaan merupakan dasar untuk pelaksanaan kegiatan yang akan diadakan. Alasannya bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha pencapaian tujuan.

Perencanaan adalah proses yang berkelanjutan, bertahap dan tertata rapi, dalam rangka menyempurnakan aktifitas untuk

---

<sup>24</sup> Mulyasa,E. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan*. (Bandung : Rosda Karya), 2006, hal. 113

<sup>25</sup> S.P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1981), hal. 108

mewujudkan tujuan bersama. Islam sendiri mengajarkan kepada umatnya untuk merencanakan segala kegiatannya, yaitu dalam QS. Al-Hasyr: 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا  
 اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*<sup>26</sup>

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa perlunya perencanaan untuk masa depan, apakah untuk diri sendiri, pemimpin keluarga, lembaga, masyarakat maupun sebagai pemimpin Negara. Dalam Islam disebutkan bahwa semua tindakan Rasulullah selalu membuat perencanaan yang teliti. Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat al-Qur'an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan haruslah dibuat perencanaan.

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan yaitu:

1. Tujuan perencanaan harus teliti dan jelas.

<sup>26</sup> Departemen Agama RI, Al- *Qur'an dan Terjemah*, (Surakarta : Media Insani Publishing, 2007)

2. Tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah perencanaan harus cepat.
3. Adanya keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggungjawab operasional
4. Peninjauan aspek-aspek amaliah dari sisi penerimaan masyarakat.
5. Kemampuan organisator penanggungjawab operasional.<sup>27</sup>

Perencanaan sangat diperlukan untuk menentukan arah masa depan suatu lembaga pendidikan. Seorang kepala madrasah yang terampil harus mempunyai skill untuk melakukan perencanaan serta memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

f. Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah

Ketika seorang kepala madrasah sudah menyusun sebuah rencana, tahap yang selanjutnya dilakukan adalah perencanaan. Perencanaan pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan/*actuating* merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan Islam sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada suatu lembaga pendidikan Islam atau madrasah, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada usaha dari

---

<sup>27</sup> Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997), hal. 63

semua personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi bisa kendur. Ini bisa membawa kepada situasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedang organisasi sendiri tidak efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Muhammad Munir sebagaimana dikutip Sulistiyorini, mengatakan,

“Pengerakkan tidak hanya dengan kata-kata yang manis atau sekedar basa-basi yang diucapkan kepada orang lain. Lebih dari itu, pengerakkan adalah pemahaman mendalam akan berbagai kemampuan, kesanggupan, keadaan, motivasi, dan kebutuhan orang lain. Selanjutnya, menjadikan semua faktor tersebut sebagai sarana penggerak mereka dalam bekerja secara bersama-sama sebagai suatu kelompok. Sekaligus berupaya mewujudkan tujuan yang sama di dalam situasi saling pengertian, saling kerja sama, saling kasih sayang, dan saling mencintai”

Fungsi pelaksanaan akan mampu berjalan dengan bagus dan tidak mengalami hambatan apabila dibarengi dengan komitmen dari semua anggota lembaga. Mereka semua harus berpartisipasi dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan semampu mereka dan semaksimal mungkin. Komitmen tersebut tidak akan dapat dicapai tanpa adanya kesadaran dari anggota-anggota tersebut. Maka dalam melaksanakan tugas masing-masing, semangat atau motivasi sangat berperan penting, karena tanpa adanya semangat atau motivasi, maka anggota suatu

lembaga pendidikan akan meletakkan kepentingan lembaga berada setelah kepentingan pribadi.

### 3. Tinjauan Kinerja Guru

#### a. Pengertian Kinerja guru

Kinerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, berarti tampilan kerja, unjuk kerja, wujud kerja. Kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan dan tugas.<sup>28</sup> Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja, secara prinsip pengertian kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana yang dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>29</sup> Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan

---

<sup>28</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hal. 40-41

<sup>29</sup> Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995) hal.47

tugasnya di masyarakat, setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi.

Guru merupakan pendidik profesional, karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua. Mereka ini tatkala menyerahkan anaknya kesekolah, sekaligus berarti pelimpahan sebagian tanggungjawab pendidikan anaknya kepada guru. Hal itupun menunjukkan pula bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru/sekolah karena tidak sembarang orang dapat menjabat guru.<sup>30</sup>

Dalam kaitannya dengan kinerja guru, kinerja mereka dapat terefleksi dalam tugasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai seorang pelaksana administrator kegiatan mengajar. Dengan kata lain kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru.

Peranan guru dalam pelaksanaan bimbingan di sekolah dapat dibedakan menjadi dua: (1) tugas dalam layanan bimbingan dalam kelas dan (2) di luar kelas.

#### 1) Tugas Guru dalam Layanan Bimbingan di Kelas

---

<sup>30</sup> Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Angkasa, 2001), hal. 39

Guru perlu mempunyai gambaran yang jelas tentang tugas-tugas yang harus dilakukannya dalam kegiatan bimbingan. Kejelasan tugas ini dapat memotivasi guru untuk berperan aktif dalam kegiatan bimbingan dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan itu. Adapun tugas-tugas bimbingan guru dalam proses pembelajaran seperti berikut :

a) Melaksanakan kegiatan diagnostic kesulitan belajar. Dalam hal

ini guru mencari atau mengidentifikasi sumber-sumber kesulitan belajar yang dialami oleh siswa, dengan cara:

1. Menandai siswa yang diperkirakan mengalami masalah.
2. Mengidentifikasi mata pelajaran dimana siswa mendapat nilai rendah.
3. Menelusuri bidang/bagian dimana siswa mengalami kesulitan yang menyebabkan nilainya rendah.
4. Melaksanakan tindak lanjut, apakah perlu pelajaran tambahan.

b) Guru dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya kepada murid dalam memecahkan masalah pribadi.

## 2) Tugas Guru dalam Operasional Bimbingan di Luar Kelas

Tugas guru dalam layanan bimbingan tidak terbatas dalam kegiatan proses belajar-mengajar atau dalam kelas saja, tetapi juga kegiatan-

kegiatan bimbingan di luar kelas. Tugas-tugas bimbingan itu antara lain:

- a) Memberikan pengajaran perbaikan.
- b) Memberikan pengayaan dan pengembangan bakat.
- c) Melakukan kunjungan rumah.
- d) Menyelenggarakan kelompok belajar yang bermanfaat.<sup>31</sup>

Dalam mewujudkan kinerja pegawai yang optimal, seorang pemimpin harus mengetahui motivasi dan kemampuan para pegawainya dalam melakukan pekerjaan. Selanjutnya pemimpin mengelola tugas organisasi sesuai dengan motivasi dan kemampuan masing-masing pegawainya. Penting untuk diperhatikan, motivasi yang tinggi yang didukung dengan kemampuan dan ketepatan dalam melaksanakan tugas, belum menjamin tercapainya performa yang tinggi tanpa dibarengi dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

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

---

<sup>31</sup> Soetjipto dan Rafli, Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, 2004), hal. 107-110

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

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

#### 1) Faktor Internal

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>32</sup>

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

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

Kemampuan dan minat juga termasuk dalam factor internal. Kemampuan yang dimiliki seseorang jelas berbeda-beda. Kemampuan seorang guru dalam melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh kapasitas keilmuan yang dimiliki misalnya jenjang pendidikan atau kualifikasi pendidikannya, pengalaman

---

<sup>32</sup> Sondang Siagian. 1997. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara), hal.138

mengajarnya, dan materi yang diajarkan apakah sesuai latar belakang ilmu yang dimilikinya atau tidak.

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

## 2) Faktor eksternal

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

Sedangkan menurut Sutermeister produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Bila digambarkan akan tampak sebagaimana berikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (madrasah) dan kultur dalam organisasi (madrasah).<sup>33</sup>

Kemampuan meningkatkan kinerja guru di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian guru dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (reward) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang dalam melaksanakan tugas.<sup>34</sup>

c. Kompetensi guru

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kemampuan. Kata ini sekarang menjadi kunci dalam dunia pendidikan. Dalam kurikulum misalnya, kita mengenal KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). Dengan memiliki kompetensi yang memadai, seseorang,

---

<sup>33</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: gaung persada, 2010), hal. 129-130

<sup>34</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesoanal Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung:Remaja Roesdakarya, 2004), hal.103-105

khususnya guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Bisa dibayangkan bagaimana jadinya dunia pendidikan jika para gurunya tidak memiliki kompetensi memadai.<sup>35</sup>

Adapun kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, terdiri dari 3 (tiga), yaitu kompetensi pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keberhasilan guru dalam menjalankan profesinya sangat ditentukan oleh ketiganya dengan menekankan kepada kemampuan mengajar. Selanjutnya, akan diuraikan masing-masing pembahasan tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu sebagai berikut:

a. Kompetensi pribadi

Berdasarkan kodratnya manusia sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk Tuhan. Ia wajib menguasai pengetahuan yang akan diajarkannya kepada peserta didik secara benar dan bertanggung jawab. Ia harus memiliki pengetahuan penunjang tentang kondisi fisiologi, psikologi, dan pedagogis dari para peserta didik yang dihadapi.

b. Kompetensi sosial

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk etis. Ia harus dapat memperlakukan peserta didiknya secara wajar dan bertujuan agar tercapai optimalisasi potensi pada diri masing-masing peserta didik. Kompetensi sosial yang dimiliki seorang guru adalah menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta

---

<sup>35</sup> Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hal.56

didik dan lingkungan mereka (seperti orang tua, tetangga, dan sesama teman).

c. Kompetensi profesional/mengajar

Berdasarkan peran guru sebagai pengelola proses pembelajaran, harus memiliki kemampuan: (1) Merencanakan sistem pembelajaran (2) Melaksanakan sistem pembelajaran (3) Mengevaluasi sistem pembelajaran (4) Mengembangkan sistem pembelajaran<sup>36</sup>

**B. Penelitian Terdahulu**

<b>No.1</b>	<b>Nama Penulis</b>	Umi Fakriyatul Ummah (2012)
	<b>Judul Penelitian</b>	Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam meningkatkan mutu guru fikih di MTs Assyafi'iyah Gondang Tulungagung
	<b>Metode</b>	Kualitatif
	<b>Hasil Penelitian</b>	(1) Pelaksanaan supervisi di MTs Assyafi'iyah kurang maksimal, yang dilaksanakan antara tiga sampai enam bulan, dengan menggunakan mode supervisi bersifat ilmiah, teknik yang digunakan adalah kelompok dan perseorangan. (2) Strategi yang digunakan antara lain mengikutsertakan guru diklat, seminar, dan sejenisnya memberikan motivasi, mengadakan pelatihan. (3) Hambatan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain

<sup>36</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan Problema, solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 18-19

		adalah kurangnya kedisiplinan , situasi dan kondisi serta sarana dan prasarana.
	<b>Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan</b>	Penelitian ini juga membahas tentang peran kepala madrasah sebagai supervisor. Salah satu fokus dari penelitian ini sama dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pelaksanaan supervisi di lembaga pendidikan tersebut.

<b>No.2</b>	<b>Nama Penulis</b>	Siti Laelatul Fitriyah
	<b>Judul Penelitian</b>	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Islam Durenan Trenggalek” dengan menggunakan metode kualitatif.
	<b>Metode</b>	Kualitatif
	<b>Hasil Penelitian</b>	(1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di SMP Islam Durenan Trenggalek dengan melakukan pembinaan disiplin, memberikan motivasi, memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya melalui seminar dan <i>workshop</i> , memberikan dorongan dan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, memperhatikan kebutuhan guru secara jelas. Melaksanakan kerjasama dengan guru dan perusahaan atau lembaga lain dalam melaksanakan program sekolah. Pengaturan suasana kerja dan

		lingkungan fisik yang baik. Penambahan sarana dan prasarana, penghargaan. (2) Kendala-kendala yang dialami oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di smp islam durenan Trenggalek : kurangnya kompetensi guru yang usianya sudah 50 tahun keatas, sehingga sulit untuk diajak modern. (3) Solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala tersebut adalah guru yang usianya diatas 50 tahun keatas dipindah tugasnya dan mengurangi jam mengajarnya.
	<b>Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan</b>	Penelitian ini membahas tentang strategi, kendala dan solusi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Subyek dari penelitian sama yaitu tentang kepala madrasah dan guru.

<b>No.3</b>	<b>Nama Penulis</b>	Riska Fauziana (2010)
	<b>Judul Penelitian</b>	Upaya Supervisor dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di MTsN Langkapan Srengat Blitar
	<b>Metode</b>	Kualitatif
	<b>Hasil Penelitian</b>	Kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajran di sekolahnya terlebih dahulu kepala sekolah menjalin hubungan yang akrab dengan guru, kemudian kepala sekolah memberikan pelayanan atau bantuan kepada guru, faktor pendukung adalah

		<p>sarana dan prasarana yang memadai, adanya dukungan dari para guru dalam pelaksanaan supervisi, serta hubungan yang baik dengan kepala sekolah. Adapun factor penghambatnya adalah pelaksanaan supervise sebagai penghambat proses belajar mengajar karena pelaksanaan supervise berjalan lama, banyaknya acara yang melibatkan guru dan anak didik serta berbagai kegiatan dinas.</p>
--	--	--

<b>No.4</b>	<b>Nama Penulis</b>	Dewi Afidatul Fitria (2011)
	<b>Judul Penelitian</b>	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsnawiyah Negeri Aryojeding Rejotangan Tulungagung Tahun 2011
	<b>Metode</b>	Kualitatif
	<b>Hasil Penelitian</b>	Strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah membiasakan disiplin waktu, memberikan motivasi, pemberian <i>reward</i> bagi guru yang memiliki prestasi baik dan membentuk MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Sedangkan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan adanya sarana penunjang pembelajaran karena merupakan hal terpenting dalam proses belajar mengajar di dalam kelas.

<b>No.5</b>	<b>Nama Penulis</b>	Imatus Sholihah (2008)
	<b>Judul Penelitian</b>	Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI (Studi kasus MTsN Karangrejo Tulungagung)
	<b>Metode</b>	Kualitatif
	<b>Hasil Penelitian</b>	<p>(1) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Karangrejo Tulungagung dengan menerapkan strategi antara lain: meningkatkan kedisiplinan, memberikan motivasi, memberikan penghargaan dan pengeukan terbuka, kekeluargaan, musyawarah. (2) Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Karangrejo Tulungagung antara lain: fasilitas terbatas, komitmen guru kurang baik, guru melakukan usaha lain yang terkadang mengganggu tugas dinasnya dan penguasaan materi. (3) Solusi yang diberikan berkaitan dengan terbatasnya fasilitas dalam hal laboratorium adalah menggunakan fasilitas yang seadanya, memaksimalkan potensi alam dengan memanfaatkan gedung sekolah, solusi yang diberikan berkaitan dengan komitmen guru yang baik adalah dengan menumbuhkan komitmen guru</p>

		dalam mengajar sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pendidikan.
--	--	--

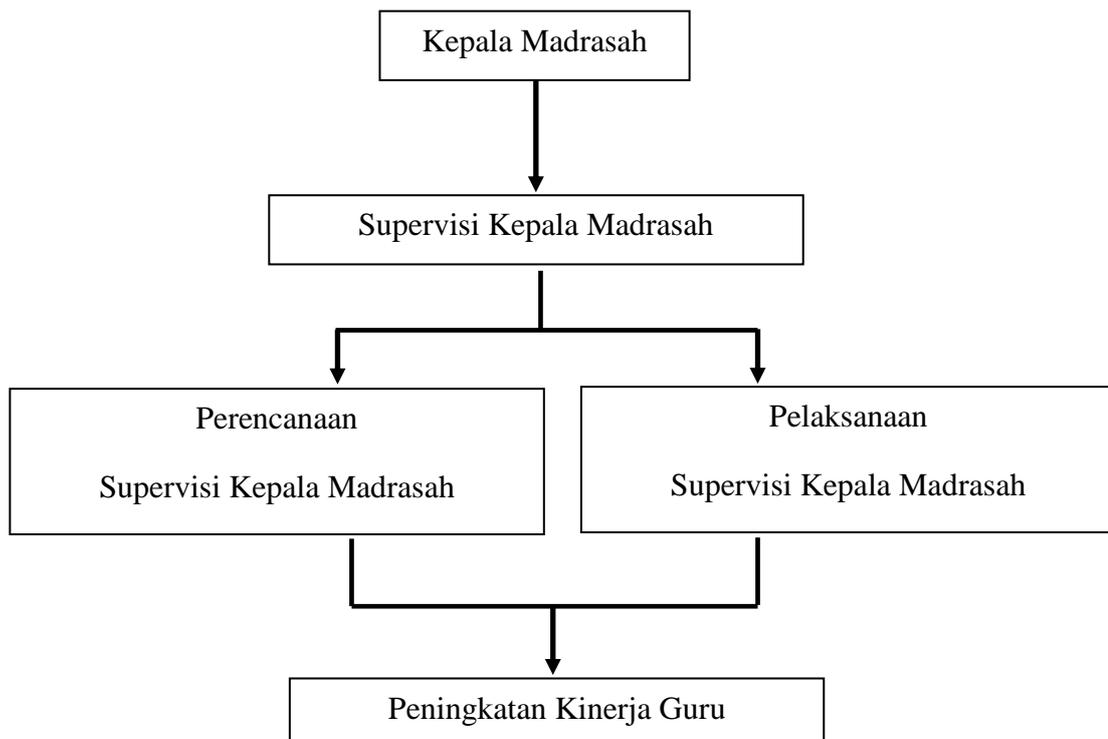
<b>No.6</b>	<b>Nama Penulis</b>	Dewi Yuni Indah Sari
	<b>Judul Penelitian</b>	Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Aryojeding , Rejotangan Tulungagung
	<b>Metode</b>	Kualitatif
	<b>Hasil Penelitian</b>	(1) Pelaksanaan supervisi pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Aryojeding , Rejotangan Tulungagung berjalan dengan baik, mendapat respon baik dari guru tetapi tetap mendapat suatu hambatan meskipun sedikit, dalam melaksanakan supervisi menggunakan teknik individual dan juga menggunakan model supervisi klinis serta model supervisi ilmiah. (2) Hambatan yang dialami diantaranya keterbatasan waktu, dari guru yang sulit melakukan perubahan. (3) Solusi dalam mengatasi hambatan yang ada adalah dengan menunjuk guru yang dijadikan wakil kepala madrasah untuk melaksanakan supervisi.

### Penelitian yang akan dilakukan

<b>Nama Penulis</b>	Ainur Rosida (2016)
<b>Judul Penelitian</b>	Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung
<b>Metode</b>	Kualitatif
<b>Fokus Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perencanaan Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung?</li> <li>2. Bagaiman pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung?</li> </ol>

### C. Paradigma Penelitian

Kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi di suatu lembaga pendidikan, selain itu, kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting bagi orang-orang yang berada di bawah pimpinannya. Motivasi dan bimbingan harus diberikan kepala madrasah terutama kepada guru yang menjadi kunci dari keberhasilan peserta didik dalam menuntut ilmu di lembaga pendidikan formal (madrasah). Melalui supervisi kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru yang setiap harinya berkomunikasi dengan peserta didik di dalam kelas. Dimana supervisi bukan hanya sekedar pengawasan namun juga merupakan pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian