

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, peng-organisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan.

Menurut Usman, H. (2009:8) manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu yang mengelola sumberdaya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spirituan keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperuntukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Adapun secara proses, manajemen pendidikan didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Bila

dikaji dengan pendekatan struktur atau tugasnya, maka manajemen pendidikan diartikan sebagai manajemen peserta didik, kurikulum, tenaga pendidik, dan kependidikan, keuangan, fasilitas, hubungan lembaga dengan masyarakat, pengorganisasian, ketatalaksanaan, dan supervisi pendidikan (Usman, H. 2004: 12)

Menurut Usman, H (2004: 13), manajemen pendidikan selaku rangkaian kegiatan pengelolaan dibidang pendidikan, berperan dalam:

1. Tertunjangnya suasana PBM².
2. Tertunjangnya profesi tenaga pendidik³.
3. Tercapainya tujuan secara efektif dengan sumber daya terbatas⁴.
4. Tertunjangnya profesi administrator pendidikan

Secara yuridis, ruang lingkup manajemen pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah di sekolah mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Sekolah/Madrasah adalah :

- 1) Rencana program sekolah
- 2) Pelaksanaan program sekolah
- 3) Kepemimpinan
- 4) Pengawasan/evaluasi
- 5) Sistem informasi manajemen

2.2. Supervisi Kepala Sekolah

2.2.1. Pengertian Supervisi

Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris yaitu super dan vision. Super berarti diatas dan vision yang berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan, yaitu pimpinan terhadap hal-hal yang ada di bawahnya, yaitu yang menjadi bawahannya (Arikunto 2006 : 2).

Pada umumnya supervisi mengacu kepada usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah/ pengawas/ penilik dalam rangka membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif, sebagaimana yang dikemukakan Purwanto, (2004: 32) bahwa:

Supervisi ialah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkatkan pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu (Arikunto 2006: 5)

Menurut Purwanto (2004: 76) mengatakan supervisi pendidikan adalah Segala bantuan dari pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya didalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan, berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan

keahlian dan kecakapan guru-guru seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran, dan metode-metode mengajar yang lebih baik.

Menurut Hadari Nawawi (1998: 104) adalah Pelayanan yang disediakan oleh pimpinan untuk membantu para guru agar menjadi cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan pada khususnya, sehingga mampu meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar disekolah.

Ametembun (1992 : 3) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan merupakan perbaikan dan atau peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya dan kualitas mengajar guru-guru dan kualitas belajar peserta didik pada khususnya.

Berdasarkan beberapa pengertian supervisi diatas maka supervisi adalah suatu aktivitas proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien dengan prestasi dan mutu belajar yang semakin meningkat. Sedangkan yang melakukan aktivitas supervisi disekolah tersebut adalah kepala sekolah (supervisor).

2.2.2. Pengertian Supervisi Kepala Sekolah

Menurut carter dalam Piet Sahertian dan Aleida Sahertian (2000:17), supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan

petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.

Menurut Jones dalam Mulyasa (2004:155), supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan tugas-tugas utama pendidikan.

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif (Purwanto, 2004:32).

Berdasarkan Permendiknas no 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah diantaranya ada dimensi kompetensi supervisi, supervisi memiliki 3 kompetensi antara lain merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan menindaklanjuti supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Jadi supervisi kepala sekolah merupakan upaya seorang kepala sekolah dalam pembinaan guru agar guru dapat meningkatkan kualitas pengajarannya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

2.2.3. Karakteristik Supervisi

Menurut Mulyasa (2004:112) Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- e) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- f) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- g) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- h) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

2.2.4. Faktor Yang Mempengaruhi Berhasil Tidaknya Supervisi

Menurut Purwanto (2004:118) ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- a) Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah itu di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Dilingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain-lain.
- b) Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
- c) Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang di pimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SLTP, SMU atau SMK dan sebagainya semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.
- d) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah itu sendiri tidak mempunyai.
- e) Kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

2.2.5. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pengajaran

3. Menurut Prasojo (2011: 82) mengemukakan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah antara lain adalah :

1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah.
2. Memahami konsep, teori, teknologi, karakteristik dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah.
3. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
4. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah.
5. Membimbing guru dalam menyusun RPP untuk tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah.
6. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah.

7. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah/madrasah.
8. Motivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran sekolah/madrasah.

2.2.6. Teknik-Teknik Supervisi

Menurut Purwanto dalam Arikunto (2006:54), secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

a) Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

➤ Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

➤ Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio-visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya

sosiodrama, problem solving, diskusi panel, fish bowl, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

- Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa.

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.

- Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain :
 - Menyusun program catur wulan atau program semester.
 - Menyusun atau membuat program satuan pelajaran.
 - Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas.
 - Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran.
 - Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar.
 - Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour, dan sebagainya.

b) Teknik kelompok

Ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

➤ Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

➤ Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.

➤ Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*)

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

Menurut Gwynn dalam Bafadal (2004 :48-50), teknik supervisi digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik supervisi individual meliputi : 1) kunjungan kelas, 2) percakapan pribadi, 3)

kunjungan antarkelas, 4) penilaian sendiri. Sedang teknik supervisi kelompok meliputi : 1) kepanitiaan, 2) kursus, 3) laboratorium kelompok, 4) bacaan terpimpin, 5) demonstrasi pembelajaran, 6) perjalanan staf, 7) diskusi panel, 8) perpustakaan profesional, 9) organisasi profesional, 10) bulletin supervisi, 11) sertifikasi guru, 12) tugas belajar, 13) pertemuan guru.

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa supervisi kepala sekolah adalah proses pembinaan kepala sekolah kepada guru dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar. Adapun teknik yang biasa digunakan adalah kunjungan kelas, pertemuan baik formal maupun informal serta melibatkan guru lain yang dianggap berhasil dalam proses belajar mengajar. Ada beberapa teknik yang biasa digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi gurunya, namun dalam penelitian ini hanya indikator : kunjungan kelas, semangat kerja guru, pemahaman tentang kurikulum, pengembangan metode dan evaluasi, rapat-rapat pembinaan, dan kegiatan rutin diluar mengajar yang kami teliti sedangkan indikator lain tidak kami teliti karena kurang mengungkap masalah yang kami teliti.

2.3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.3.1. Teori-Teori Kepemimpinan

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti.

Menurut Alan Tucker dalam Syafarudin (2002 : 49) mengemukakan bahwa : “kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Hermaya (2005 : 128) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran”. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.

Sedangkan menurut James M. Liphans et.al dalam Wahjosumidjo (2010:19) ada empat macam pendekatan historis mengenai analisis kepemimpinan, yaitu:

- a. Pendekatan psikologis
Menurut pendekatan ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahannya.
- b. Pendekatan situasional
Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai dengan adanya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, tujuan ke masa depan yang tidak sempit dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.
- c. Pendekatan perilaku
Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.
- d. Pendekatan kontingensi
Pendekatan kontingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur dan memperkirakan

ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

2.3.2. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Tri Wibowo BS (2006 : 4) arti kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa definisinya :

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah
3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
4. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Manajemen, *Seven edition* yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005 : 128) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran”.

Menurut Miftah Thoha (2006 : 5) mengartikan bahwa : “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.”

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering

dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti.

Menurut Toha (2006 : 5) mengartikan bahwa : “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

2.3.3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo (2002 : 83) mengartikan bahwa : “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”

Sementara Rahman dkk (2006 : 106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memajemen segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Rusyan T (2000) menyatakan bahwa :

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah dalam arti sampai sejauh mana kepala sekolah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.”

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Menurut Supriadi (2002 : 268). Ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala sekolah, yaitu :

- Kepala Sekolah sebagai Manajer.
- Kepala Sekolah sebagai Pemimpin
- Kepala Sekolah sebagai Wirausaha

- Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja
- Kepala Sekolah sebagai Pendidik
- Kepala Sekolah sebagai Administrator
- Kepala Sekolah sebagai Penyelia

Supriadi juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Sedangkan menurut Mulyasa (2009 : 90) :

“Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.”

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi.

Menurut Mulyasa (2009 : 98) disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi :

- Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)
- Kepala sekolah sebagai manajer
- Kepala sekolah sebagai administrator

- Kepala sekolah sebagai supervisor
- Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)
- Kepala sekolah sebagai inovator
- Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik.

Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

2.3.4. Gaya Kepemimpinan

2.3.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat

memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Sholeha dan Suzy, 1996). Sedangkan Mulyadi dan Veithzal Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

2.3.4.2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

- Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

- Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

- Gaya Kepemimpinan Visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Menurut Hersey dan Blanchard (1992) dalam Dharma dan Husaini (2008:10) ada empat gaya kepemimpinan yang efektif, adalah *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

Ciri-ciri *telling* (pemberitahuan): tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan intruksi atau keterangan bagaimana cara mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan, komunikasi biasanya satu arah. Ciri-ciri *selling* (penawaran atau penjualan): tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberikan kesempatan

Berdasarkan macam-macam gaya kepemimpinan diatas maka ada empat gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan

transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan visioner. dan ada gaya kepemimpinan yang efektif yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

Berdasarkan teori diatas maka disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

2.4. Kinerja Guru

2.4.1. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud 1990:503) kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan atau kemampuan kerja. Dalam sebuah artikel yang diterbitkan oleh lembaga administrasi negara (1992:12) merumuskan kinerja merupakan terjemahan babas dari istilah *Performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil kerja.

Menurut Simamora (1997:327) kinerja adalah tingkat pencapaian standar pekerjaan. Sementara Nawawi (1998:235) menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkan sebagai karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik fisik/material.

Berdasarkan pendapat diatas pengertian kinerja adalah tingkat pencapaian standar suatu pekerjaan

Menurut Ivor K. Davies (1987:35) mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

a. Merencanakan

Yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.

b. Mengorganisasikan

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin.

c. Memimpin

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.

d. Mengawasi

Yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan

Menurut Anwar (2000:86) memberikan pengertian kinerja sama dengan performance yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dan kompetensi yang dimiliki. Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar (2000: 22) memberikan pengertian kinerja

sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar-mengajar dikelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pendapat dan teori kinerja guru diatas, bahwa kinerja guru adalah persiapan, pelaksanaan, dan pencapaian guru dalam melaksanakan interaksi belajar mengajar dikelas.

2.4.2. Unsur Kerja

Berdasarkan pengertian diatas kinerja mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu:

Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.

Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.

Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kemampuan profesional dan kapasitas sebagai pendidik. Selanjutnya untuk menjadi guru profesional ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Cahyono dalam Solihin (2009:11) mengemukakan bahwa kinerja mengajar yang baik dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kemampuan intelegensi, sikap, minat dan persepsi, motivasi kerja dan pengalaman kerja. Sedangkan faktor eksternal mencakup sarana prasarana, gaya kepemimpinan kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, struktur tugas, intensif, suasana kerja dan lingkungan kerja.

Untuk mewujudkan kinerja guru yang profesional dalam reformasi pendidikan, secara ideal ada beberapa karakteristik citra guru yang diharapkan antara lain:

1. Guru harus memiliki semangat juang yang tinggi disertai dengan kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap.
2. Guru harus mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan IIPTEK.
3. Guru yang mempunyai kualitas kompetensi pribadi dan profesional dan memadai disertai dengan kerja yang kuat.
4. Guru yang mempunyai kualitas kesejahteraan yang memadai.
5. Guru yang mandiri, kreatif dan berwawasan masa depan.

2.4.4. Penilaian Kerja

Tugas manajer (Kepala Sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui

kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Penilaian kinerja menurut Simamora (1997: 415) adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sejalan dengan pendapat Hasibuan (1999: 87) penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

2.4.5. Kriteria Kinerja Guru

Keberhasilan guru seseorang bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah tercapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi:

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

1. Kompetensi Pedagogik

- Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, cultural, emosional, dan intelektual
- Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik.
- Mengembangkan kurikulum yang terkait mata pelajaran yang diampu.
- Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- Memanfaatkan TIK untuk kepentingan pembelajaran.
- Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
- Berkomunikasi efektif, empatik, dan santun ke peserta didik.
- Menyelenggarakan penilaian evaluasi proses dan hasil belajar.

2. Kompetensi Kepribadian

- Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social dan budaya bangsa.
- Penampilan yang jujur, berakhlak mulia, teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- Menampilkan dirisebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

3. Kompetensi Sosial.

- Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras/kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
- Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.
- Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan

4. Kompetensi Profesional

- Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang dimampu.
- Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang dimampu.
- Mengembangkan materi pembelajaran yang dimampu secara kreatif.
- Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Tugas manajer (Kepala Sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Direktorat Tenaga Kependidikan (2008) menjabarkan alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Selanjutnya Direktorat Tenaga Kependidikan (2008) juga mendapat indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu: (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan (3) evaluasi/penilaian pembelajaran.

2.5 Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Dalam konteks pendidikan supervisor sebagai bantuan dari kepala sekolah dalam mengembangkan dan memajukan kepemimpinan guru dan personil sekolah lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Bantuan ini menyangkut dorongan dan bimbingan.

Dalam prakteknya, sering kepala sekolah salah dalam melakukan supervisi. Bawahan hanya dilihat semata-mata dari sejauh mana ketaatannya dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Apa sebenarnya supervisi, tujuan dan prinsip supervisi.

Salah satu tugas kepala sekolah adalah membantu guru dalam perbaikan proses belajar mengajar. Sering guru mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas

mengajar, yang menyebabkan tidak sampainya pencapaian kurikulum. Untuk mengetahui sampai sejauh mana kualitas seorang guru dalam mengajar, perlu seorang kepala sekolah melakukan peninjauan langsung ke dalam kelas. Jika ditemukan hambatan-hambatan, maka kepala sekolah wajib memberikan supervisi.

Pendapat di atas sejalan dengan Samani (1999 :11) yang mendefinisikan Supervisi adalah "bantuan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik".

Menurut Soemanto, (1984 : 67) menyatakan supervisi adalah segala usaha dan petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi pengajaran.

Berdasarkan pendapat di atas tentang pengertian supervisi adalah fokus aktivitas yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor yaitu harus dapat memberikan rangsangan, mengkoordinir tugas-tugas dan selalu membimbing guru secara terus-menerus agar lebih baik mengajar.

Sahertian, (2000:56) mengemukakan sepuluh tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan, yaitu membantu guru-guru dalam (1) Melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, (2) Membimbing pengalaman belajar murid-murid, (3) Menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, (4) Menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran, (5) Memenuhi kebutuhan belajar murid, (6)

Menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru, (7) Membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka. (8) Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya, (9) Agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat, dan (10) Agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Berdasarkan penjelasan supervisi di atas maka yang menjadi indikator persepsi guru terhadap supervisi kepala sekolah dalam penelitian ini adalah-. (1). Pengertian supervisi serta pengetahuan tentang keterampilan seorang supervisor yang meliputi, a) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan, b) Keterampilan dalam proses kelompok, c) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan, d) Keterampilan mengatur personalia sekolah dan e) Keterampilan dalam evaluasi. (2). Tujuan supervisi, yang meliputi, a) Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah, b) Meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah, c) Mengembangkan seluruh staf di sekolah. (3). Fungsi Supervisi, yang meliputi, a) Mengkoordinasi semua usaha sekolah, b) Mernperlengkap kepemimpinan sekolah, c) Memperluas pengalaman guru-guru, d) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, e) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, f) Menganalisis situasi belajar mengajar, g) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf.

2.6 Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah.

Mulyasa (2004:25) mengemukakan:

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga

kinerja guru selalu terjaga. Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru juga dipengaruhi oleh iklim sekolah. Iklim sekolah adalah suasana bekerja, belajar, berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi pendidikan (Pidarta, 1996:176).

Dengan terciptanya iklim sekolah yang kondusif, maka guru akan merasa nyaman dalam bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kreativitas dan kinerja guru.

2.7. Hasil Penelitian yang Relevan

Untuk mendukung penelitian ini, berikut di kemukakan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah

1. Romlah, Pascasarjana STIE Pasundan Bandung (Tesis, 2010), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung. Hasil penelitiannya adalah Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 79,4 %.
2. Sutopo Slamet, Pasca Unsud, (Tesis, 2007), Analisis Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Kedisiplinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMPN 8 Purworejo hasil penelitian kepemimpinan, kecerdasan emosi, kedisiplinan, dan kompetensi secara bersama mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 86,7 %

3. Yati Ruhayati, H. Yudha M. Saputra, Ahmad Hamidi, Jurnal Penelitian Vol.10 No.2 Oktober 2009 kontribusi layanan supervisi, kepemimpinan kepala sekolah, dan fasilitas pembelajaran terhadap kinerja guru pendidikan jasmani SMPN se Kota Cimahi. Hasil penelitian ini adalah layanan supervisi mempunyai kontribusi sebesar 73,45%, kepemimpinan kepala sekolah sebesar 31,36%, dan fasilitas pembelajaran sebesar 33,2~10.

2.8. Kerangka Berpikir

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala sekolah untuk mendorong bawahannya guru-gurunya supaya berkinerja lebih tinggi lagi. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika kepala sekolah sebagai supervisor dapat melakukan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik melaksanakan supervisi pendidikan secara efektif dan profesional maka logikanya pemberian supervisi oleh kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru.

Terkait dengan bagaimana pengaruh supervisi dalam mengubah kinerja (perilaku) guru dalam mengajar, dikemukakan bahwa melalui supervisi akademik diharapkan kualitas pengajaran, komitmen dan kemauan atau motivasi guru juga

akan meningkat, maka dapat diduga bahwa supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Disamping itu Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Kepala sekolah yang memimpinya dipersepsikan baik atau positif oleh guru-guru akan ditanggapi dan disikapi positif oleh para guru dengan menjalankan tugas sepenuh hati. Sebaliknya kepala sekolah yang kepemimpinannya dipersepsikan tidak baik sehingga tidak bisa diterima oleh guru-guru, akan ditanggapi dan disikapi negatif oleh para guru dengan menjalankan tugas tidak sepenuh hati. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat diduga bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

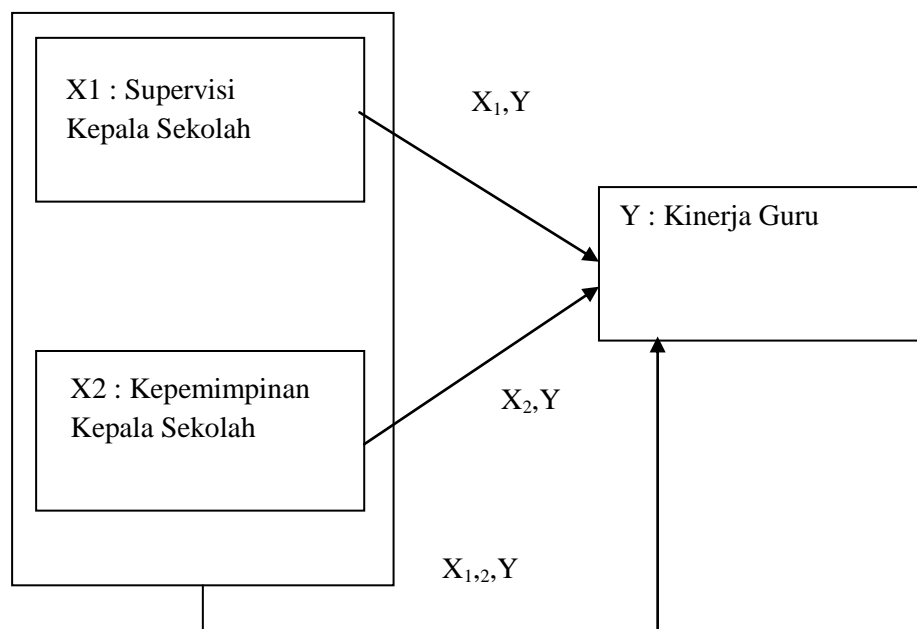
Supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap kinerja guru. Ini berarti melalui supervisi akademik, *supervisor* mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses pembelajaran, diharapkan kinerja guru akan semakin meningkat. Dalam melaksanakan supervisi akademik, seorang *supervisor* sangat didukung oleh hubungan dan komunikasi secara harmonis dengan guru, baik secara lisan maupun tertulis. Dengan pengawasan terhadap guru, pembinaan dan bimbingan akan mudah disampaikan sehingga akan berpengaruh pada perilaku guru dalam proses pembelajaran dengan harapan kinerja guru akan semakin meningkat.

Kinerja guru juga merupakan keterlibatan mental dan emosional guru dalam situasi kelompok dalam pengelolaan sekolah, sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk memberikan kontribusi yang berperan dalam pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan.

Artinya semakin baik supervisi akademik kepala sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah dengan guru maka akan makin tinggi kinerja guru dalam proses pembelajaran. Pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.1 sehingga dapat digambarkan konstelasinya antar variabel-variabel sebagai berikut.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat dikemukakan bahwa terdapat pengaruh antara supervisi kepala sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan :

- 1) Pengaruh X_1 terhadap Y
- 2) Pengaruh X_2 terhadap Y
- 3) Pengaruh $X_{1,2}$ terhadap Y

2.9. Hipotesis

Hipotesis itu sendiri pada hakekatnya adalah jawaban sementara atau dugaan jawaban dari masalah, dan karenanya perlu diuji kebenarannya. Menurut Arikunto (2006 : 67) hipotesis dapat diartikan sebagai “suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih diuji kebenarannya.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian yang relevan serta kerangka pikir maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 2.9.1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur Kabupaten Lampung Timur
- 2.9.2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur Kabupaten Lampung Timur
- 2.9.3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur Kabupaten Lampung Timur