

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kerangka Teoretis

1. Supervisi Kepala Sekolah

a. Pengertian Supervisi

Supervisi adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil yang dilaksanakannya sesuai dengan rencana serta tujuan kebijaksanaan yang telah ditentukan, Tujuannya adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan yang diperoleh dapat berhasil guna dan berdaya guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Secara etimologi istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris *supervision* yang berarti pengawas. Pelaku atau pelaksananya disebut supervisor dan orang yang di supervisi disebut subjek supervisi atau *supervisee*. Secara morfologis supervisi terdiri dari dua kata yaitu *super* (atas) dan *vision* (pandang, lihat, tilik, amati atau awasi). Supervisi karenanya diberi makna melihat, melirik, memandang, menilik mengamati atau mengawasi dari atas.¹ sedangkan Menurut Mulyasa, supervisi secara etimologi berasal dari kata "super" dan "visi" yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan.² Mulyasa menekankan tentang pentingnya aktivitas penilaian yang dilakukan atasan terhadap bawahan. Menurut arti kata, supervisi dapat diterjemahkan dengan

¹ Sudarwan Danim dan Khairil, *Op.,Cit*, hlm.152

² E. Mulyasa, *Op.,Cit*, hlm.239

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melihat dari atas atau melihat dari kelebihan. Jadi kata supervisi searti dengan pengawas, tetapi dengan pengertian yang agak berbeda dari pengawas sebagai *controlling*. Kata supervisi pada hakikatnya mengandung makna yang peningkatan mutu pendidikan.³ Senada dengan Mulyasa Dalam bukunya *Basic Principle of Supervision*, Adam dan Dickey mendefinisikan supervisi adalah merupakan program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Program itu pada hakikatnya adalah perbaikan hal belajar dan mengajar.⁴ Tidak berbeda jauh dengan pendapat diatas Mc Nerney mengatakan bahwa supervisi sebagai suatu prosedur memberi arah dan mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.⁵ Omar Hamalik menekankan bahwa supervisi ialah Proses dan situasi proses perbaikan pengajaran. Proses itu berlangsung dalam bentuk memberikan rangsangan dan membantu guru agar berusaha memperbaiki dirinya sendiri.⁶

Menurut Yusak Burhanuddin, Supervisi adalah” perbuatan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah baik tenaga pengajar maupun

³ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Op.,Cit*, hlm.13

⁴ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hlm.17

⁵ Maryono, *Dasar-dasar Dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, hlm.18

⁶ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2010, hlm.64

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tenaga non pengajar agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi yang lebih baik.⁷

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁸ Supervisi adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil yang dilaksanakannya sesuai rencana serta tujuan kebijaksanaan yang telah ditentukan.⁹

Sejalan dengan hal itu, Wiles mengatakan supervisi adalah bantuan dalam pengembangan belajar mengajar yang baik.¹⁰ Berkaitan dengan pendapat diatas Ross L mengatakan supervisi adalah pelayanan kepada guru-guru yang menghasilkan perbaikan pengajaran, pembelajaran dan kurikulum.¹¹ Sedangkan penekanan diberikan oleh Freire dalam pelaksanaan supervisi adalah evaluasi bukan inspeksi, karena kalau inspeksi pendidik hanya menjadi objek pengamatan pejabat. Sedangkan evaluasi setiap orang adalah objek yang bekerjasama dengan para supervisor dalam melakukan kritik dan menjaga gerak dengan kerja mereka.¹² Sama halnya

⁷ Yusak Burhanuddin, *Administarsi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Satya, 1998, hlm.100

⁸ H.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2008, hlm.76

⁹ Surya M, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997, hlm. 14

¹⁰ H. Saiful sagala, *Op.,Cit*, hlm.127

¹¹ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, hlm.72.

¹² H.Saiful Sagala, *Op.,Cit*. hlm,126-127

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan diatas Ahmad Azhari mengemukakan Supervisi dibidang pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada guru-guru dan kepada personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang lebih meningkat.¹³ Dengan demikian, ciri utama supervisi adalah perubahan, dalam pengertian peningkatan ke arah efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar secara terus menerus.¹⁴

Dari uraian mengenai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan usaha untuk membantu dan melayani tenaga pendidik untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Disini tugas seorang supervisor bukanlah untuk mengadili tetapi untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada tenaga pendidik, bahwa kinerja tenaga pendidik dapat dan harus diperbaiki. Pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap, dan keterampilan tenaga pendidik harus dibantu secara professional sehingga tenaga pendidik tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya. Kegiatan supervisi dilaksanakam melalui berbagai proses pemecahan masalah mengenai pengembangan kinerja tenaga pendidik. Tujuannya adalah meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja tenaga pendidik. Kepala sekolah Sebagai supervisor, diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami

¹³ Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, Ciputat: Rian Putra, 2003, hlm.1

¹⁴ Soetjipto dan Raflis Kosasi, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hlm .236.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kebutuhan dari tenaga pendidik dan juga mampu memberi alternatif pemecahannya. Di samping itu, kepala sekolah juga diharap dapat memotivasi guru-guru agar lebih kreatif dan inovatif dalam hal peningkatan kinerja tenaga pendidik.

b. Tujuan Supervisi

Menurut Neagly & Evans, Olivia, Hoy & Forsyth, Wiles dan menjelaskan tujuan utama supervisi adalah memperbaiki pengajaran.¹⁵ Sedangkan menurut Depdikbud tujuan supervise akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan professional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengajaran yang baik.¹⁶ Tujuan supervisi pendidikan menurut R. Soekarto yaitu:

- 1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan khusus sekolah dalam usaha mencapai tujuan.
- 2) Membantu guru melihat dengan jelas persoalan dan kebutuhan murid /pemuda dan membantu mereka sedapat mungkin agar dapat memenuhi kebutuhan itu.
- 3) Membantu guru mengembangkan kecakapan mengajar yang lebih besar.
- 4) Membantu guru melihat kesukaran murid belajar dan membantu merencanakan pelajaran yang efektif.

¹⁵ Jerry H. Makawimbang, *Op., Cit*, hlm.75

¹⁶ Pupoh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Op., Cit*, hlm.9

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 5) Membantu moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam suatu tim yang efektif, bekerja sama secara *intelligent*, dan saling menghargai untuk mencapai tujuan yang sama.
- 6) Membantu memberi pengertian kepada masyarakat mengenai program sekolah agar mereka dapat mengerti dan membantu usaha sekolah.¹⁷

Dalam rumusan yang lebih rinci, Djajadisatra mengemukakan tujuan supervisi pembelajaran sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa.
- 2) Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Memperbaiki metode (cara mengorganisasikan kegiatan pembelajaran).
- 4) Memperbaiki penilaian atas media.
- 5) Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya.
- 6) Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya.
- 7) Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.¹⁸

Pendapat di atas mengenai tujuan dari supervisi, tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki kualitas mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk didalam pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar. Selain itu, Hadis dan Nurhayati mengatakan peningkatan

¹⁷ R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Pemimpin Sekolah yang efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006, hlm.88

¹⁸ Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm.11

mutu pengetahuan dan keterampilan guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang berlaku di sekolah-sekolah di Indonesia dewasa ini, yaitu dalam hal pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, alat-alat pelajaran atau media pengajaran, sumber pengajaran, prosedur teknik evaluasi.¹⁹

Adapun tujuan supervisi itu sendiri yaitu :

- 1) Meningkatkan mutu kinerja guru
- 2) Membantu guru membangkitkan intuisi dan seni dalam proses pembelajaran.
- 3) Membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan pembelajaran.
- 4) Membantu guru memahami esensi layanan pembelajaran sejati bagi siswa.
- 5) Membantu guru memahami peran dan fungsi sekolah dalam mencapai tujuan tersebut.
- 6) Membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu dengan lainnya.
- 7) Meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa.

¹⁹ Hadis dan Nurhayati., *Op.,Cit*, hlm.46-47.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 8) Meningkatkan kualitas pengajaran guru baik dari segi strategi, keahlian dan alat pengajaran.
- 9) Menyediakan sebuah sistem yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran.
- 10) Sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi administrator sekolah untuk reposisi guru.
- 11) Meningkatkan keefektifan implementasi kurikulum secara efektif dan efisien bagi kemajuan siswa dan generasi mendatang.
- 12) Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan siswa.
- 13) Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal untuk kemudian siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan.
- 14) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tenteram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.²⁰

Sudarwan Danim mengemukakan tujuan supervisi antara lain :

- 1) Menjaga konsistensi motivasi dan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran

²⁰ Sudarwan Danim dan H.Khairil, *Op., Cit*, hlm.157

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Mendorong keterbukaan guru kepada supervisor mengenai kelemahannya sendiri dalam melaksanakan pembelajaran
- 3) Menciptakan kondisi agar guru terus menerus menjaga dan meningkatkan mutu praktik profesional sesuai standar kompetensi dan kode etik yang telah ditetapkan dan disepakati
- 4) Menciptakan kesadaran guru tentang tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas baik proses maupun hasilnya
- 5) Membantu guru untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran dengan jalan peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan
- 6) Membantu guru untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang ditemukan dalam proses pembelajaran baik didalam maupun diluar kelas.
- 7) Membantu guru untuk menemukan cara pemecahan masalah yang ditemukan dalam proses pembelajaran sehingga benar-benar memberikan nilai tambah bagi siswa dan masyarakat
- 8) Membantu guru untuk mengembangkan sikap positif terhadap profesi dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan baik secara individu maupun kelompok.²¹

²¹ *Ibid*, hlm. 181

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan tujuan dari supervise tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi ialah membantu tenaga pendidik untuk menemukan menganalisis serta memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik, baik dengan jalan wawasan umum maupun keterampilan khusus yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan yang lebih maju, diperlukan supervisor khusus yang lebih independent dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar pada tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.²²

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya mendapatkan pengawasan yang memadai oleh kepala sekolah, agar tenaga pendidik tersebut benar-benar melaksanakan tugasnya sebagaimana mestinya, jauh dari penyimpangan-penyimpangan sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat tercapai dengan efektifitas dan efisien. Berdasarkan hal ini, dapat pula dikatakan bahwa secara umum kepala sekolah

²² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hlm. 111

yang sekaligus sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala sekolah selaku pimpinan, diharapkan kepala sekolah dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama rekan kerjanya untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kepala sekolah sekolah yang merupakan pimpinan harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengedalikan fungsi kepemimpinannya.²³

Al-qur'an menerangkan tentang kepemimpinan dalam islam dalam firman Allah Swt yang berbunyi :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ



“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al-Baqarah/ 02: 30).²⁴

Ayat tersebut dikuatkan oleh firman Allah Swt lainnya yang menerangkan tentang kepemimpinan yakni :

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا

²³ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008, hlm.13

²⁴ M Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Cet. 3 vol.11*, Jakarta: Lentera Hati, 2010, hlm.39

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan skekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.” (Q.S Fathiir / 35: 39).

Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan dan kecakapan tinggi yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya dalam sekolah tersebut. Dengan demikian dia mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin oraginisasi yang baik. Kepala sekolah juga harus memiliki ide-ide keratif yang dapat meningkatkan perkembangan sekolah.

c. Fungsi Supervisi Kepala Sekolah

Fungsi supervisi pendidikan sangat penting diketahui oleh para pempinan pendidikan termasuk kepala sekolah adala sebagai berikut :

- 1) Dalam bidang kepemimpinan meliputi
 - a) Menyusun rencana bersama
 - b) Mengikut sertakan anggota kelompok dalam berbagai kegiatan
 - c) Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi kesulitan
 - d) Memupuk seta membangkitkan semangat kelompok
 - e) Mengikut sertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f) Membagi dan mendelegasikan wewenang serta tanggung jawab kepada anggota kelompok sesuai dengan fungsi dan kecakapan masing masing.
 - g) Mempertinggi daya kreatif serta menghilangkan rasa malu sehingga berani mengeluarkan pendapat demi kepentingan bersama.
- 2) Dalam hubungan kemanusiaan meliputi ;
 - a) Menjadikan kekeliruan dan kesalahan sebagai pelajaran demi perbaikan selanjutnya
 - b) Membantu mengatasi kekurangan maupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok
 - c) Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap yang demokratis
 - d) Memupuk rasa saling menghormati antar sesama anggota dan menghilangkan rasa saling mencurigai.
 - 3) Dalam pembinaan proses kelompok meliputi :
 - a) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing
 - b) Menimbulkan dan memelihara sikap rasa saling percaya antar sesama anggota kelompok maupun pimpinan
 - c) Memupuk sikap dan kesediaan Saling tolong menolong

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d) Memperbesar rasa tanggung jawab dan bertindak bijaksana serta menguasai teknik memimpin rapat dan pertemuan
- 4) Dalam bidang administrasi personel meliputi ;
 - a) Memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan
 - b) Menempatkan personel sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing
 - c) Mengusahakan susun kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja
- 5) Dalam bidang evaluasi meliputi ;
 - a) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci
 - b) Menguasai dan memiliki norma-norma yang dijadikan ukuran untuk sebuah kriteria penilaian
 - c) Menguasai teknik pengumpul data untuk memperoleh data lengkap, benar dan dapat diolah menurut norma yang ada
 - d) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran untuk melakukan perbaikan- perbaikan.²⁵

Fungsi-fungsi tersebut diperkuat kembali dengan pendapat Oteng Sutisna dalam bukunya fungsi supervisi pendidikan ada 4 yaitu:

- 1) Supervisi sebagai penggerak perubahan
- 2) Supervisi sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran

²⁵ M. Ngalim Purwanto, *Op.,Cit*, hlm.86-87

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Supervisi sebagai keterampilan dalam hubungan manusia
- 4) Supervisi sebagai kepemimpinan kooperatif.²⁶

Pada dasarnya fungsi supervisi adalah agar setiap pekerjaan yang dilaksanakan merupakan suatu hasil kerja yang sesuai dengan aturan dan norma yang telah ditetapkan. Yang menjadi fungsi sentral supervisi adalah supervisi ke arah perbaikan dan peningkatan situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya, khususnya perbaikan dan peningkatan mutu belajar siswa melalui bantuan berupa bimbingan atau tuntunan kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya.²⁷

Penulis melihat fungsi kepala sekolah salah satunya sebagai supervisor sangat memegang peranan penting dalam perbaikan proses pembelajaran hal ini sesuai dengan pendapat tersebut yang mengatakan bahwa supervisor salah satu fungsinya memberikan pelayanan secara kooperatif untuk melakukan gerakan perubahan perbaikan untuk meningkatkan kualitas kerja tenaga pendidik.

d. Prinsip-Prinsip Supervisi

Secara spesifik Sutisna mengatakan bahwa program supervisi meliputi :

- 1) Membantu guru secara individual dan secara kelompok dalam memecahkan masalah pengajaran

²⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* Bandung: Angkasa, 1989, hlm.277

²⁷ Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Op.,Cit*, hlm .35

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Mengkoordinasikan seluruh usaha pengajaran menjadi perilaku edukatif yang ter integrasi dengan baik
- 3) Menyelenggarakan program latihan yang berkesinambungan bagi guru-guru
- 4) Mengusahakan alat-alat yang bermutu dan mencukupi bagi pembelajaran
- 5) Membangkitkan dan memotivasi kegairahan guru yang kuat untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal
- 6) Membangun hubungan yang baik dan kerjasama antar sekolah, lembaga sosial dan instansi terkait serta masyarakat.²⁸

Supervisor dalam menjalankan tugasnya memiliki Prinsip-prinsip supervisi yang harus dilaksanakan antara lain :

- 1) Supervisi harus bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesekolahan dan bukan mencari-cari kesalahan.
- 2) Memberikan bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung artinya kepala sekolah hanya membantu, mengupayakan agar mampu menumbuhkan rasa percaya diri yang menumbuhkan motivasi kerja secara intrinsik
- 3) Apabila kepala sekolah memberikan umpan balik maka harus disampaikan sesegera mungkin.
- 4) Supervisi dilakukan secara berkala, bukan tergantung minat dan kesempatan yang dimiliki oleh pengawas atau kepala sekolah.

²⁸ H. Saiful Sagala, *Op., Cit*, hlm.124-125

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 5) Menciptakan hubungan yang baik antara supervisor dengan yang di supervisi dengan tujuan agar pihak yang disupervisi bisa mengeluarkan pendapatnya tentang kesulitan-kesulitan yang dialami dalam proses belajar mengajar.²⁹ Prinsip mendasar yang harus dilakukan seorang supervisor dalam melakukan supervisi antara lain:
 - a) Hubungan antara supervisor dan guru harus didasari semangat kolegalitas yang taat asas
 - b) Setiap kelemahan atau kesalahan guru semata-mata digunaka untuk tindakan perbaikan tanpa melabeli guru belum professional
 - c) Menumbuhkembangkan posisi guru, mulai dari tidak professional sampai professional sungguhan
 - d) Hubungan antara supervisor dan guru dilakukan secara aobjektif, transparan dan akuntabel
 - e) Diskusi atau pengkajian atas umpan balik yang segera atau yang diketahui kemudian bersifat demikratis dan didasarkan pada hasil pengamatan.
 - f) Hubungan antara supervisor dan guru bersifat interaktif, terbuka objektif dan tidak bersifat menyalahkan
 - g) Penetapan keputusan atau tindakan perbaikan ditetapkan atas dasar kesepakatan dan kerelaan bersama

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hlm.19-20

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- h) Supervisor tidak mempublikasi kelemahan-kelemahan guru. Dan guru tidak menjadikan kelemahan supervisor sebagai dalih untuk tidak menerima bimbingan profesional darinya
- i) Focus utama dan pelengkap kegiatan supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru dan tetap berada pada ruang lingkup tugas-tugas pembelajaran
- j) Prosedur pelaksanaan berupa siklus mulai dari tahap perencanaan pelaksanaan atau pengamatan dan siklus balikan.³⁰

Berbagai pandangan dari para pakar tersebut mengkristalisasikan substansi dari program dan prinsip supervisi, yaitu upaya membantu dan melayani guru, melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan dan berusaha untuk selalu meningkatkan diri dalam rangka meningkatkan kualitas proses kinerja tenaga pendidik sehingga mencapai keberhasilan pendidikan.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Supervisi Kepala Sekolah

Pelaksanaan pengawasan dilakukan didalam kegiatan, dimana hasilnya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi serta dapat dapat pula digunakan untuk mencari kelemahan dan kelebihan serta digunakan

³⁰ Sudarwan Danim dan Khairil, *Op., Cit*, hlm.182

juga untuk melakukan pembinaan terhadap bawahannya dalam pencapaian suatu tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan pengawasan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan di ditingkat satuan pendidikan, yaitu:

- 1) Waktu yang dipergunakan.
- 2) Kapasitas mental dan daya suai pribadi pengawas.
- 3) Kompleksitas hal-hal yang diawasi.
- 4) Tugas-tugas lain dari eksekutif.
- 5) Stabilitas operasi.
- 6) Kemampuan dan pengalaman bawahan.³¹

Berdasarkan uraian yang menghambat pelaksanaan pengawasan ditingkat satuan pendidikan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk kelancaran pengawasan perlu memperhatikan beberapa faktor diantaranya format pengawasan, peralatan dan petugas pengawasan.

Selain hal-hal yang mempengaruhi pengawasan di tingkat satuan pendidikan, ada beberapa faktor yang menghambat pengawasan ditingkat satuan pendidikan, diantaranya:

- 1) Perasaan sungkan yang berlebihan dari pengawas.
- 2) Tugas-tugas ketatausahaan kepala tingkat satuan pendidikan.
- 3) Takut terhadap pengawas.
- 4) Pimpinan tidak menguasai substansi yang diawasi.

³¹ Ali Imran, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Akasara, 2013, hlm. 146-147

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat lambatnya hasil supervisi itu, antara lain:

- 1) Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada.
- 2) Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.
- 3) Tingkat dan jenis sekolah.
- 4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia.
- 5) Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.³²

f. Teknik-Teknik Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru-guru meningkatkan situasi belajar mengajar atau pengajaran, baik secara kelompok maupun secara perorangan ataupun dengan cara langsung/bertatap muka, dan cara tak langsung melalui media komunikasi (*visual, audial, audio visual*).

Menurut *Evan* dan *Neagley* menyebutkan teknik supervisi terdiri dari teknik individual dan teknik kelompok . teknik individual terdiri atas penugasan guru, kunjungan atau observasi kelas, eksperimentasi kelas, kursus individual, konferensi individual, demonstrasi mengajar, evaluasi, bacaan profesional, penulisan profesional, buletin supervisi dan kontak informal. Teknik kelompok antara lain adalah orientasi bagi guru baru atau

³² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006, hlm. 118

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

induksi secara kelompok, bimbingan kelompok, pengembangan perpustakaan profesional, saling mengunjungi antar guru, musyawarah kerja, dan lain-lain.³³ Pelaksanaan supervisi pembelajaran dilakukan dengan langkah-langkah tertentu terhadap para guru yang mengalami banyak kesulitan dalam pembelajaran dalam rangka memperbaiki kualitas pembelajaran baik proses maupun hasilnya.³⁴

Beberapa teknik yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:

- 1) Kunjungan sekolah bermanfaat untuk mengetahui situasi dan kondisi sekolah secara kuantitatif dan kualitatif.
- 2) Kunjungan kelas atau observasi kelas bermanfaat untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar dikelas.
- 3) Kunjungan antar kelas/sekolah; supervisor memfasilitasi guru untuk saling mengunjungi antar kelas atau antar sekolah. tujuannya agar guru mengetahui pengalaman guru lain atau sekolah lain yang lebih efektif dalam perbaikan dan peningkatan pembelajaran. Dalam pertemuan ini dilakukan dialog mengenai inovasi-inovasi atau hal-hal yang menarik dari isi kunjungan.
- 4) Pertemuan pribadi; setelah melakukan observasi kelas, supervisor melakukan pertemuan pribadi berupa percakapan, dialog atau tukar pikiran tentang temuan-temuan observasi.

³³ Sudarwan Danim dan Khairil, *Op.,Cit*, hlm.171

³⁴ *Ibid*, hlm, 171

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 5) Rapat guru; saat supervisor menemukan beberapa permasalahan yang sama dihadapi hampir seluruh guru, maka sangat tidak efektif bila dilakukan pembicaraan individual, maka dapat dibahas dalam rapat guru.
- 6) Penerbitan buletin profesional; supervisor dapat menjadi penggagas pembuatan buletin supervisi sebagai wahana supervisor dan guru-guru mengembangkan profesinya dengan media tulisan.
- 7) Penataran; penataran yang dilakukan supervisor atau pihak lain untuk mengembangkan profesionalisme guru harus dimanfaatkan dan ditindak lanjuti supervisor sebagai upaya pelayanan profesional.³⁵

Dalam hal perbaikan kinerja tenaga pendidik penulis menarik gambaran bahwa dalam kerangka pembinaan kompetensi tenaga pendidik melalui supervisi perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk melakukan peningkatan kualitas kinerja tenaga pendidik.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah itu adalah sebagai berikut:

³⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm.230-231

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Membuat perencanaan, yang berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa-siswa yang bersifat intra dan ekstrakurier.
- 2) Pengembangan dan memperdayaan kepegawaian.
- 3) Pengelolaan administrasi keuangan sekolah.
- 4) Pengembangan sarana dan prasarana sekolah.

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- 1) Mental, berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2) Moral, berkaitan dengan ajaran baik buruk mengetahui perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- 3) Fisik, berkaitan dengan kondisi dengan kondisi jasmani atau badan dan kesahatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- 4) Artistik, berkaitan dengan manusia terhadap seni dan keindahan.³⁶

Pelaksanaan supervisi kepala sekolah dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.³⁷

- 1) **Diskusi Kelompok.** Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan. banyak masalah yang dipecahkan dalam

³⁶ Wahjosumidjo, *kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003, hlm. 123- 124

³⁷ *Ibid*, hlm 113 – 115.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas. Diskusi kelompok ini bisa juga dilaksanakan setelah selesai rapat. hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa maka guru –guru harus memberikan tugas kepada para peserta didik sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengadakan pengamatan atau observasi. Tugas yang diberikan kepada peserta didik harus menarik agar tidak menjadi beban.

- 2) **Kunjungan Kelas.** Kunjungan kelas dapat digunakan oleh Kepala Sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan. berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan, mencari jalan keluar atas

permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang, baik yang menyangkut peningkatan profesional guru maupun yang menyangkut pembelajaran. Pelaksanaan kunjungan kelas oleh kepala sekolah dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah, atau atas undangan guru.

- 3) **Pembicaraan Individual.** Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga kependidikan. Meskipun demikian, pembicaraan individual ini kadang-kadang dipandang negative oleh guru yang merasa terusik privasinya.
- 4) **Simulasi Pembelajaran.** Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervise berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik. Kegiatan ini dapat dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus di supervise secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk melaksanakan supervise. keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: 1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan atau guru untuk meningkatkan kinerjanya, 2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

2. Motivasi Kepala Sekolah

a. Pengertian Motivasi

Kata "motivasi" berasal dari kata *motif* yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.³⁸ Wexley & Yukl (dalam Saefullah), mengartikan motivasi sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*" Artinya proses menggerakkan agar bertindak dengan energis.³⁹

Kemudian Pinder (dalam Saefullah) berpendapat, motivasi adalah "*A set of energetic forces that originates both within as well as beyond an*

³⁸ Robert C. Beck dalam Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 63

³⁹ U. Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hlm. 255.

individual & rsquo;s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration.” Artinya, motivasi adalah sekelompok pendorong, yang mempunyai ciri-ciri berikut: (1) berasal dari dalam atau pun dari luar diri individu; (2) menimbulkan tindakan; (3) menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya tindakan.⁴⁰

Menurut Mulyasa motivasi merupakan bagian suatu yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila para tenaga kependidikan memiliki motivasi yang tinggi maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan.⁴¹ Begitu juga bagi kepala sekolah, motivasi kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam mengelola dan mewujudkan visi dan misi sekolah.

Sementara itu, menurut M. Utsman Najati, motivasi adalah kekuatan penggerak yang membangkitkan aktivitas pada makhluk hidup, dan menimbulkan tingkah laku serta mengarahkannya menuju tujuan tertentu. Motivasi memiliki tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) *Menggerakkan*. Dalam hal ini motivasi menimbulkan kekuatan pada individu, membawa seseorang untuk bertindak dengan cara

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 256.

⁴¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 144.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tertentu. misalnya kekuatan dalam ingatan, respon-respon efektif, dan kecederungan mendapat kesenangan.

- 2) *Mengarahkan*. Berarti motivasi mengarahkan tingkah laku. Dengan demikian menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu di arahkan terhadap sesuatu.
- 3) *Menopang*. Artinya, motivasi digunakan untuk menjaga dan menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan intensitas dan arah dorongan-dorongan dan kekuatan individu.⁴²

Hoyt dan Miskel, menganggap motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pernyataan-pernyataan ketegangan (*intension state*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulainya dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.⁴³

Dengan demikian motivasi adalah dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam kaitanya Kepala Sekolah sebagai Motivator (Pencipta iklim kerja); Mampu mengatur lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik; Menetapkan prinsip penghargaan (reward) dan hukuman (punishment); Menciptakan hubungan kerja yang demokratis, harmonis dan dinamis diantara guru, karyawan dan siswa, lingkungan masyarakat; Menanamkan nilai-nilai nasionalisme.

⁴² Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu Pengantar Perspektif Islam*, (Jakarta : Kencana, 2009), hlm. 183 – 184.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 184.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Fungsi Motivasi

Menurut Stoner (dalam Saifullah) asumsi (anggapan dasar) mengapa motivasi diperlukan, yaitu: (a) Ada pendapat umum yang menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang baik; (b) Motivasi merupakan salah satu diantara berbagai macam faktor yang masuk ke dalam kerja seseorang; (c) Motivasi merupakan hal yang langka dan ia memerlukan pengganti secara priodik; dan (d) Motivasi merupakan sebuah alat dengan apa para manajer dapat mengatur hubungan-hubungan pekerjaan di dalam organisasi.⁴⁴

Senada dengan itu, Surya (dalam Saifullah) berpendapat, motivasi sangat penting bagi organisasi karena alasan berikut ini:

- 1) Orang-orang harus di dorong untuk bekerja sama dalam mengorganisasikan dan senantiasa berada dalam situasi itu;
- 2) Pada karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.
- 3) Motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.⁴⁵

Mengacu pada penjelasan di atas bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang turut menentukan keefektifan kepala sekolah. Sebab, motivasi kerja merupakan pendorong yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah pencapaian tujuan.

⁴⁴ U. Saifullah, *Op. Cit.*, hlm. 258.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 257.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sejalan dengan itu, Hadari Nawawi (dalam Bedjo Sujanto) mengungkapkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah; (a) motivasi sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan; (b) motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan dengan memperkuat suatu motivasi akan memperlemahkan motivasi yang lain, oleh karena itu seorang akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain; (c) motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan pada sistem yang memberikan motivasi tinggi dan bukan mewujudkan tujuan pada sistem yang lemah motivasinya.⁴⁶

Bertolak dari ungkapan tersebut dan bila dihubungkan dengan kepala sekolah, maka fungsi motivasi kerja bagi kepala sekolah setidaknya berfungsi:

- 1) Sebagai pendorong bagi kepala sekolah untuk berbuat sesuatu yang berguna bagi sekolah.
- 2) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan atau tingkah laku kepala sekolah kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
- 3) Sebagai penggerak. Dengan adanya keinginan (motif), maka kepala sekolah menambah atau meningkatkan daya upayanya (*power*) agar tujuannya cepat tercapai dengan baik.

⁴⁶ Bedjo Sujanto, *Op.Cit.*, hlm. 104 – 105.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Indikator Motivasi Kepala Sekolah

Salah satu peranan penting kepala sekolah adalah berperan sebagai motivator. Menurut Mulyasa sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁴⁷ Untuk mengetahui secara terperinci tentang pemberian motivasi tersebut, berikut ini penjelasannya:

- 1) Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.
- 2) Pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja tenaga kependidikan. Untuk itu pula kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan.
- 3) Disiplin. Disiplin dimaksud bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat

⁴⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 120.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

- 4) Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan.
- 5) Penghargaan Pemberian penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Pemberian penghargaan (*rewards*) perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif
- 6) Penyediaan berbagai sumber belajar. Pengembangan sumber belajar dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, melalui penggunaan media Audio Visual Aids (AVA).⁴⁸

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga pendidik tidak

⁴⁸ *Ibid.*, hlm. 122.

hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga pendidik dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan penting artinya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.

Kepala Sekolah bertindak sebagai Motivator adalah Kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan:

- 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja
- 2) Kemampuan mengatur suasana kerja
- 3) Kemampuan menerapkan prinsip
- 4) Penghargaan dan hukuman

Departemen Pendidikan nasional menjabarkan peran kepala sekolah sebagai motivator sebagai berikut:

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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lebih lanjut untuk mengukur peran kepala sekolah seperti diatas, ditetapkan indokator-indikator sebagai berikut, kepala sekolah harus mampu:

- 1) Mengatur ruang kantor yang konduktif untuk bekerja.
- 2) Mengatur ruang kelas yang konduktif untuk kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling.
- 3) Mengatur ruang laboratorium yang konduktif.
- 4) Mengatur ruang perpustakaan yang konduktif untuk belajar.
- 5) Mengatur halaman atau lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur.
- 6) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru.
- 7) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan.
- 8) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan.
- 9) Menciptakan prinsip penghargaan (reward), dan
- 10) Menciptakan prinsip hukuman.

Dari beberapa penjelasan kepala sekolah sebagai motivator dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

3. Kinerja Tenaga Pendidik

a. Pengertian Kinerja Tenaga Pendidik

Kinerja menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* adalah cara perilaku dan kemampuan kerja. kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini kinerja menyangkut 3 komponen yaitu kuantitas, kualitas, dan efektifitas, ketiganya tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Kinerja adalah sejauh mana keberhasilan seseorang menyelesaikan yang disebut “ *Level of performance* “. Biasanya orang yang level performance;nya rendah atau tidak mencapai standart dikatakan tidak produktif. Selain itu, Kinerja juga dapat diartikan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai suatu hasil atau usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.⁴⁹

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*” (*Job performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedangkan kata “*performance*” berarti *The act of performing; execution* (Webster Super New Scool and Office Ditionary).⁵⁰ LAN (dalam Mulyasa) mengartikan kinerja dengan *prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja dan unjuk kerja*.⁵¹ Kemudian Smith (dalam Mulyasa) bahwa kinerja adalah “*...output drive from processes, human or otherwise*” yakni: kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.⁵²

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas kinerja adalah penampilan dan perilaku seseorang dalam bekerja yang diwujudkan dalam bentuk hasil kerja.

Ada 3 jenis kriteria kinerja yang telah diketahui: (1) kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, Keandalan, Kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin, (2) kriteria berdasarkan perilaku, yaitu terfokusnya pada bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan, (3) kriteria berdasarkan hasil, yaitu berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana suatu dicapai atau dihasilkan. adapun kinerja guru merupakan

⁴⁹ Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012, hlm. 128

⁵⁰ Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, hlm. 144.

⁵¹ LAN dalam E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 136.

⁵² *Ibid.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta penggunaan waktu.

b. Peranan Kinerja Tenaga Pendidik

Sudut pandang sistem pendidikan nasional, atau lebih khusus lagi sistem persekolahan, akan melihat guru sebagai sentral dari segala upaya pendidikan dan agen dalam pembaharuan pendidikan hingga ketataran sekolah. Guru menjadi tumpuan dan harapan untuk mewujudkan agenda-agenda pendidikan nasional. Apabila kinerja sekolah, siswa, dan bahkan pendidikan nasional secara keseluruhan kurang memuaskan, maka guru yang sering kali menjadi sasaran bagi pihak yang paling bertanggung jawab.⁵³

Guru memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dari sudut tersebut, peranan guru sulit digantikan oleh orang lain. Dipandang dari sudut pembelajaran, peranan guru dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang pesat. Hal ini dikarenakan ada dimensi-dimensi proses pendidikan atau lebih khusus bagi proses pembelajaran, yang

⁵³ Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi, dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hlm .61

diperankan oleh guru yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Paling sedikit ada tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya:

- 1) Guru sebagai pengajar.
- 2) Guru bertugas sebagai pembimbing.
- 3) Guru bertugas sebagai administrator kelas.
- 4) Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum.
- 5) Guru bertugas untuk mengembangkan profesi.
- 6) Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.⁵⁴

Dalam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya diatas. Guru sebagai pengajar lebih menekankan pada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan teknik keterampilan teknis mengajar, disamping menguasai ilmu atau bahan yang diajarkan.

Sebenarnya aktivitas pengajaran yang dilakukan oleh guru merupakan penciptaan lingkungan yang memudahkan anak belajar. Pengajaran sendiri merupakan perpaduan kegiatan mengajar yang dilakukan oleh guru melalui desain pembelajaran sehingga anak-anak melakukan kegiatan belajar sesuai dengan kurikulum untuk mencapai perubahan tingkah laku.

⁵⁴ *Ibid.*, hlm.62

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam hal pengajaran menurut Rohani dan Ahmadi, sebagaimana yang dikutip oleh Syafaruddin "Pengajaran adalah suatu proses yang berlangsung dalam lembaga pendidikan formal yang intinya interaksi guru dengan peserta didik. Dengan kata lain, pengajaran adalah suatu aktivitas (proses) mengajar-belajar di mana guru dan peserta didik berinteraksi mencapai sasaran perubahan tingkah laku peserta didik".⁵⁵

Perpaduan kegiatan mengajar yang dilakukan guru dengan belajar yang dilakukan murid disebut proses pengajaran. Kegiatan tersebut bermuara tercapai perubahan tingkah laku peserta didik baik dimensi kognitif (pengetahuan), efektif (sikap) maupun psikomotorik (keterampilan) para peserta didik. Untuk melakukan proses pengajaran maka diperlukan strategi pengajaran tertentu dalam mengefektifkan pencapaian tujuan pengajaran.⁵⁶

Sebagai tugas professional, kegiatan pengajaran yang diciptakan oleh guru tidak boleh dilakukan asal jadi saja. Akan tetapi perlu dikelola sebaik mungkin sesuai prinsip-prinsip mengajar dan manajemen yang baik pula. Apalagi, kegiatan belajar-mengajar di sekolah merupakan hal yang sangat strategis sebagai usaha sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵⁷ Secara khusus dalam proses belajar mengajar guru berperan sebagai pengajar,

⁵⁵ Syafaruddin dan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Ciputat: Ciputat Pers, 2005, hlm.52

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 52-53

⁵⁷ Syafaruddin dan Nasution, *Op. Cit*, hlm .55.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pembimbing, perantara sekolah dengan masyarakat administrator dan lain-lain.⁵⁸ Dalam pelaksanaan pembelajaran guru dituntut untuk menyusun program pembelajaran, diantara peranan tersebut antara lain :

- 1) Membuat desain pembelajaran secara tertulis, lengkap dan menyeluruh
- 2) Meningkatkan diri untuk menjadi seorang guru yang berkepribadian utuh
- 3) Bertindak sebagai guru yang mendidik
- 4) Meningkatkan profesionalitas keguruan
- 5) Melakukan pembelajaran sesuai dengan model pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi, siswa, bahan belajar, dan kondisi sekolah setempat
- 6) Dalam berhadapan dengan siswa guru berperan sebagai fasilitas belajar, pembimbing belajar, dan pemberi balikan belajar.⁵⁹

Menurut M Sobry Sutiknio komponen-komponen dalam pembelajaran antara lain:

- 1) Tujuan pembelajaran
- 2) Materi pelajaran
- 3) Kegiatan belajar mengajar
- 4) Metode
- 5) Media
- 6) Sumber belajar
- 7) evaluasi⁶⁰

⁵⁸ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta : Reineka Cipta, 2006, hlm. 10

⁵⁹ Dimiyati dan mudjiono, *Op., Cit*, hlm. 37

⁶⁰ M. Sobry Sutikno , *Belajar Dan Pembelajaran*, Bandung : Prospect, 2007, hlm.37

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain itu, yang membuat pengajaran menjadi efektif adalah bagaimana guru berusaha menjadi panutan (*modelling*) dengan melihatkan kepribadian dan dikapnya yang positif, berpengalaman dalam mengajar, cakap dalam menyampaikan informasi, reflektif, motivatoris, dan bergairah jug turut dalam belajar.⁶¹

Menurut Slameto ada 10 prinsip mengajar yang harus dikuasai oleh guru sebagai berikut :

- 1) Prinsip perhatian
- 2) Prinsip aktivitas
- 3) Prinsip apersepsi
- 4) Prinsip pragaan
- 5) Perinsip repetisi
- 6) Prinsip korelasi
- 7) Prinsip konsentrasi
- 8) Prinsip sosialisasi
- 9) Prinsip individualisasi
- 10) Prinsip evaluasi⁶²

Dalam paradigma pengajaran, misi sekolah adalah menyajikan instruksi, penyajian pengajaran. Sekolah disini ditunjukkan untuk menyampaikan pengetahuan kepada siswa, ia menawarkan kursus, pengajaran, dan program-program akademik lain untuk menjaga kualitas pengajaran yang baik terkadang dengan cara memastikan

⁶¹ *Ibid.* hlm.7

⁶² Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar*, Jakarta: Reineka Cipta, 2011, hlm, 109-113

bahwa sekolah tetap mempertahankan program tersebut. Jika ada pengetahuan baru yang masuk sekolahan itu, maka akan disebut kursus yang baru. Jadi, didalam paradigma pengajaran lebih berupaya menawarkan pelajaran.

Didalam paradigma pengajaran kreteria keberhasilan sekolah akan menggunakan metode perbandingan dalam melakukan penilaian. Kreteria kualitas pengajaran ditetapkan berdasarkan ukuran input dan proses. Faktor-faktor seperti pendaftaran siswa, jumlah lulusan, dan reputasi penelitian digunakan untuk merating level kemajuan sekolah. Di lingkungan kelas, kreteria keberhasilan ditentukan oleh seberapa banyak siswa bisa lulus dari ujian yang disediakan oleh guru dikelas.

c. Indikator Kinerja Tenaga Pendidik

Indikator kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral yang dipundaknya. Semua itu akan terlihat pada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruannya di dalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Selain itu, guru juga sudah mempertimbangkan akan metodologi yang akan digunakan, termasuk alat

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

media pendidikan yang akan dipakai, serta alat penilaian apa yang akan digunakan dalam pelaksanaan evaluasi.⁶³

Kinerja guru dinyatakan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen, bahwa “Tugas Keprofesionalan Guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.”⁶⁴

Sejalan dengan perundangan tersebut, Supardi merumuskan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi:

- 1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator:
 - a) merencanakan pengelolaan pembelajaran;
 - b) merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran;
 - c) merencanakan pengelolaan kelas;
 - d) merencanakan penilaian hasil belajar.
- 2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran dengan indikator:
 - 1) memulai pelajaran;
 - 2) mengelola pembelajaran;
 - 3) mengorganisasikan pembelajaran;
 - 4) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar;
 - 5) mengakhiri pembelajaran.

⁶³ Hamid Darmadi, *Kemampuan Dasar Mengajar; Landasan Konsep dan Implementasi*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 60 – 61.

⁶⁴ Undang-undang Guru dan Dosen (UU RI No.14 Th. 2005), (Jakarta : Sinar Grafika, 2007), hlm. 11.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Kemampuan melaksanakan hubungan antara pribadi, indikatornya:
 - 1) mengembangkan sikap positif peserta didik;
 - 2) menampilkan kegairahan dalam pembelajaran
 - 3) mengelola interaksi perilaku dalam kelas.
- 4) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar dengan indikator:
 - 1) merencanakan penilaian;
 - 2) melaksanakan penilaian;
 - 3) mengelola dan memeriksa hasil penilaian;
 - 4) memanfaatkan hasil penilaian;
 - 5) melaporkan hasil penilaian.
- 5) Kemampuan melaksanakan program pengayaan dengan indikator:
 - 1) memberikan tugas;
 - 2) memberikan bahan bacaan;
 - 3) tugas membantu guru.
- 6) Kemampuan melaksanakan program remedial dengan indikator:
 - 1) memberikan bimbingan khusus dan
 - 2) penyederhanaan.⁶⁵

B. Suryosubroto merumuskan kinerja guru dalam proses belajar mengajar sebagai berikut:

⁶⁵ Supardi, *Op. Cit.*, hlm. 24 – 25.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Merencanakan program belajar mengajar terdiri dari: Merencanakan tujuan pembelajaran, merencanakan materi/bahan pelajaran, perencanaan metode, dan perencanaan penilaian atau evaluasi.
- 2) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar terdiri dari: Membuka pelajaran, menyampaikan materi pelajaran, menggunakan metode, menggunakan media/alat pelajaran, mengajukan pertanyaan, memberikan penguatan, interaksi belajar mengajar.
- 3) Menilai proses belajar mengajar terdiri dari: melaksanakan tes, mengelola hasil penilaian, melaporkan hasil penilaian, melaksanakan program remedial/ perbaikan pengajaran.⁶⁶

Dengan demikian kinerja guru termasuk juga guru mengandung enam dimensi, yakni: kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan hubungan antara pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan program pengayaan, dan kemampuan melaksanakan program remedial.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Pendidik

Menurut Gibson, sebagaimana ditulis Uhar Suharsaputra, faktor-faktor yang mempengaruhi *performance*/kinerja, yaitu:

⁶⁶ B. Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002), h. 27 - 56.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Variabel Individual, meliputi kemampuan dan ketrampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
- 2) Variabel organisasional, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan.
- 3) Variabel psikologis, meliputi persepsi, kepribadian, belajar, motivasi.⁶⁷

Kinerja seseorang tidak timbul dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Umur, kinerja seseorang akan menurun seiring dengan bertambahnya umur. dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya usia.
- 2) jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan
- 3) Jabatan/Senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan , karena perbedaan jabatan akan membedakan jenis kebutuhan yang ingin mereka puaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, meliputi tiga faktor, yaitu: (1) faktor

⁶⁷ Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, hlm. 147 – 148.

individual dari guru itu sendiri; (2) Faktor sekolah tempat guru itu mengajar, dan (3) faktor kondisi psikologis guru.

B. Penelitian Pendahuluan Yang Relevan

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh supervisi dan Motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah menengah pertama Se Kecamatan Pasir penyu Kabupaten Indragiri Hulu.

Penelitian tentang pengawasan juga dilakukan oleh Samsimar (2004) judul pengawasan kepala sekolah terhadap disiplin kerja Guru MTs Sungai Tonang Kecamatan Kampar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam mengawasi kedisiplinan kerja guru, hasil akhir penelitian tentang pengawasan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru MTs Sungai Tonang Kecamatan Kampar adalah baik dengan persentase 7,4%.

Penelitian tentang pengawasan juga dilakukan Oleh Arlisa Des Saputri pada(2006) yang mengkaji tentang pengawasan kepala sekolah terhadap kegiatan manajemn kelas di SMP Negeri 5 Kampar kecamatan Rumbio Jaya Kabupaten Kampar, sebesar 80,66% pada kategori baik.

Meskipun penelitian tersebut diatas sama-sama meneliti tentang pengawasan, tetapi berbeda dengan penelitian penulis karena Samsimar meneliti tentang pengawasan kepala sekolah terhadap disiplin kerja Guru MTs Sungai Tonang Kecamatan Kampar, sedangkan penelitian Oleh Arlisa Des

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Saputri meneliti tentang pengawasan kepala sekolah terhadap kegiatan manajemen kelas di SMP Negeri 5 Kampar kecamatan Rumbio Jaya Kabupaten Kampar, sedang penulis sendiri mengkaji tentang Pengaruh Supervisi dan Motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah menengah pertama Se Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu.

C. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan konsep yang digunakan dalam memberikan batasan terhadap kerangka teoritis, hal ini sangat diperlukan agar tidak terjadi salah pengertian dalam memahami tulisan ini. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa fokus penelitian ini adalah pengawasan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik.

1. Supervisi Kepala Sekolah (Variabel X_1)

Adapun indikator-indikator supervise Kepala Sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik yang digunakan sebagai berikut:

- a. Diskusi kelompok, indikatornya :
 - 1) Kepala sekolah mendiskusikan isi program pembelajaran pada guru
 - 2) Kepala sekolah mendiskusikan proses pelaksanaan pembelajaran dengan guru
 - 3) Kepala sekolah mendiskusikan standar kompetensi guru
 - 4) Kepala sekolah membicarakan sarana yang dibutuhkan guru.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 5) Kepala sekolah mendiskusikan masalah efektivitas pembelajaran dengan guru.
- b. Kunjungan kelas, indikatornya :
 - 1) Kepala sekolah datang ke kelas melihat apakah isi pelajaran sesuai dengan standar.
 - 2) Kepala sekolah mengamati proses pembelajaran di kelas.
 - 3) Kepala sekolah mengamati kegiatan ulangan yang sedang berlangsung di kelas.
- c. Pembicaraan individual, indikatornya :
 - 1) Kepala sekolah memberikan bimbingan guru secara individu
 - 2) Kepala sekolah memberikan nasehat secara individu kepada guru.
 - 3) Kepala sekolah memanggil guru yang tidak disiplin secara individu.
- d. Simulasi pembelajaran, indikatornya :
 - 1) Kepala sekolah mempraktekkan cara membuat isi program pembelajaran.
 - 2) Kepala sekolah melatih guru melaksanakan proses pembelajaran yang efektif.
 - 3) Kepala sekolah mendemonstrasikan cara membuat alat peraga sendiri.
 - 4) Kepala sekolah mencontohkan cara mengelola nilai hasil belajar siswa.

2. Motivasi Kepala Sekolah (Variabel X₂)

Dimensi-dimensi motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik yang digunakan sebagai berikut:

- a. Pengaturan Lingkungan Fisik, indikatornya:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Kepala sekolah mengatur ruangan kerja guru.
 - 2) Kepala sekolah melengkapi ruangan dengan peralatan
 - 3) Kepala sekolah menata kerapihan ruangan.
- b. Pengaturan Suasana Kerja, indikatornya:
- 1) Kepala sekolah menjaga hubungan yang akrab dengan guru
 - 2) Kepala sekolah mau mendengarkan dan menghargai saran yang diberikan guru.
 - 3) Kepala sekolah mengembangkan sikap saling kerja sama dengan guru dalam pekerjaan.
- c. Disiplin, indikatornya:
- 1) Kepala sekolah menyuruh guru hadir ke sekolah tepat waktu
 - 2) Kepala sekolah menyuruh guru mengisi absen.
 - 3) Kepala sekolah menegur guru yang tidak disiplin.
- d. Dorongan, indikatornya:
- 1) Kepala sekolah memberikan pujian pada guru yang rajin dan jarang terlambat.
 - 2) Kepala sekolah memberikan uang tambahan kepada guru yang mendapat pekerjaan tambahan.
- e. Penghargaan, indikatornya:
- 1) Kepala sekolah memberikan piagam pada guru yang telah berjasa dalam membantu kelancaran kegiatan sekolah.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Kepala sekolah memberikan hadiah sebagai berupa barang ringan yang dapat digunakan guru sehari-hari.

f. Penyediaan berbagai sumber belajar, indikatornya:

1) Kepala sekolah menyiapkan buku-buku pelajaran yang diperlukan guru.

2) Kepala sekolah menyiapkan alat-alat yang diperlukan guru dalam mengajar.

3. Kinerja Tenaga Pendidik (Variabel Y)

Dimensi-dimensi kinerja tenaga pendidik adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran, indikatornya:

Guru membuat dokumen perencanaan pembelajaran secara rutin.

b. Kemampuan melaksanakan pembelajaran, indikatornya:

1) Guru memulai pelajaran dengan membaca doa bersama

2) Guru menyampaikan materi pelajaran dengan bahasa mudah dipahami oleh siswa.

3) Guru menggunakan model pembelajaran yang efektif.

4) Guru menggunakan media yang mendukung pembelajaran.

5) Guru memberikan penguatan kepada siswa.

6) Guru mengakhiri pembelajaran dengan merangkum materi pelajaran bersama siswa.

c. Kemampuan melaksanakan hubungan antara pribadi, indikatornya:

1) Guru empaty pada siswa yang belum menguasai materi pelajaran.

2) Guru mengelola interaksi pembelajaran dengan rasa kasih sayang.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, indikatornya:
 - 1) Guru melaksanakan tes lisan dan tulisan setiap akhir pembahasan.
 - 2) Guru memanfaatkan hasil tes untuk kepentingan pembelajaran.
 - 3) Guru melaporkan hasil tes kepada siswa.
- e. Kemampuan melaksanakan program pengayaan, indikatornya:
 - 1) Guru melaksanakan pengayaan materi dengan memberikan tugas pada siswa.
 - 2) Guru melaksanakan pengayaan materi memberikan bahan bacaan dan tugas belajar pada siswa.
- f. Kemampuan melaksanakan program remedial, indikatornya:

Guru memberikan bimbingan khusus kepada siswa yang tidak mencapai nilai KKM.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Hipotesis pada penelitian ini adalah :

$H_0 =$ Tidak terdapat pengaruh signifikan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik SMP Negeri se Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu.

$H_a =$ Terdapat pengaruh signifikan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik SMP Negeri se Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

$H_0 =$ Tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik SMP Negeri se Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu.

$H_a =$ Terdapat pengaruh signifikan Motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik SMP Negeri se Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu.

$H_0 =$ Tidak Terdapat pengaruh signifikan secara simultan Supervisi dan Motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik SMP Negeri se Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu.

$H_a =$ Terdapat pengaruh signifikan Supervisi dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik SMP Negeri se Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu.