

**HUBUNGAN PERSEPSI GURU TERHADAP SUPERVISI DAN
KOORDINASI TUGAS KEPALA MADRASAH DENGAN
EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MADRASAH
TsANAWIYAH NEGERI KABUPATEN
LANGKAT**

O
L
E
H

M. HASBULLAH
NIM; 09 PEDI 1527

Program Studi

PENDIDIKAN ISLAM
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2011

**HUBUNGAN PERSEPSI GURU TERHADAP SUPERVISI DAN
KOORDINASI TUGAS KEPALA MADRASAH DENGAN
EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MADRASAH
TsANAWIYAH NEGERI KABUPATEN
LANGKAT**

O
L
E
H

M. HASBULLAH
NIM; 09 PEDI 1527

Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM

Pembimbing I

Pembimbing II

PROF. DR. ABDUL MUKTI, MA.
NIP. 195910011986031002

DR. ABDILLAH, MPd.
NIP. 196808051997031002



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN**

2011

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

HUBUNGAN PERSEPSI GURU TERHADAP SUPERVISI DAN KOORDINASI TUGAS KEPALA MADRASAH DENGAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MADRASAH TsANAWIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT

Oleh

M. HASBULLAH
NIM; 09 PEDI 1527

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Master
of Art (MA) pada Program Studi Pendidikan Islam
Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara medan

Medan, 22 Mei 2010

Pembimbing I

Pembimbing II

PROF. DR. ABDUL MUKTI, MA.
NIP. 195910011986031002

DR. ABDILLAH, MPd.
NIP. 196808051997031002

Tesis berjudul 'HUBUNGAN PERSEPSI GURU TERHADAP SUPERVISI DAN KOORDINASI TUGAS KEPALA MADRASAH DENGAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MADRASAH TsANAWIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT' an. M. Hasbullah, NIM 09 PEDI 1527, Program Studi Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 21 Oktober 2011.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar master of Art (MA) pada Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 21 Oktober 2011
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis
Program Pascasarjana IAIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA.
NIP.

Prof. Dr. Abdul Mukti, MA.
NIP 195910011996031002

Anggota

1. Prof. Dr. Abdul Mukti, MA.
NIP 195910011996031002

2. Dr. Abdillah, MPd.
NIP. 196808051997031002

3.

4.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur *al-hamdu lillah* penulis ucapkan sebanyak-banyaknya ke hadirat Allah swt. yang telah melimpahkan segala nikmat kebaikan kepada penulis, sehingga dapat melaksanakan penulisan tesis ini dengan baik. Salawat dan salam penulis hadiahkan kepada Muhammad Rasulullah saw. yang telah dijadikan Allah sebagai rahmat bagi sekalian alam.

Penulisan tesis ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk mendapatkan gelar Magister pada program studi Pengkajian Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaannya, untuk itu sangat diharapkan kritik dan saran untuk melengkapi isi tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana IAIN SU Medan, yang telah memberikan ijin dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas studi di program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.
2. Ketua Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN SU Medan, yang telah memberikan arahan awal sebelum seminar proposal tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Mukti, MA., sebagai pembimbing pertama dan bapak Dr. Abdillah, MA., sebagai pembimbing kedua, yang telah memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana IAIN SU Medan, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam rangka penulisan tesis ini.

Tidak lupa pula penulis ucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, yang telah memelihara dan mendidik penulis dengan penuh perhatian dan kasih sayang. Semoga Allah swt. memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya, serta menerima amal dan mengampuni dosa-dosa mereka.

2. Istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan pengertian yang mendalam tentang segala kesibukan dalam melaksanakan tugas perkuliahan.
3. Sahabat sekalian, khususnya mahasiswa kelas Program Studi Pendidikan Islam angkatan tahun 2009, yang telah aktif memberikan sumbangan pemikiran dalam seminar proposal tesis ini, serta seluruh teman sejawat yang secara langsung atau tidak langsung turut membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca sekalian umumnya.

Stabat, Juli 2011

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR-----	iii
DAFTAR ISI -----	v
DAFTAR TABEL -----	vii
DAFTAR GAMBAR-----	viii
BAB I PENDAHULUAN-----	1
A. Latar Belakang Masalah -----	1
B. Perumusan Masalah -----	4
C. Tujuan Penelitian -----	4
D. Kegunaan Penelitian -----	5
BAB II DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS PENELITIAN-----	6
A. Deskripsi Teoretis -----	6
1. Persepsi Guru Terhadap Supervisi Kepala Madrasah	6
2. Persepsi Guru Terhadap Koordinasi Tugas Madrasah	20
3. Efektivitas Pembelajaran Guru -----	33
B. Penelitian Terdahulu -----	44
C. Kerangka Berpikir-----	45
D. Hipotesis Penelitian -----	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN -----	49
A. Tempat dan Waktu Penelitian -----	49
B. Metode Penelitian -----	49
C. Populasi dan Sampel -----	49
D. Instrumen Penelitian -----	50
E. Teknik Analisis Data-----	57
F. Hipotesis Statistik -----	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN -----	59
A. Deskripsi Data Penelitian-----	59
B. Pengujian Persyaratan Analisis -----	65
C. Pengujian Hipotesis-----	68

	D. Korelasi Parsial-----	71
	E. Pembahasan Hasil Penelitian-----	72
	F. Keterbatasan Penelitian -----	85
BAB	V KESIMPULAN DAN SARAN -----	86
	A. Kesimpulan -----	86
	B. Implikasi Penelitian-----	86
	C. Saran-saran-----	102
	DAFTAR BACAAN -----	104
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Supervisi Kepala Madrasah-----	60
Tabel 2	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Koordinasi Tugas Kepala Madrasah -----	62
Tabel 3	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Efektivitas Pembelajaran Guru -----	64
Tabel 4	Rangkuman Hasil Analisis Uji Kenormalan Data -----	65
Tabel 5	Hasil Analisis Linieritas Garis Regresi-----	68
Tabel 6	Ringkasan Analisis Korelasi Parsial -----	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Histogram Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Supervisi Kepala Madrasah -----	61
Gambar 2 Histogram Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Koordinasi Tugas Kepala Madrasah-----	63
Gambar 3 Histogram Skor Variabel Efektivitas Pembelajaran Guru-----	64

ABSTRAK

M. HASBULLAH, NIM; 09 PEDI 1527. HUBUNGAN PERSEPSI GURU TERHADAP SUPERVISI DAN KOORDINASI TUGAS KEPALA MADRASAH DENGAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT. Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan, 2011.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya hubungan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Langkat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat berjumlah 200 orang pada tahun 2011. Sample penelitian ini ditetapkan sejumlah 132 orang guru berdasarkan tabel Krejcie Morgan. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* (acak sederhana).

Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner berbentuk skala Likert. Angket disusun berdasarkan indikator variabel dan diperiksakan kepada Pembimbing Tesis, selanjutnya diuji cobakan kepada responden yang bukan sample penelitian. Setelah dilakukan uji instrumen, diketahui seluruh instrumen variabel X1 terdiri dari 30 butir seluruhnya valid, variabel X2 terdiri dari 24 butir seluruhnya valid serta variabel variabel Y terdiri dari 21 butir seluruhnya valid. Uji persyaratan analisis data variabel X1, X2 diketahui bahwa seluruh variabel berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan pengujian linieritas dan hasil uji linieritas, ternyata regresi antara variabel X1 dengan Y dan X2 dengan Y juga linier dengan nilai $p < 0,05$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa;

Pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru. Hal ini berarti semakin baik persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah maka semakin tinggi efektivitas pembelajaran guru. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X1 dengan Y sebesar 0,172 dan determinasi X1 terhadap Y = 3,0 %.

Kedua, terdapat hubungan positif dan signifikan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru. Hal ini berarti semakin tinggi persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, maka semakin tinggi efektivitas pembelajaran guru. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X2 dengan Y sebesar 0,441 dan determinasi X2 terhadap Y = 0,194.

Ketiga, Terdapat hubungan positif dan signifikan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten

Langkat. Hal ini berarti semakin baik persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama, maka semakin tinggi efektivitas pembelajaran guru. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X1 dan X2 secara bersama-sama dengan Y sebesar 0.453. dan determinasi X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y = 20,5 %.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. HASBULLAH

Nim : 09 PEDI 1527.

Tempat/Tanggal Lahir :

Alamat :

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: " HUBUNGAN PERSEPSI GURU TERHADAP SUPERVISI DAN KOORDINASI TUGAS KEPALA MADRASAH DENGAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN PADA MADRASAH TsANAWIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT", benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Tanjung Pura, Agustus 2011

Yang membuat pernyataan

M. HASBULLAH

ABSTRACT

M. Hasbullah, NIM; 09 Pedi 1527. CONNECTING TEACHERS PERCEPTION OF SUPERVISION AND COORDINATION TASK MADRASAH HEAD WITH LEARNING EFFECTIVENESS IN STATE Langkat junior secondary school. IAIN SU Medan Graduate Thesis, 2011.

This study aims to determine the magnitude of the relationship perceptions of teacher supervision and coordination of the chief tasks of madrasah, either individually or jointly with the effectiveness of learning at the junior secondary school teachers in Langkat Affairs. The population in this study were all teachers at the junior secondary school Affairs (MTsN) Langkat numbered 200 people in 2011. Sample This study established a number of 132 teachers by Morgan Krejcie table. The sampling was done by using simple random sampling (simple random). Data collection tool using a Likert scale questionnaire form. Questionnaires based on the indicator variables and examined the thesis supervisor, then tested the sample of respondents who are not research. After testing instrument, known to all instrument variables X1 consists of 30 items entirely valid, the variable X2 consists of 24 items entirely valid and variable Y consists of 21 items entirely valid. Test data analysis requirements of variables X1, X2 is known that all variables are normally distributed, so it can be done testing linearity and linearity test results, it turns out the regression between the variables X1 and X2 with Y to Y is also linear with a value of $p < 0.05$

The results showed that;

First, there is a positive and significant relationship to the supervision of the head teacher perceptions of the effectiveness of learning madrasa teachers. This means the better the perception of teachers to supervise the higher the head of the madrasa teachers' learning effectiveness. In testing the hypothesis of the study, obtained a correlation of 0.172 with the Y, X1 and X1 determination of $Y = 3.0\%$.

Second, there is a positive and significant relationship to the coordinating teachers' perceptions of madrassas with the task of the head teacher of learning effectiveness. This means that the higher the perception of teachers to the head of the madrasa coordination task, the higher the effectiveness of teacher learning. In testing the hypothesis of the study, obtained a correlation of 0.441 X2 with Y and the determination of $Y = 0.194 X2$.

Third, There is a positive and significant relationship to perceptions of teacher supervision and coordination task madrasa heads together with the effectiveness of learning at the junior secondary school teachers Langkat Affairs. This means the better the perception of teachers to the supervision and coordination task madrasa heads together, the higher the effectiveness of teacher learning. In testing the hypothesis of the study, obtained the correlation X1 and X2 taken together with Y for 0453. and determination X1 and X2 together to $Y = 20.5\%$.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah merupakan kerja kepala madrasah dalam membina guru melalui fungsi pengawasan dan pelaksanaan manajemen organisasi. Pengawasan dan koordinasi tugas yang dilakukan oleh kepala madrasah pada intinya yaitu melakukan pembinaan, bimbingan untuk memecahkan masalah pendidikan termasuk masalah yang dihadapi guru secara bersama dan bukan mencari kesalahan guru.

Guru yang mempunyai persepsi yang baik terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah maka guru akan memiliki kebiasaan kerja yang baik, karena supervisi dan koordinasi tugas itu berarti pembinaan kepada guru ke arah perbaikan dalam kerja mendidik, mengajar, memfasilitasi dan membimbing siswa. Begitu sebaliknya jika saran dan nasehat dari supervisor (pengawas) diabaikan oleh guru maka bisa berdampak pada kegiatan mengajarnya yang kurang baik.

Pelaksanaan supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah merupakan upaya pembinaan secara struktural untuk perbaikan dan peningkatan kualitas guru, termasuk efektivitas pembelajaran. Guru menjadi seorang pendidik yang melaksanakan efektivitas dalam pembelajaran, karena adanya pembinaan melalui supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah. Bila supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah tidak dilaksanakan dengan baik maka tidak diketahui dengan jelas efektivitas kerja guru, sehingga guru tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar atau mengajar dengan tidak terorganisir. Keberhasilan guru dalam mengajar sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru itu telah sesuai dengan rambu-rambu pembelajaran.

Salah satu tugas pokok pimpinan adalah mengarahkan bawahan agar bekerja secara maksimal. Dengan kondisi ini diharapkan pimpinan memiliki keterampilan dan kemampuan dalam mengarahkan bawahan. Pengarahan pada intinya adalah mengajar, memberi tahu, dan membuat bawahan bisa melakukan apa yang diperintahkan. Proses pengarahan akan berlangsung dengan baik, jika disertai pemberian rangsangan kepada individu untuk bekerja. Dalam psikologi, proses ini

disebut dengan motivasi. Secara ringkas dikatakan bahwa motivasi itu merupakan dorongan yang diberikan seseorang untuk menggerakkan sesuatu pekerjaan. Selain pemberian rangsangan dalam usaha peningkatan efektivitas kerja bawahan, maka penyediaan fasilitas juga merupakan faktor penunjang pencapaian sasaran yang diinginkan. Penyediaan fasilitas sangat penting artinya dalam efisiensi operasional. Kenyataan menunjukkan masih banyak pimpinan yang enggan mencukupi fasilitas kepada bawahan. Sehingga banyak waktu dan tenaga hilang karena bawahan harus berjuang sendiri memperoleh sesuatu yang diperlukan untuk menjalankan tugas.

Untuk melancarkan dan memperoleh hasil maksimal dari dan pengawasan dan koordinasi tugas pendidikan tersebut, perlu ditopang dengan sistem pengawasan dan koordinasi tugas pendidikan yang memadai. Pengawasan dan koordinasi tugas pada prinsipnya merupakan penilaian dan pelimpahan wewenang terhadap kegiatan yang terjadi. Pengawasan dan koordinasi tugas dilakukan untuk memastikan aktivitas organisasi tidak menyimpang dari rencana semula. Melalui proses pengawasan dan koordinasi tugas akan memperoleh umpan balik tentang komponen yang ada dalam organisasi, baik berupa manusia maupun non-manusia berkaitan dengan prosedur yang telah ada.

Dalam lingkup pendidikan Madrasah, sebagai organisasi formal yang di dalamnya terdapat sejumlah manusia baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun sebagai tenaga pelaksana. Selain kegiatan pengelolaan/manajemen, kegiatan pokok yang dilakukan adalah proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi Madrasah. Efektivitas pembelajaran inilah merupakan inti dari proses pendidikan yang akan membawa Madrasah mencapai tujuannya.

Dengan kiprah Madrasah sebagai pencetak intelektual yang berciri khas Islam, fungsi manajemen pendidikan (supervisi dan koordinasi tugas) seharusnya diaplikasikan semaksimal mungkin. Akan tetapi ada banyak fungsi yang tidak terlaksana dengan baik di Madrasah. Oleh karena itu tidak merupakan suatu yang ironis jika di beberapa Madrasah terjadi berbagai masalah, antara lain terjadinya tumpang tindih aktivitas, bolosnya guru akibat kurangnya pengawasan, prestasi siswa diberikan secara subjektif sebab guru kurang mampu menilai berdasarkan

pedoman penilaian yang baku. Demikian pula dengan kesiapan guru dalam melaksanakan pembelajaran berdasarkan Rencana Pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang tergolong rendah. Kondisi ini akan berpengaruh negatif terhadap efektivitas pembelajaran yang akhirnya menurunkan kualitas lembaga.

Kondisi ini tidak berbeda dengan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat, yang merupakan bagian dari Madrasah Tsanawiyah Negeri lainnya bila ditinjau dari sudut makro. Ditinjau dari kuantitas siswa yang melaksanakan pendidikan pada MTsN di Kabupaten Langkat, setiap tahun mengalami peningkatan dan sarana yang ada juga mendukung pembelajaran. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat, ini masih tertinggal dari sekolah umum sederajat. Pada pelaksanaan Ujian Nasional (UN), para pimpinan MTsN Kabupaten Langkat melakukan aktivitas penggalangan dan penanggulangan ujian, agar tidak ada di antara siswa yang tidak lulus UN. Namun cara-cara yang dilakukan tidak mendidik siswa untuk bersikap objektif dalam menjawab soal ujian. Padahal objektivitas perlu dibangun dalam diri siswa sebagai generasi penerus. Dengan kondisi tersebut perlu dilakukan upaya mengetahui penyebab hingga terjadinya stagnasi dalam perkembangan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat.

Berdasarkan pada permasalahan di atas, menggugah peneliti untuk ikut memecahkan permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Setelah dilakukan pengamatan yang berulang-ulang, maka peneliti berasumsi bahwa terdapat kejanggalan dalam segi pelaksanaan supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah yang berdampak terhadap efektivitas pembelajaran guru. Hal inilah yang menyebabkan madrasah belum memiliki prestasi yang setara dengan sekolah umum pada level pendidikan nasional.

Berdasarkan uraian tersebut akan dilihat esensi dari efektivitas pembelajaran guru sebagai akibat dari pelaksanaan supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah. Penelitian ini mengambil tempat di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat.

B. Perumusan Masalah

Masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adakah hubungan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat?
2. Adakah hubungan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat?
3. Adakah hubungan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui hubungan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Langkat.

Secara terperinci, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hubungan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat.
2. Mengetahui hubungan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat.
3. Mengetahui hubungan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya ingin mengungkap dan mengkaji secara empiris tentang supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dan efektivitas

pembelajaran guru. Dimana hasil penelitiannya diharapkan dapat berguna baik dari segi teoretis ataupun dari segi praktis.

1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berdasarkan bukti-bukti empiris tentang pelaksanaan supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dengan kenyataan ini diharapkan akan makin mendorong upaya-upaya pengkajian tentang pelaksanaan supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran.

2. Kegunaan praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pihak-pihak yang berwenang sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan dalam peningkatan efektivitas pembelajaran, sehingga dalam prakteknya supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat khususnya.

BAB II

DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretis

1. Persepsi Guru Terhadap Supervisi Kepala Madrasah

Persepsi adalah suatu proses aktif, komunikator menyerap, mengatur, dan menafsirkan pengalamannya secara selektif. Persepsi mempengaruhi komunikasi antarbudaya.¹ Persepsi individu hakikatnya dibentuk oleh budaya karena ia menerima pengetahuan dari generasi sebelumnya. Pengetahuan yang diperolehnya itu digunakan untuk memberi makna terhadap fakta, peristiwa dan gejala yang dihadapinya.

Persepsi sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi mereka. Dengan demikian, persepsi adalah kesan atau pandangan seseorang terhadap objek tertentu. Suatu proses dengan mana kita memilih, mengorganisir dan menginterpretasi informasi dikumpulkan oleh pengertian kita dengan maksud untuk memahami dunia sekitar kita.² Sebagai cara yang unik di mana setiap orang melihat, mengorganisir dan menginterpretasikan sesuatu.³ Suatu proses mengenal dan memahami orang lain.⁴ Sebagai interpretasi dari informasi pancaindera, suatu arti yang dikuatkan pada informasi yang diterima melalui pancaindera.⁵

Pada hakikatnya persepsi ialah kemampuan memberi makna terhadap keberadaan dan manfaat melalui perhatian yang serius atau atensi dan harapan

¹ Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss, *Human Communication*, terj. Deddy Mulyana, cet ke-2 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h. 211.

² Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, cet ke-1 (Boston: Allyn and Bacon, 1997), h. 49.

³ John W. Newstrom, Keith Davis, *Organizational Behavior*, cet ke-1 (New York: McGraw-Hill, Companies, 1997), h. 87.

⁴ Robert P. Vecchio, *Organizational Behaviour*, cet ke-2 (Orlando: The Dryden Press, 1995), h. 72.

⁵ Anita E. Woolfolk, *Educational Psychology*, cet ke-3 (Needham: Allyn & Bacon, 1993), h. 245.

atau ekspektasi. Atensi meliputi informasi yang berkembang dan materi pengajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses pengenalan individu pada informasi, memperhatikan dan memahami informasi.

Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan dan kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah. Dalam suatu lingkungan pendidikan di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala madrasah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala madrasah. Kepala madrasah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan madrasah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas.

Para ahli memberikan definisi yang berbeda tentang supervisi. Preston dan

Zimmerer dalam bukunya *Management for Supervisors* memberikan definisi “*Supervision is defined as the management of a process, a worker, workers, or a project... They are the key link between the policy-making people at the top of the organization and the employes performing work.*”⁶ Pengertian tersebut

nampaknya lebih menunjukkan kepada pengertian supervisi secara umum.

Sementara itu dalam kaitannya dengan dunia pendidikan, berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi para ahli tentang supervisi.

Glickman dalam Bafadal, mendefinisikan supervisi pengajaran adalah

serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya

⁶ Paul Preston, Thomas W. Zimmerer, *Management for Supervisors*, cet ke-2 (New Jersey: Prentice Hall. Inc. 1999), h. 3.

mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran.

Supervisi pengajaran adalah upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran.⁷ Menurut pendapat Harris dalam

Sahertian, supervisi pengajaran adalah apa yang dilakukan oleh petugas Madrasah terhadap stafnya untuk memelihara atau mengubah pelaksanaan kegiatan di madrasah yang langsung berpengaruh terhadap proses mengajar guru dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.⁸ Selanjutnya Crosby, sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin, mengemukakan supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf Madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.⁹

Dengan memperhatikan pengertian supervisi seperti tersebut di atas, jelas sekali bahwa dalam bidang pendidikan, supervisi mempunyai makna khusus yakni kegiatan yang berkaitan dengan usaha membantu para guru agar dapat berhasil dalam kegiatan pembelajaran siswa di supervisi. Dalam pelaksanaannya terdapat tiga tahapan dalam supervisi yaitu: (1) tahap pertemuan awal, 2) tahap observasi kelas dan (3) tahap pertemuan umpan balik.¹⁰

Dengan demikian supervisi tidak bisa dilakukan tanpa suatu persiapan yang matang, di samping tentu saja kepala madrasah perlu memahami betul tentang aspek-aspek pengajaran baik masalah kurikulum ataupun metode. Sehingga pelaksanaan supervisi dapat menjadi suatu langkah penting dalam peningkatan kemampuan guru serta dapat meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran siswa. Hal ini sesuai dengan fungsi supervisi yang menurut Burton dan Bruckner sebagaimana dikutip oleh Sahertian, bahwa fungsi utama

⁷ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Rineka Cipta, 1979), h. 100.

⁸ Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*, cet ke-4 (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 56.

⁹ Yusak Burhanudin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), h. 102.

¹⁰ Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2000), h. 133-134.

dari supervisi modern adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar.¹¹

Dengan memperhatikan uraian tentang manajemen madrasah sebagaimana dikemukakan di atas nampak bahwa madrasah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdapat berbagai kegiatan dan proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Dalam proses dan kegiatan tersebut salah satu unsur pentingnya adalah kepala madrasah. Karena pada dasarnya kepala madrasah merupakan top manajemen dalam organisasi madrasah. Sehingga keberhasilan suatu kepala madrasah dalam penciptaan iklim organisasi yang baik serta pencapaian tujuannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang kepala madrasah menjalankan peran, fungsi, dan tugasnya dalam mengelola madrasah tersebut. Untuk itulah kinerja kepala madrasah merupakan faktor yang penting dalam penyelenggaraan kepala madrasah.

Untuk menjadi supervisor yang baik yaitu pengawas pendidikan yang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya, maka harus memenuhi ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Realistis, seorang supervisor harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata, bukannya yang muluk-muluk, dimana rencana dilihat dari situasi dan kondisi madrasah.
- b. Banyak akal, di dalam organisasi seseorang supervisor harus mempunyai banyak akal untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi guru. Seorang supervisor juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas, sehingga akan dapat mendukung pengawas dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah.
- c. Merupakan seseorang komunikator yang terampil, supervisor suatu madrasah harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan

¹¹ Piet A. Sahertian, Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, cet ke-3 (Surabaya: Usaha Nasional, 1999), h. 25.

pihak luar, agar dapat menyampaikan suatu informasi atau suatu perintah. Dalam persiapan komunikasi, yang bersangkutan harus pula mencakup usaha agar pihak penerima dapat menerima secara efektif. Dalam berkomunikasi, komunikator menggunakan simbol-simbol dalam penyampaian berita, oleh karena itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita, agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator.

- d. Percaya pada diri sendiri, seorang supervisor dalam mengambil keputusan harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri bahwa keputusan yang diambil sudah benar, bahkan pada masalah pentingpun ia harus percaya pada diri sendiri. Artinya, bahwa pengawas tidak akan mudah terpengaruh oleh orang lain di dalam melakukan tindakan atau dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, apabila supervisor tidak mempunyai rasa percaya diri, maka kelompok yang dipimpinnya akan mengalami hambatan untuk berkembang.
- e. Emosi stabil, maksudnya yaitu bahwa supervisor harus dapat menguasai emosinya dalam segala tindakannya, baik yang berhubungan dengan kelompoknya maupun dengan lingkungan di luar kelompoknya. Sehingga tindakannya tidak akan merugikan kelompoknya sendiri atau orang lain di luar kelompoknya. Seorang supervisor dalam tindakannya harus berdasarkan pada pertimbangan rasio, sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.
- f. Dapat mengambil inisiatif, supervisor adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha dan upaya orang lain. Jadi supervisor harus mempunyai inisiatif, agar dapat menjalankan semua tugas-tugasnya. Inisiatif ini juga diperlukan demi kemajuan kelompok yang dipimpinnya, maksudnya agar kelompoknya tidak tertinggal dengan kelompok lain.
- g. Partisipasi dalam bidang sosial, supervisor selain harus memperhatikan kelompoknya, juga harus memperhatikan lingkungan di luar kelompoknya.

Jadi tidak hanya mementingkan kelompoknya, tetapi dalam bidang sosial (lingkungan di luar kelompoknya).¹²

Supervisi pengajaran adalah upaya seorang kepala madrasah dalam pembinaan guru agar dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

Fungsi kepala madrasah antara lain memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap staf guru maupun staf tata usaha agar setiap staf dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dalam arti agar tugas itu dapat berhasil secara efektif. Dengan bimbingan terhadap staf guru, maknanya kepala madrasah berusaha agar tugas guru sebagai pendidikan dan pengajar dapat tercapai hasil yang efektif dan efisien. Usaha dan kegiatan membimbing guru meliputi bimbingan di dalam kelas seperti metode penyampaian, cara mengajar, hubungan siswa dengan guru, dan proses belajar mengajar, bimbingan di luar kelas meliputi teknik membuat satuan pelajaran, menulis dan mereview satuan pelajaran, pengembangan proses instrumen laporan.¹³

Tanggung jawab seorang supervisor adalah mengusahakan agar pegawai mau melaksanakan tugasnya sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian tugas utama seorang supervisor adalah menolong seorang pegawai (guru) mencapai tujuan organisasi dengan cara menunjukkan kepada bawahan itu bagaimana menyelesaikan tugas dan seberapa baik kemampuan bawahan mengerjakan tugas-tugasnya.¹⁴ Sergiovanni, seperti dikutip Bafadal, merumuskan tentang tujuan supervisi pengajaran yaitu pengawasan kualitas, pengawasan profesional, memotivasi guru.¹⁵ Tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah membantu guru dalam; 1) pembinaan dan peningkatan profesi

¹² Panji Anoraga dan Ninik Widiyanti, *Psikologi Dalam Perusahaan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993), h. 137-139.

¹³ Soebadio Atmodiwiro, Soeranto Totosiswanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Semarang: Adhi Waskito, 1991), h. 122.

¹⁴ *Ibid.*, h. 124.

¹⁵ Bafadal, *Supervisi*, h. 25.

mengajar; 2) pembinaan dan peningkatan sikap personal dan sikap profesional.

Uraian tugasnya antara lain:

- a. Membantu guru dalam memahami strategi belajar mengajar
- b. Membantu guru dalam merumuskan tujuan-tujuan belajar
- c. Membantu guru dalam menyusun berbagai pengalaman belajar
- d. Membantu guru dalam menyusun keaktifan belajar
- e. Membantu guru dalam meningkatkan ketrampilan dasar mengajar
- f. Membantu guru dalam mengelola kelas dan mendinamisasikan kelas sebagai suatu proses kelompok
- g. Membantu guru-guru dalam memecahkan masalah keluh-kesah
- h. Membantu guru dalam memecahkan masalah kesejahteraan.¹⁶

Kepala madrasah harus mampu menggerakkan staf guru dan staf tata usaha untuk melaksanakan fungsi supervisi. Ada perbedaan karakteristik antara peran supervisor dengan peran lainnya, Sergiovanni dalam Atmodiarso dan

Totosiswanto merinci:

- a. Sangat kuat kaitannya dengan tugas-tugas seorang ahli (*expert*), sebagai seorang pemimpin program pendidikan dan pemimpinan pengajaran
- b. Perlunya hidup dalam dunia dan berbicara dalam dua bahasa
- c. Keterbatasan akan kekuasaan.¹⁷

Dalam hubungan tuntutan keahlian (*expert*) dapat dijelaskan bahwa seorang supervisor diharapkan ahli dibidang pendidikan dan tugas-tugas seorang supervisor sangat menonjol dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi:

- a. Kurikulum dan tujuan mengajar
- b. Isi program pendidikan, koordinasi dan wawasan
- c. Alternatif dan pilihan
- d. Kurikulum dan inovasi mengajar
- e. Pola-pola pengelompokan dan penjadwalan
- f. Pelayanan dan perencanaan unit
- g. Evaluasi dan memilih bahan belajar
- h. Struktur pengetahuan

¹⁶ Sahertian, *Supervisi*, h. 102.

¹⁷ Atmodiwiro, Totosiswanto, *Kepemimpinan*, h. 127.

- i. Pola guru dan pengaruh siswa di kelas
- j. Gaya mengajar, metoda dan prosedur
- k. Iklim belajar di kelas
- l. Guru, siswa dan evaluasi program
- m. Pengembangan kurikulum dan menghadapi evaluasi pendidikan

Karakteristik kedua seorang supervisor ada dalam dua bidang aktivitas, aktivitas guru dan aktivitas administrasi. Dengan demikian maka ia harus mempergunakan dua bahasa yaitu bahasa guru dan bahasa administrator. Karakteristik ketiga adalah terbatasnya kekuasaan yang dimiliki oleh seorang supervisor. Kesulitan dalam melaksanakan tugas supervisor oleh kepala madrasah merupakan hasil penelitian oleh *America Associates of School Administrator*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara relatif pimpinan lembaga pendidikan yang melaksanakan supervisi di kelas jumlahnya sedikit, bahkan bila situasi memerlukan pun ternyata masih sedikit yang melaksanakan supervisi di kelas. Jawabannya adalah karena kurang merasa enak untuk mengadakan supervisi terhadap guru-gurunya. Lorti, seorang sosiolog dari Universitas Chicago menyatakan bahwa supervisi terhadap guru-guru adalah pekerjaan yang paling berat bagi pimpinan lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan karena pimpinan lembaga pendidikan tidak merasa yakin tentang penguasaan di bidang pengetahuan dan dibidang pengajaran, sehingga ia merasa segan untuk melaksanakan supervisi terhadap guru-gurunya. Keberhasilan pimpinan lembaga pendidikan dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor akan tergantung kepada; (1) kondisi dan situasi Madrasah (2) sikap guru-guru dan staf tata usaha; (3) peraturan yang mendukung; dan (4) memiliki kompetensi sebagai supervisor.¹⁸

Supervisor yang efektif mampu menghasilkan sesuai dengan masukan:

- a. Ia mampu membuat guru-guru untuk lebih terbuka dan tidak bersifat defensive.
- b. Supervisor yang efektif berkomunikasi dalam rangka memperhatikan dan menghormati guru-guru yang akan dibantu.

¹⁸*Ibid.*, h. 128-130.

- c. Supervisor yang efektif menyukai dan menghargai dirinya sendiri dan tidak mempengaruhi guru-guru untuk kepentingannya sendiri.
- d. Supervisor yang efektif mempunyai pengetahuan khusus di bidang bimbingan dan penyuluhan yang akan bermanfaat bagi peningkatan nilai-nilai yang disupervisi.
- e. Supervisor yang efektif mencoba untuk memahami nilai-nilai perilaku yang disupervisi.
- f. Supervisor yang efektif mampu berpikir secara sistem dan berpusat dalam pengertian sistem.
- g. Supervisor yang efektif mempunyai pandangan yang bersifat humor dan menyadari bagaimana kejadian itu mempengaruhi kehidupannya seperti kehidupan lainnya.
- h. Supervisor yang efektif mampu mengidentifikasi pola perilaku yang merusak diri guru-guru, dan menolong guru-guru mengubah perilaku yang lebih bersifat pribadi
- i. Supervisor yang efektif penuh ketrampilan dalam menolong guru-guru untuk melihat dirinya sendiri dalam menjawab secara terbuka terhadap kepentingan siapa saja.¹⁹

Sementara itu teknik dalam pelaksanaan supervisi pengajaran sebagaimana

dikemukakan oleh Pidarta, adalah sebagai berikut:

- a. Teknik observasi kunjungan kelas. Kepala madrasah melakukan observasi pada kelas yang sedang belajar di bawah bimbingan guru. Tujuannya ingin memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi di dalam proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisi di dalam melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi. Hal-hal yang perlu dicatat oleh supervisor: (1) suasana kelas, (2) cara memulai dan menutup pelajaran, (3) kecocokan metode yang dipakai, (4) media yang digunakan, (5) tugas-tugas yang diberikan kepada siswa.

¹⁹ *Ibid.*, h. 134.

- b. Kehadiran kepala madrasah untuk mengobservasi dapat diberitahukan kepada guru atau tidak diberitahukan terlebih dulu kedua-duanya mengandung kebaikan maupun kelemahan.
- c. Pertemuan formal dan informal. Kepala madrasah dengan guru atau sekelompok guru mengadakan pertemuan baik secara terencana maupun tidak guna membahas topik-topik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar atau keluhan-keluhan lainnya untuk dicarikan solusi yang lebih baik.
- d. Teknik supervisi sebaya (tutor sebaya). Hal ini dilakukan oleh guru-guru yang sukses yang diberi kesempatan oleh kepala madrasah membantu guru yang membutuhkan pertolongan dalam proses belajar mengajar terhadap guru-guru mata pelajaran yang sejenis.²⁰

Agar peranan guru dalam kaitan dengan tugas mendidik dapat berhasil dengan baik, maka guru perlu diadakan pembinaan dengan cara disupervisi oleh pengawas. Arikunto, mengemukakan tentang istilah supervisi. Istilah supervisi lebih mendekati pada sifat manusiawi dalam pelaksanaan supervisi tidak mencari kesalahan atau kekurangan tetapi melakukan pembinaan, agar pekerjaan yang disupervisi diketahui kekurangannya, diberitahukan cara meningkatkan dan membicarakan bersama sesuatu kekurangan.²¹ Kemudian Arikunto, menyatakan tentang pengertian “Supervisi Pengajaran” dengan menyebut sebagai “supervisi klinis” yaitu suatu bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan kualitas mengajar dengan melalui sarana siklus yang simpatik untuk langkah-langkah intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata serta bertujuan untuk mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.²²

Daresh, mengemukakan supervisi pengajaran adalah upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran.²³ Menurut

²⁰ Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, cet ke-2 (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 2.

²¹ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Rajawali Pers, 1989), h. 99.

²² *Ibid.*

²³ Bafadal, *Supervisi Pengajaran*, h. 100.

pendapat Harris dalam Sahertian, supervisi pengajaran adalah apa yang dilakukan oleh petugas Madrasah terhadap stafnya untuk memelihara (*maintain*) atau mengubah pelaksanaan kegiatan di Madrasah yang langsung berpengaruh terhadap proses mengajar guru dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.²⁴ Selanjutnya Crosby, sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin, mengemukakan supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf Madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.²⁵

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan supervisi pengajaran adalah upaya seorang kepala Madrasah dalam pembinaan guru agar guru dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa. Dengan demikian diperlukan adanya manajemen pendidikan yang baik. Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”.²⁶ Ungkapan senada dikemukakan oleh Nawawi, yaitu: “Manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerjasama orang lain untuk mencapai tujuan”²⁷

Pendapat kedua pakar tersebut di atas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Martayo, bahwa "manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan."²⁸

Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah

²⁴ Sahertian dan Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, h. 56.

²⁵ Burhanudin, *Administrasi*, h. 102.

²⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, cet ke-2 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h. 8.

²⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, cet ke-5 (Jakarta: Jaha Masagung, 1993), h. 13.

²⁸ Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet ke-4 (Yogyakarta: BPPFE, 1980), h. 3.

manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*,²⁹ mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Perencanaan kerja dalam organisasi juga termanifestasi dari firman

Allah swt. surat al-Hasyr ayat 18 berikut:

يا ايها الذين امنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله....³⁰

Artinya: ” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah....”.

Ayat di atas menjadi inspirasi bagi pengelola madrasah untuk menggunakan manajemen yang dapat meningkatkan kualitas madrasah, sebagaimana at-Thabary, memberi makna memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok adalah beraktivitas dengan keimanan yang benar,³¹ sehingga dengan aktivitas yang didasarkan pada niat yang baik dan keimanan yang benar, para pengelola madrasah mendapatkan nilai kebaikan dari Allah Swt.

Senada dengan ayat di atas, Rasul saw. menjelaskan tentang motivasi amal yang bernilai sesuai dengan apa yang diniatkan, sebagaimana hadis berikut:

حدثنا الحميدي عبد الله بن الزبير قال حدثنا سفيان قال حدثنا يحيى بن سعيد الأنصاري قال أخبرني محمد بن إبراهيم التيمي أنه سمع علقمة بن وقاص الليثي يقول سمعت عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه على المنبر قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول

²⁹ Kata *yudabbiru* terdapat dalam Alquran, antara lain dalam Surat: Yunus ayat 31, Surat Ar- Ra'd ayat 2 dan Surat As-Sajadah ayat 5.

³⁰ Q.S. Al-Hasyr: 59/18.

³¹ Ibn Jarir at-Tabariy, *Jami'u al-Bayan fi Ta'wil Alquran*, cet ke-1 (Mesir: Mustafa al-Baby al-Halaby, 1968), juz 12. h. 49.

إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى فمن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو إلى امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه.³²

Terjemah:

Hadis Humaidi Abdullah ibn Zubair, katanya hadis Sufyan, katanya hadis Yahya ibn Sa'id al-Anshari, katanya Muhammad ibn Ibrahim at-Taimy memberitakan padanya, bahwa ia mendengar 'Alqamah ibn Waqqas al-Laisi berkata ia mendengar Umar ibn Khattab r.a berbicara di atas mimbar, katanya Aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Segala perbuatan hanya bergantung pada niat. Setiap orang hanya memperoleh sesuai dengan niatnya. Maka siapa yang hijrah karena Allah dan RasulNya maka hijrahnya diterima Allah dan RasulNya. Dan yang berhijrah karena dunia atau perempuan yang akan dinikahi, maka hasil hijrahnya sesuai dengan apa yang diniatkannya.

Pembelajaran adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusia, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedur yang saling mempengaruhi mencapai tujuan pembelajaran.³³ Menurut kamus bahasa Indonesia, pembelajaran berarti menjadikan orang atau makhluk hidup belajar.³⁴ Menurut teori belajar, pembelajar adalah kreator pada kerja sama dan prestasi kelompok, saling keterkaitan, belajar sebagai aktivitas seluruh pikiran/tubuh dan program belajar yang menyediakan lingkungan belajar yang kaya pilihan dan cocok untuk seluruh gaya belajar.³⁵

Tujuan pembelajaran seyogianya memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Tujuan pembelajaran menyediakan situasi atau kondisi untuk belajar, misalnya dalam situasi bermain peran.
- b. Tujuan pembelajaran mendefinisikan tingkah laku siswa dalam bentuk yang dapat diukur dan dapat diamati.

³² Abu Abdullah ibn Muhammad Ismail al- Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, jilid 1 (Beirut: Dar ash-Sha'bu, t.t), h. 3.

³³ Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, cet ke-1 (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 61.

³⁴ Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar*, h. 17.

³⁵ Dave Meier, *The Accelerated Learning Handbook*, cet ke-1 (New York: McGraw-Hill, 2000), terj *The Accelerated Learning Handbook Panduan Kreatif dan Efektif Merancang Program Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Kaifa, 2002), h. 41.

c. Tujuan pembelajaran menyatakan tingkat minimal yang dikehendaki.³⁶

Strategi pembelajaran atau strategi instruksional diartikan setiap kegiatan, baik prosedur, langkah, maupun metode dan teknik yang dipilih agar dapat memberikan kemudahan, fasilitas dan atau bantuan lain kepada siswa dalam mencapai tujuan-tujuan instruksional. Dalam bahasa yang lebih sederhana, strategi pembelajaran adalah siasat membelajarkan siswa menuju tercapainya tujuan instruksional.

Fungsi pengawas antara lain memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dalam arti agar tugas itu dapat berhasil secara efektif. Dengan bimbingan terhadap guru, maknanya pengawas berusaha agar tugas guru sebagai pendidikan dan pengajar dapat tercapai hasil yang efektif dan efisien. Usaha dan kegiatan membimbing guru meliputi bimbingan di dalam kelas seperti metode penyampaian, cara mengajar, hubungan siswa dengan guru, dan proses belajar mengajar, bimbingan di luar kelas meliputi teknik membuat rencana pembelajaran (RP), menulis dan mereview, pengembangan proses instrumen laporan.³⁷ Tanggung jawab seorang supervisor adalah mengusahakan agar guru itu mau melaksanakan tugasnya sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian tugas utama seorang supervisor adalah menolong seorang guru mencapai tujuan madrasah dengan cara menunjukkan kepada bawahan itu bagaimana menyelesaikan tugas dengan mempergunakan tentang seberapa jauh kemampuan bawahan itu dapat dicapai dengan mengerjakan tugas-tugasnya.³⁸

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa supervisi kepala madrasah adalah proses pembinaan kepala madrasah kepada guru dalam rangka untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah tidak mencari kesalahan guru tetapi bersama guru memecahkan solusi pada masalah-masalah yang terjadi dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini teknik yang biasa

³⁶ Selamet, *Proses Belajar Mengajar dalam Sistem Kredit Semester SKS* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h.77.

³⁷ Atmodiwiro, Totosiswanto, *Kepemimpinan*, h. 122.

³⁸ *Ibid.*, h. 124.

digunakan adalah kunjungan kelas, pertemuan baik formal maupun informal serta melibatkan guru lain yang dianggap berhasil dalam mengajar.

Adapun dimaksud dengan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dalam penelitian ini yaitu persepsi guru terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah meliputi perencanaan supervisi terhadap guru, cara mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi guru, perilaku dalam berkomunikasi dengan semua pihak yang berkenaan dengan tugas supervisi, cara yang dilakukan dalam mengambil keputusan, sikap rasional dan emosional serta pemberian motivasi kerja kepada guru.

2. Persepsi Guru Terhadap Koordinasi Tugas Kepala Madrasah

Koordinasi merupakan salah satu bagian dari fungsi-fungsi atau kegiatan manajemen. Secara umum bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah: Merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengkoordinir serta mengontrol.³⁹ Pelaksanaan tugas koordinasi dalam organisasi merupakan usaha menyesuaikan dan menyatukan langkah yang dilakukan oleh sekelompok orang agar memiliki arah dan persepsi yang sama dalam mencapai tujuan. Program yang direncanakan dan diorganisasikan selanjutnya harus dikoordinasikan dengan mengintegrasikan tugas-tugas yang ada agar berjalan dalam batas atau wilayah perencanaan yang ditetapkan. Sehingga salah satu fungsi yang paling esensi dari kegiatan administrasi/manajemen adalah mengarahkan dan meyakinkan semua kegiatan-kegiatan terkoordinasi dalam mencapai tujuan.⁴⁰

Keberhasilan suatu organisasi, baik kecil maupun besar tidak terlepas dari kegiatan koordinasi yang diterapkan dalam setiap organisasi. Sebab koordinasi berguna untuk mengusahakan terbinanya kerjasama berbagai tim untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai organisasi pendidikan Islam, Madrasah terdiri dari seperangkat tugas dan bidang yang sangat kompleks, bahkan bila

³⁹ Piet A. Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan*, cet ke-2 (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 34.

⁴⁰ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003), h. 37.

dilihat dari unsur atau elemen-elemen yang ada di dalamnya maka Madrasah memiliki kompleksitas sebagaimana lembaga pendidikan Islam lainnya dengan ciri khasnya. Banyaknya unsur atau bidang yang terkait secara langsung dengan Madrasah tentu membutuhkan koordinasi yang baik dari seluruh unsur-unsur yang berkepentingan (*stakholder*) Madrasah. Bahkan Handoko mengatakan semakin rumit dan kompleks sebuah organisasi semakin membutuhkan koordinasi yang tinggi.⁴¹

Pemimpin sebagai koordinator dan penggerak dalam organisasi bertugas untuk menggerakkan dan menyatukan orang-orang agar dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan program secara umum. Usaha-usaha menyatukan orang-orang atau sumber-sumber daya dalam pendidikan inilah yang menjadi fungsi dan tugas utama dari kegiatan organisasi.

Dalam pandangan Islam, setiap orang yang bekerja dengan baik sesuai dengan fungsinya akan mendapatkan ganjaran sesuai dengan perbuatannya tersebut, sebagaimana firman Allah swt. berikut:

فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره. ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره.⁴²

Artinya: Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah pun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah pun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula.

Menurut at-Thabary, ayat di atas bermakna efektifnya upaya manusia untuk mencapai tujuan dalam kehidupan.⁴³ Seseorang akan mendapatkan suatu kebaikan jika upaya yang dilakukannya tergolong baik dan sebaliknya. Berdasarkan araian-uraian di atas dapat dikatakan bahwa koordinasi berfungsi sebagai usaha dalam menyatukan berbagai aktivitas yang ditetapkan melalui program pengorganisasian tugas guna mencapai tujuan organisasi. Atau dengan kata lain koordinasi merupakan perantara atau alat yang dapat digunakan dalam menyatukan unsur-unsur yang berbeda-beda dalam organisasi.

⁴¹ Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1998), h. 53.

⁴² Q.S. Al-Zalzalah/99: 7-8.

⁴³ At-Tabariy, *Jami'u al-Bayan*, h. 49.

Penjelasan-penjelasan di atas sebenarnya bila dihubungkan dengan koordinasi maka secara jelas dapat dikatakan bahwa sebanyak apapun personil yang ditetapkan namun bila tidak ada koordinasi oleh sesama staf atau personal maka semuanya akan tidak efisien, karena tidak ada saling dukung-mendukung dalam percepatan dan pengefektifan pencapaian tujuan yang ditetapkan bersama.

Dalam uraian tugas yang ditetapkan Madrasah, masing-masing bidang memiliki kewenangan tersendiri yang dalam pelaksanaan tugasnya tidak harus dikoordinasikan. Namun dalam beberapa hal, ada juga tugas-tugas yang dalam pelaksanaannya harus berkoordinasi dengan pihak atau bidang lain, baik dengan wakil kepala Madrasah, staf administrasi, dan tata usaha. Untuk lebih jelasnya, pelaksanaan tugas koordinasi diuraikan satu persatu berikut ini:

a. Kepala Madrasah

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena madrasah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.⁴⁴ Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. “Kepala madrasah adalah mereka yang

⁴⁴Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 349.

banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka”.⁴⁵

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.⁴⁶ Kepala madrasah yang berhasil adalah kepala madrasah yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin madrasah. Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo, dalam praktik organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.⁴⁷ Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.⁴⁸

Fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi kepemimpinan yaitu: membantu terciptanya suasana

⁴⁵ James M Lipham. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases* (New York: Longman Inc, 1985), h. 1.

⁴⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 82.

⁴⁷ *Ibid.*, h. 349.

⁴⁸ Gary A. Yukl. *Leadership In Organization*, cet ke-3 (New York: Prentice-Hall Inc, 1981), h. 5.

persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.⁴⁹

Sementara itu Wahjosumidjo, mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.⁵⁰

Madrasah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud, tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru-guru, staf, peserta didik atau siswa, dan orang tua siswa. Tanpa mengenyampingkan peran dari unsur-unsur lain dari organisasi madrasah, kepala madrasah dan guru merupakan personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di madrasah. Keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala madrasah.⁵¹ Sedangkan madrasah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan madrasah. Kepala madrasah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di madrasah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala madrasah adalah signifikan bagi keberhasilan madrasah.

⁴⁹Romli Ardi. *Hand Out Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: PPS UHAMKA, 2000), h. 2.

⁵⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 40.

⁵¹*Ibid.*, h. 349.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa: Penampilan kepemimpinan kepala madrasah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala madrasah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan madrasah. Penampilan kepemimpinan kepala madrasah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin, agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.⁵²

Kemampuan profesional kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Di samping itu kepala madrasah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru.

Kepemimpinan kepala madrasah yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan guru dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan guru sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang guru terhadap pekerjaannya di madrasah, sehingga pada akhirnya berimplikasi terhadap keberhasilan prestasi siswa di madrasah.

Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan dan kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah nya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan

⁵² *Ibid.*, h. 431.

peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala madrasah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala madrasah. Kepala madrasah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan madrasah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas.

Kepala madrasah yang berkualitas yaitu kepala madrasah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*.⁵³

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- 1) *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.
- 2) *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- 3) *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala sekolah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

⁵³ William R Tracey. *Managing Training and Development System* (USA: AMACOM, 1974), h. 53-55.

Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi:

- 1) Pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi atau sekolah tersebut berada
- 2) Seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan
- 3) Seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur
- 4) Seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan riil untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi
- 5) Seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi
- 6) Seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional, meliputi:

- 1) Mampu berfungsi sebagai seorang pendidik
- 2) Mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan
- 3) Mampu mengembangkan *sylabus* rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran
- 4) Mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar
- 5) Mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset
- 6) Mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran

- 7) Mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan
- 8) Mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata menyatakan bahwa pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu:

- 1) Mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana
- 2) Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi
- 3) Mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas
- 4) Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan
- 5) Kondisi fisik yang sehat dan kuat.⁵⁴

Kepala madrasah bertanggungjawab dalam tugas atau kegiatan pendidikan di Madrasah. Kepala madrasah terkait secara langsung dengan hampir semua bidang yang ada di Madrasah, baik dengan bidang ketatausahaan maupun keuangan. Sebagai kepala pimpinan pendidikan, kepala madrasah mengkoordinir kegiatan belajar mengajar secara umum melalui Pembantu Kepala Madrasah (PKM) yang telah diangkat. Kepala madrasah bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Kementerian Agama. Dengan demikian, kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya saling berkoordinasi dengan pembantu kepala madrasah.

b. Wali kelas dan guru bidang studi

⁵⁴ Ermaya Suradinata. *Psikologi Kepegawaian* (Bandung: Ramandan, 1979), h. 79.

Secara umum, wali kelas yang juga tenaga pendidik di Madrasah berada dalam koordinasi kepala Madrasah. Para guru melakukan tugas administratif seperti laporan perkembangan belajar siswa, pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dan juga pengisian jadwal mengajar. Dalam kapasitasnya sebagai tenaga pengajar, guru harus melaksanakan pengajaran dengan baik. Tegasnya, tenaga pengajar secara organisasi harus saling berkoordinasi dengan kepala Madrasah dalam bidang pengajaran. Sementara itu, para tenaga pengajar juga dapat berkoordinasi secara langsung dengan bidang keuangan khususnya dalam hal penggajian.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kegiatan komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Semakin besar tugas yang dikoordinir dalam satu bidang semakin besar pula kebutuhan akan komunikasi, meski tetap saja membutuhkan komunikasi. Menurut Yulk, bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus secara umum.⁵⁵ Pentingnya komunikasi yang baik dalam tercapainya tugas koordinasi ini dijelaskan Sahertian dalam uraiannya seperti berikut ini; “cara dimana lembaga yang bersangkutan diorganisir, pola-pola komunikasi oleh berbagai lokasi dan departemen di dalam sistem tersebut, akan berpengaruh atas tercapainya koordinasi”.⁵⁶

Secara sederhana ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk pencapaian koordinasi yang efektif, yakni: 1. *Clearly defening the authority and responsibility*, 2. *Efective leadership*, 3. *Effective channel of communication*, 4. *Community of interest, etc*”.⁵⁷ Untuk lebih jelasnya masing-masing pendekatan akan diuraikan berikut ini:

⁵⁵ Kenneth N.Wexley dan Gary A.Yulk, *Perilaku Organisasi dan Personalia*, cet ke-2 (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 67.

⁵⁶Sahertian, *Dimensi*, h. 258.

⁵⁷ Chopra R.K. *Office Organisation and Manajemen* (Delhi: Himalaya, 1992), h. 212.

a. Menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil

Pempimpin atau kepala Madrasah diharapkan dapat mengorganisasikan dan menetapkan tugas masing-masing bidang secara teratur sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh personil yang mengemban tugas. Pemberdayaan pegawai personalia adalah hal yang sangat penting dalam kelancaran program pendidikan di Madrasah. Oleh karena itu perlu ada pembagian tanggung jawab sesama pegawai. Menurut Syafaruddin, bidang-bidang tugas sesuai fungsi masing-masing bidang adalah:

1) Kepala Madrasah:

- a) Penanggung jawab umum Madrasah,
- b) Menyusun rancangan anggaran pembelajaran Madrasah (RAPBM)
- c) Penanggung jawab program belajar mengajar
- d) Bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan Madrasah, dan
- e) Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program Madrasah kepada dewan Madrasah dan pemerintah.

2) Tata Usaha:

- a) Menata surat menyurat
- b) Mengelola administrasi pengajaran
- c) Mengelola registrasi pengajaran
- d) Menyusun laporan-laporan
- e) Menata sitaasi Madrasah, dan
- f) Mengelola registrasi material Madrasah

3) Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan kurikulum:

- a) Menyusun jadwal pelajaran
- b) Menyusun program pengembangan kurikulum
- c) Menyusun bahan evaluasi belajar, dan
- d) Membuat laporan pelaksanaan PBM.

4) Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan ketenagaan:

- a) Menyusun rencana kegiatan pembelajaran guru
- b) Menata disiplin guru,
- c) Mengefektifkan kinerja guru dan karyawan, dan
- d) Menyusun laporan kegiatan.

5) Pembantu Kepala Madrasah (PKS) urusan kesiswaan :

- a) Menyusun kegiatan ekstrakurikuler,
 - b) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler ,
 - c) Menyusun program bimbingan, penyuluhan dan pengayaan.
- 6) Pembantu Kepala Madrasah (PKM) urusan kerjasama ;

- a) Menyusun rencana kerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan mutu
- b) Melaksanakan kerjasama, dan
- c) Memperlancar hubungan dengan dewan Madrasah dan unsur lembaga swadaya masyarakat bidang pendidikan.⁵⁸

Dengan penetapan batas tugas/wewenang dari masing-masing personil, maka kegiatan komunikasi semakin mudah dan mendukung bagi terciptanya koordinasi yang efektif dalam lembaga pendidikan Madrasah.

b. Menumbuhkan kepemimpinan yang efektif

Sebuah organisasi akan bergerak jika pemimpin yang ada di dalamnya berhasil dan efektif. Demikian pula halnya dengan pelaksanaan tugas koordinasi pada lembaga pendidikan Madrasah. Diperlukan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan budaya koordinasi yang harmonis dalam pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen khususnya dalam melakukan koordinasi. Tentang kepemimpinan yang efektif, Syafaruddin mengutip pendapat Lewis, menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang dapat mengadaptasikan diri pada situasi yang bervariasi.⁵⁹ Kepala Madrasah adalah pemimpin puncak di Madrasah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan pendidikan di Madrasah.

c. Komunikasi yang efektif

Terciptanya jalinan komunikasi yang efektif oleh para personalia juga sangat membantu dalam melancarkan kegiatan organisasi. Setiap individu atau personal yang ada harus menjalin hubungan satu sama lain melalui pertukaran informasi/komunikasi. Komunikasi yang baik akan dapat meningkatkan kesepahaman, kepercayaan dan koordinasi pelaksanaan

⁵⁸ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 55-56.

⁵⁹ *Ibid.*, h. 53.

tugas oleh staf atau personalia yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara baik.

d. Meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas

Secara singkat, koordinasi yang efektif dalam Madrasah dibutuhkan adanya pimpinan yang memiliki keterampilan memimpin agar dapat melakukan pengorganisasian serta melakukan komunikasi dengan baik untuk menyatukan perhatian (*interest*) dari masing-masing sumber daya pendidikan (guru, staf administrasi, dan lain-lain). Kepala Madrasah dituntut memiliki kinerja yang baik dalam menggerakkan serta mengkoordinasi kegiatan-kegiatan di bidang pengajaran, kesiswaan, keuangan, hubungan masyarakat, sarana dan prasarana yang ada dalam suatu Madrasah dalam usaha meningkatkan mutu pendidikannya. Sebab peningkatan mutu pendidikan akan bermuara pada tingginya mutu lulusan madrasah yang diharapkan masyarakat sebagai aset pendidikan umat dan pencerdasan kehidupan bangsa.

Dalam penelitian ini dimaksudkan dengan koordinasi tugas kepala madrasah adalah pengkomunikasian tugas oleh kepala madrasah kepada bawahan (pembantu kepala madrasah, para guru, staf tata usaha dan keuangan) dengan cara menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil, menumbuhkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang efektif, meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas.

3. Efektivitas Pembelajaran Guru

a. Hakekat Efektivitas Pembelajaran

Jika efisiensi berkaitan dengan cara, yaitu membuat sesuatu dengan benar, maka efektivitas menyangkut tujuan. Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan mencapai tujuan.⁶⁰ Dalam

⁶⁰ Joseph Prokopenko, *Productivity Management* (Geneve: International Labour Officer, 1987), h. 5.

menilai keefektifan suatu organisasi terdapat empat model pendekatan yaitu: Pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem yang menekankan stabilitas, pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan para *stakeholder* dan pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu *human relation model*, *open sistem model* dan *rational goal model*.⁶¹

Segala tingkah laku siswa merupakan respon terhadap stimulus dan proses pembelajaran juga merupakan mekanisme stimulus dan respon (adanya aksi dan interaksi guru dan siswa). Oleh karenanya belajar sangat tergantung kepada faktor yang berada di luar dirinya, sehingga ia memerlukan stimulus dari gurunya, hasil belajar banyak ditentukan oleh peniruan, pengulangan dan penguatan. belajar harus melalui tahap-tahap tertentu, sedikit demi sedikit yang mudah didahulukan sebelum mempelajari pelajaran yang sulit.

Segala aktivitas manusia yang dilakukan dengan sadar, bersumber pada dan digerakkan oleh potensi kognitif yang meliputi segala aspek kegiatan sehari-hari, mulai dari menyadari adanya masalah, mengidentifikasikannya, merumuskan hipotesa, mengumpulkan informasi, mengambil kesimpulan, mengevaluasi kesimpulan, sampai pada strategi mencapai tujuan. Pusat potensi kognitif terletak pada susunan syaraf pusat dengan kemampuan mengolah dan menyimpan informasi yang tidak terbatas jumlahnya.

Untuk itu, perlu dilaksanakan program pembelajaran yang berkesinambungan dan berjenjang, sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan jasmaniah dan rohaniannya. Kurikulum pendidikan haruslah menyiapkan seperangkat pengalaman-pengalaman belajar anak didik untuk bekal kehidupan masa depan.

Untuk mendapatkan reaksi positif dari anak didik dalam melaksanakan proses belajar, maka sekolah mestilah mempersiapkan program yang mampu mendukung, mengembangkan bakat dan minat siswa,

⁶¹ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, terj. Yusuf Udaya, cet ke-2 (Jakarta: Lic. Ec, Arean, 1995), h. 58-77.

oleh sebab itu, perlu dilakukan seleksi terhadap pengalaman belajar dalam bentuk organisasi kurikulum, sehingga makna dari menyiapkan anak dalam melayani perbedaan dan penyesuaian anak didik dan tingkah laku yang terintegritas dapat sesuai dengan norma.

Program pelayanan terhadap anak didik harus sampai pada tingkat mengarahkan siswa untuk dapat memahami dirinya dengan melakukan introspeksi dan pada gilirannya dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan. Fungsi kurikulum ini harus dapat dijadikan untuk mengetahui sampai dimana keberhasilan yang telah dicapai. kendala yang ditemukan dan upaya penanggulangannya untuk mencapai berbagai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, baik secara instruksional maupun institusional.

Kurikulum yang diterapkan kepada siswa hendaklah diarahkan kepada pembentukan sikap kepribadian, dengan demikian kurikulum pendidikan haruslah berorientasikan pada tujuan kedewasaan. "Dewasa yang dimaksudkan adalah dewasa dalam arti rohaniah.⁶² Tugas utama guru adalah menciptakan suasana pembelajaran agar terjadi interaksi belajar-mengajar yang dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik dan sungguh-sungguh, untuk itu guru seharusnya memiliki kemampuan untuk melakukan interaksi belajar-mengajar dengan baik pula. Kemampuan mengajar guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Kemampuan mengajar guru bukan sekadar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesionalisme lebih dari seorang teknisi bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan.

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Sebagaimana Manan, mengatakan bahwa profesi adalah kedudukan atau jabatan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh baik melalui pendidikan atau perkuliahan yang bersifat teoritis dan disertai dengan praktek, diuji dengan sejenis bentuk

⁶² Amir Daien Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1973), h 34.

ujian baik di universitas atau lembaga yang diberi hak untuk itu dan memberikannya kepada orang-orang yang memilikinya suatu kewenangan tertentu dalam lembaganya dengan kliennya.⁶³

Guru yang berkualitas adalah guru yang professional yang memiliki seperangkat kemampuan. Kemampuan ini dicapai melalui sejumlah pengalaman belajar yang sesuai. Di samping itu pula kemampuan melaksanakan program pengajaran, meliputi; menciptakan iklim belajar-mengajar yang tepat, mengatur ruang belajar, mengelola interaksi belajar mengajar. Menilai hasil dan proses belajar-mengajar yang telah dilaksanakan. Menyelenggarakan program bimbingan, meliputi; membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar, membimbing siswa yang berlainan bakat dan minat, membina wawasan siswa untuk menghargai berbagai pekerjaan. Menyelenggarakan administrasi sekolah. Mampu berinteraksi dengan teman sejawat dan masyarakat, meliputi; berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional, berinteraksi dengan masyarakat untuk mewujudkan misi pendidikan. Dan yang tak kalah pentingnya adalah menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.⁶⁴

Dengan demikian penjelasan di atas tentang tugas, peran, dan kompetensi guru merupakan landasan dalam rangka mengabdikan profesinya sebagai seorang guru. Guru yang baik tidak hanya mengetahui, tetapi lebih dari itu benar-benar melaksanakan apa-apa yang menjadi tugasnya. Sehingga profesi keguruan yang dimiliki setiap guru benar-benar profesional dalam arti guru tersebut menguasai, memahami dan dapat mengaplikasikan tugas-tugasnya sebagai seorang pendidik secara profesional.

Kompetensi profesional guru merupakan salah satu dari kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apa pun. Hamalik, menyatakan kompetensi-kompetensi lainnya adalah kompetensi

⁶³ Imran Manan, *Dasar-Dasar Sosial Budaya Pendidikan* (Dirjen Dikti: 1989), h. 127.

⁶⁴ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h.

kepribadian dan kompetensi kemasyarakatan. Secara teoritis ketiga kompetensi ini dapat di pisahkan satu sama lain akan tetapi secara praktis ketiga jenis kompetensi tersebut tidak mungkin dapat dipisahkan. Di antara ketiga jenis kompetensi ini saling menjalin secara terpadu dalam diri guru. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Ketiga kompetensi tersebut terpadu dalam karakteristik tingkah laku guru.⁶⁵

Menurut Sardiman, sebagai pekerja profesional, guru dapat dibedakan dari seorang teknis, karena disamping menguasai sejumlah teknik serta prosedur kerja tertentu, seorang pekerja profesional juga ditandai adanya *informed responsiveness* terhadap impilkasi kemasyarakatan dari objek kerjanya. Hal ini menunjukkan seorang pekerja profesional atau guru harus memiliki persepsi filosofis dan ketanggapan yang bijaksana dan lebih mantap dalam menyikapi dan melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi seorang guru sebagai tenaga profesional kependidikan ditandai dengan serentetan diagnosa, rediagnosa dan penyesuaian yang terus menerus. Dalam hal ini di samping kecermatan untuk menentukan langkah, guru harus juga sabar ulet dan tlaten serta tanggap dalam setiap kondisi sehingga diakhir pekerjaannya akan membuahkan suatu hasil yang memuaskan.⁶⁶

Soedijarto, berpendapat untuk meningkatkan kualitas profesional guru harus mengetahui jenis-jenis informasi yang diperlukan, mengetahui informasi yang dapat dipercaya dan sah diperoleh serta mengetahui bagaimana menafsirkan informasi yang diperoleh baik dari psikologi, dokter, orang tua dan sumber lainnya.⁶⁷

Guru yang memiliki kemampuan profesional harus dapat melaksanakan Kegiatan-kegiatan profesional. Adapun yang menjadi kegiatan profesi adalah merumuskan tujuan pembelajaran khusus yang menurut kurikulum berbasis kompetensi di kenal dengan istilah kompetensi

⁶⁵ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, cet ke-3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 34.

⁶⁶ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar*, h. 130-131.

⁶⁷ Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu* (Jakarta: Balai Pustaka, 1992), h. 98.

dasar, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar-mengajar terutama pengalaman belajar siswa, memimpin proses belajar-mengajar, menyusun instrumen evaluasi, memberikan nilai dan membuat ranking siswa.

Nasution, menjelaskan kriteria untuk menilai guru yang sedang mengajar antara lain adalah apakah guru menggunakan satu metode, yakni metode kuliah atautkah metode mengajar sesuai dengan bahan. Apakah guru memiliki kemampuan untuk menimbulkan minat siswa. Apakah guru mengajar dengan tujuan yang tegas artinya sesuai dengan perencanaan bahan yang telah disiapkan. Apakah guru memiliki kecakapan untuk menilai siswa, guru menguasai bahan, murid turut serta dalam proses belajar tersebut, mampukah guru menguasai kelas, serta apakah guru hanya berpegang teguh pada buku pelajaran yang diajarkan, halaman demi halaman, atau diusahakan memberikan pemahaman yang luas dengan sumber-sumber lain.⁶⁸

Maka semakin jelas bagi kita bahwa setiap tenaga keguruan harus memiliki kemampuan secara profesional dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru. Kemampuan-kemampuan ini menjadi standard untuk mengetahui apakah seorang guru telah layak menjadi tenaga pengajar yang akan mendidik siswa untuk menghasilkan out put pendidikan yang berkualitas.

Jabatan guru ini memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yaitu tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Guru merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini semestinya tidak dapat dilakukan oleh sembarangan orang diluar bidang kependidikan walaupun kenyataannya masih banyak dilakukan orang diluar kependidikan. Itulah yang menjadi penyebab jenis profesi ini paling mudah terkena pencemaran.

⁶⁸ S. Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, cet ke-4 (Bandung: Jemmars, 1982), h. 54.

Menurut Usman, tugas guru sebagai profesi meliputi; mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.⁶⁹

Sedangkan tugas guru dalam bidang kemanusiaan meliputi bahwa guru di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpatik sehingga ia menjadi idola para siswanya. Dalam bidang kemasyarakatan, bahwa masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat dilingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju kepada pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.⁷⁰

Akan tetapi jika melihat ukuran daripada kinerja guru menurut

Ulwan, yang menjadi tanggung jawab guru adalah tanggung jawab pendidikan iman, pendidikan akhlak, pendidikan fisik, pendidikan intelektual, pendidikan psikis, pendidikan sosial dan tanggung jawab pendidikan seksual.⁷¹ Sedangkan Tafsir, menyatakan tugas guru adalah semua tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pengajaran yang meliputi: Membuat persiapan mengajar, mengajar dan mengevaluasi hasil belajar.⁷² Hamalik, menyatakan dari beberapa penjelasan di atas tugas dan tanggung jawab guru pada hakikatnya adalah sebagai fasilitator, organisator, evaluator, mediator, dan motivator. Sebagai fasilitator seorang guru harus dapat memberikan fasilitas keilmuan kepada siswa terutama masalah-masalah yang dijumpai siswa dalam pembelajaran. Sebagai evaluator seorang guru harus memiliki kemampuan mengadakan penilaian terhadap hasil belajar siswa sehingga dapat diketahui prestasi belajar siswa tinggi atau

⁶⁹ Usman, *Menjadi*, h. 4-5.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Abdullah Nashih Ulwan, *Tarbiyah al-Aulad fi al-Islam* (Kairo: Dar al-Salam li at-Tarbiyah wa an-Nasyr wa at-Tauzi, 1981), h. 146.

⁷² Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), h. 86.

rendah. Sebagai motivator seorang guru harus dapat memotivasi siswa agar memiliki semangat belajar yang tinggi sehingga keberhasilan dapat diperoleh secara maksimal. Sebagai mediator seorang guru adalah media yang harus dapat dimanfaatkan siswa untuk pembelajaran, sehingga media itu tidak hanya buku pelajaran tetapi guru juga media bagi siswa, karena ia adalah sumber informasi utama dalam pembelajaran.⁷³

Dari beberapa pendapat para ahli pendidikan, maka kompetensi guru dalam mengajar dapat diidentifikasi menjadi indikator-indikator kompetensi yang terdiri: memilih model pengembangan bahan pelajaran, mengidentifikasi bahan-bahan pelajaran siswa, melakukan analisis instruksional, mengidentifikasi perilaku dan karakteristik siswa, merumuskan tujuan instruksional khusus, mengembangkan strategi instruksional dan menilai efektifitas pengajaran. Kesemua indikator dari kompetensi ini seharusnya dimiliki oleh setiap tenaga pengajar, karena keberhasilan siswa adalah tanggung jawab penuh oleh setiap guru di samping faktor pendukung lainnya seperti sarana prasarana untuk kepentingan proses pengajaran. Namun keberhasilan proses pengajaran harus dapat dibuktikan secara nyata dalam sebuah lembaga pendidikan formal. Karena kita tidak dapat mengatakan bahwa guru tersebut telah berkompotensi apabila keberhasilannya dalam mengajar belum dapat dibuktikan di lapangan pendidikan.

Dengan demikian, aspek-aspek yang dapat ditampilkan seorang guru sebagai perwujudan dari kemampuannya mengajar yaitu: Berpikir kritis dan analitis, kemampuan memformulasikan gagasan baru, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan fisik, kemampuan melakukan pendekatan sosial, kemampuan merasakan dan mengontrol emosi, memiliki tingkat kesabaran.

Berdasarkan kurikulum pendidikan tahun 2004, pengelolaan kurikulum di tingkat madrasah dengan tuntutan kebutuhan siswa, keadaan madrasah, dan kondisi daerah. Dengan demikian, daerah atau sekolah

⁷³ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Konsep dan Strategi*, cet ke-2 (Bandung: Mandar Maju, 1991), h. 42.

memiliki cukup kewenangan untuk merancang dan menentukan hal-hal yang akan diajarkan, pengelolaan, pengalaman belajar, cara mengajar, dan menilai keberhasilan suatu proses belajar mengajar.

Dengan demikian, pengelolaan kurikulum dapat dilakukan dengan cara berbasis sekolah, jika madrasah tersebut telah memiliki syarat-syarat di atas. Dengan melibatkan unsur masyarakat berarti pula suatu madrasah telah siap dengan manajemen transparansi/ keterbukaan dan mau melaksanakan akuntabilitas publik untuk mempertanggungjawabkan semua aktivitas madrasah kepada masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja madrasah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, pemerataan, serta akses pendidikan), sedangkan pengelolaan kurikulum di tingkat madrasah dimaksudkan untuk mengembangkan isi kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan madrasah dan daerah dengan tetap mengacu pada peningkatan mutu pembelajaran sesuai dengan standar nasional.⁷⁴

Dengan penekanan pada kompetensi berarti orientasi kegiatan belajar di kelas harus lebih banyak diberikan kepada siswa untuk lebih aktif belajar, aktif mencari informasi sendiri dan melakukan eksplorasi sendiri atau bersama teman dalam kegiatan belajar secara berpasangan atau berkelompok, belajar menggunakan beragam sumber belajar dari bahan cetak, media elektronika, maupun lingkungan. Dengan kata lain, pembelajaran lebih berpusat pada aktivitas siswa karena merekalah yang nantinya diharapkan akan memiliki dan menguasai sejumlah kompetensi dalam semua mata pelajaran, sedangkan peran guru lebih banyak sebagai motivator dan fasilitator yang mempermudah siswa mendapatkan sumber belajar sehingga mereka dapat melakukan kegiatan belajar secara optimal.

Ada dua hal yang menentukan keberhasilan dalam pembelajaran, yaitu perencanaan instruksional dan pengajaran itu sendiri, keduanya saling berkaitan. Sebagaimana dikemukakan Conny Semiawan, bahwa pembelajaran yang baik dapat menciptakan situasi yang memungkinkan

⁷⁴ Depdiknas, *Pengelolaan Kurikulum di Tingkat Sekolah* (Jakarta: Pusat Kurikulum, Badan Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Profesional Kurikulum, 2003), h. 7.

anak belajar, sehingga merupakan titik awal keberhasilan pengajaran.⁷⁵

Siswa dapat belajar dengan baik dalam suasana yang wajar, tanpa tekanan, dalam kondisi yang merangsang untuk belajar memerlukan bimbingan dan bantuan untuk memahami bahan pengajaran dalam berbagai kegiatan belajar. Dalam kegiatan belajar siswa memerlukan sesuatu yang memungkinkan untuk berkomunikasi secara baik dengan guru, dengan temannya, maupun dengan lingkungan sekitar. Efektivitas dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasarannya.⁷⁶ Efektivitas ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang lebih luas mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar diri seseorang. Dengan demikian efektivitas tidak hanya dapat dilihat dari sisi produktivitas, akan tetapi juga dapat pula dilihat dari sisi persepsi atau sikap orangnya. Di samping itu, efektivitas juga dapat dilihat dari bagaimana tingkat kepuasan yang dicapai oleh orang.⁷⁷ Dengan demikian efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan seseorang dalam mencapai sasarannya atau suatu tingkatan terhadap mana tujuan - tujuan dicapai atau tingkat pencapaian tujuan.

Sementara itu belajar dapat pula dikatakan sebagai komunikasi terencana yang menghasilkan perubahan atas sikap, keterampilan, dan pengetahuan dalam hubungan dengan sasaran khusus yang berkaitan dengan pola berperilaku yang diperlukan individu untuk mewujudkan secara lengkap tugas atau pekerjaan tertentu.⁷⁸

Dengan demikian, yang dimaksud dengan efektivitas belajar adalah tingkat pencapaian tujuan pelatihan. Pencapaian tujuan tersebut berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap melalui proses pembelajaran. Dengan pemahaman tersebut di atas, maka

⁷⁵ Conny Semiawan, *Pendekatan Keterampilan Proses: Bagaimana Mengaktifkan Siswa dalam Belajar*, cet ke-2 (Jakarta: Gramedia, 1985), h. 63.

⁷⁶ Robbins, *Organization*, h. 124.

⁷⁷ Prokopenko, *Productivity Management* (Geneve: International Labour Officer, 1987), h. 5.

⁷⁸ Peter Bramley, *Evaluating Training Effectiveness*, cet ke-2 (Cambridge: MCGraw-Hill International Limited 1996), h. 213.

dapat dikemukakan aspek-aspek efektivitas pembelajaran (efektivitas belajar siswa dan efektivitas mengajar guru), sebagai berikut: Peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, pengembangan sikap melalui proses pembelajaran, perubahan perilaku, pengembangan kemampuan adaptasi, peningkatan integrasi, peningkatan partisipasi, menunjukkan penghargaan kepada siswa, memiliki hubungan baik dengan siswa, memperhatikan siswa secara tulus, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menumbuhkan kerja sama dalam dan antar kelompok siswa, mampu melibatkan siswa dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran, menghargai hak siswa untuk berbicara dalam setiap diskusi, meningkatkan perhatian siswa pada pelajaran, memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa, memberikan umpan balik yang positif terhadap respons siswa, memberikan respons yang bersifat membantu terhadap siswa yang lamban belajar, menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, merencanakan pengembangan strategi pengajaran yang relevan.

b. Standar Ukur Efektivitas Pembelajaran

Pengukuran keefektifan pembelajaran dapat dilihat dari indikator kecermatan penguasaan perilaku, kecepatan unjuk kerja, kesesuaian dengan prosedur, kuantitas unjuk kerja, kualitas hasil akhir, tingkat alih belajar dan tingkat retensi.⁷⁹ Adapun penjelasan dari masing-masing indikator, yaitu:

- 1) Kecermatan penguasaan, yaitu tingkat kesalahan unjuk kerja. Artinya semakin kecil tingkat kesalahan pada unjuk kerja maka semakin efektif pembelajaran.
- 2) Kecepatan unjuk kerja, yaitu semakin cepat siswa menampilkan unjuk kerja, maka semakin efektif pembelajaran.
- 3) Kesesuaian dengan prosedur, yaitu siswa dapat menampilkan unjuk kerja sesuai dengan prosedur. Artinya semakin sesuai unjuk kerja dengan prosedur, maka semakin efektif pembelajaran.
- 4) Kuantitas unjuk kerja, yaitu semakin banyak unjuk kerja yang

⁷⁹ I Nyoman Sudana Degeng, *Ilmu Pengajaran Taksonomi Variabel* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1989), h. 165.

ditampilkan siswa, maka semakin efektif pembelajaran.

- 5) Kualitas hasil akhir, yaitu kesesuaian hasil akhir unjuk kerja yang diamati dengan panduan unjuk kerja.
- 6) Tingkat alih belajar yaitu semakin cermat penguasaan siswa terhadap unjuk kerja tertentu maka semakin besar peluangnya untuk melakukan alih belajar pada unjuk kerja yang sejenis.
- 7) Tingkat retensi yaitu jumlah unjuk kerja yang mampu ditampilkan, informasi yang mampu diingat atau diungkap kembali oleh siswa setelah selang periode tertentu.

Dalam penelitian ini, efektivitas pembelajaran guru yaitu kecermatan penguasaan perilaku, kecepatan unjuk kerja, kesesuaian dengan prosedur, kuantitas unjuk kerja, kualitas hasil akhir, tingkat alih belajar dan tingkat retensi yang dimiliki siswa dalam pembelajaran.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Widodo, berjudul: Hubungan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dan *locus of control* guru dengan kepuasan kerja guru di MAN Kabupaten Langkat. Menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dan *locus of control* guru secara sendiri-sendiri dan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru di MAN Kabupaten Langkat. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan kepala madrasah dan semakin internal *locus of control* guru, maka semakin tinggi kepuasan kerja guru.⁸⁰
2. Penelitian Munthe, berjudul: Hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan guru di MAN Kabupaten Labuhan Batu. Menyimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama di MAN Kabupaten Labuhan Batu, artinya

⁸⁰ Hadi Widodo, *Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Locos of Control dengan Kepuasan Kerja Guru MAN Kabupaten Langkat* (Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2007), h. 94.

- semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan semakin kondusif iklim lingkungan kerja maka semakin baik gaya kepemimpinan guru.⁸¹
3. Penelitian Muslim, berjudul: Hubungan persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pembelajaran kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Aceh Timur. Menginformasikan terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pembelajaran kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru. Hal ini berarti semakin positif persepsi guru terhadap kemampuan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan kemampuan manajemen pembelajaran kepala madrasah maka semakin tinggi kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Aceh Timur.⁸²
 4. Penelitian Husaini, berjudul: Aplikasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat. Berdasarkan data lapangan dan analisis penelitian ini menemukan bahwa efektivitas pembelajaran pada MAN 2 Tanjung Pura, dilihat dari efektifnya aktivitas belajar siswa dalam mencapai kompetensi dasar (KD) mata pelajaran dan aktivitas pengajaran yang dilaksanakan guru. Pembelajaran di MAN 2 Tanjung Pura, telah berlangsung efektif, namun belum terlaksana dengan maksimal.⁸³

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teori dari ketiga variabel penelitian pelaksanaan supervise

⁸¹ Mahdan Munthe, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Iklim Lingkungan Kerja dengan Gaya Kepemimpinan Guru Pada MAN Kabupaten Labuhan Batu* (Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2007), h. 98.

⁸² Bukhari Muslim, *Hubungan Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Pembelajaran Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru MTsN Kabupaten Aceh Timur* (Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2007), h. 106.

⁸³ Husaini, *Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Pada MN 2 Tanjung Pura Kabupaten Langkat*. (Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan 2010), h. 101.

kepala madrasah, pelaksanaan koordinasi tugas dan efektivitas pembelajaran, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Hubungan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru

Supervisi kepala madrasah terhadap guru merupakan sarana untuk melakukan pembinaan/pembimbingan mengenai hasil kerja guru dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran di madrasah. Dengan adanya efektivitas pembelajaran yang meliputi kecermatan penguasaan perilaku, kecepatan unjuk kerja, kesesuaian dengan prosedur, kuantitas unjuk kerja, kualitas hasil akhir, tingkat alih belajar dan tingkat retensi yang dimiliki siswa dalam pembelajaran, maka pada gilirannya siswa memiliki kompetensi dalam pembelajaran.

Jika kepala madrasah dapat menerapkan supervisi sebagaimana yang seharusnya dilaksanakan, maka akan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran guru. Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga terdapat hubungan positif dan signifikan dari persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru. Dengan perkataan lain, semakin baik persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah maka semakin efektif pembelajaran oleh guru.

2. Hubungan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru.

Pelaksanaan koordinasi tugas oleh kepala madrasah yaitu dengan cara menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil (pemberdayaan pegawai personalia adalah hal yang sangat penting dalam kelancaran program pendidikan di Madrasah). Dalam menumbuhkan kepemimpinan yang efektif (diperlukan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan budaya koordinasi yang harmonis dalam pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan sangat dibutuhkan dalam

pelaksanaan manajemen, khususnya dalam melakukan koordinasi tugas), komunikasi yang efektif (komunikasi yang baik akan dapat meningkatkan kesepahaman, kepercayaan dan koordinasi pelaksanaan tugas oleh staf atau personalia yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara baik), meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas (koordinasi tugas yang efektif dalam Madrasah dibutuhkan adanya pimpinan yang memiliki keterampilan memimpin agar dapat melakukan pengorganisasian serta melakukan komunikasi dengan baik untuk menyatukan perhatian (*interest*) dari masing-masing sumber daya pendidikan (guru, staf administrasi, dan lain-lain).

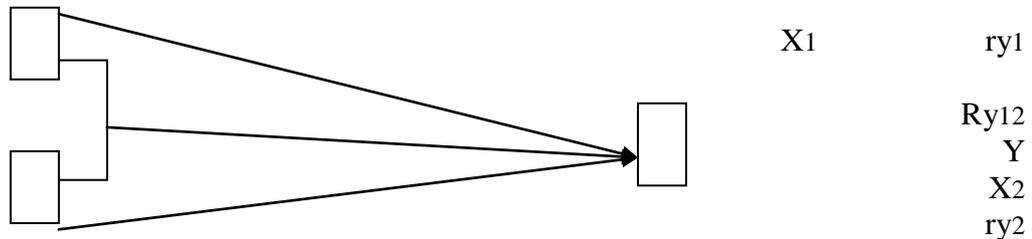
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, diduga bahwa ada hubungan positif dan signifikan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran. Dengan kata lain semakin baik persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, maka semakin efektif pembelajaran guru.

3. Hubungan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru.

Pelaksanaan supervisi kepala madrasah yaitu proses pembinaan oleh kepala madrasah kepada guru dalam rangka untuk memperbaiki proses pembelajaran melalui perencanaan supervisi terhadap guru, cara mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi guru, perilaku dalam berkomunikasi dengan semua pihak yang berkenaan dengan tugas supervisi, cara yang dilakukan dalam mengambil keputusan, sikap rasional dan emosional, pemberian motivasi kerja kepada guru. Sedangkan koordinasi tugas oleh kepala madrasah dilakukan dengan cara menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil, menumbuhkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang efektif, meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas.

Dengan demikian, jika guru mempersepsi bahwa supervisi dan koordinasi tugas oleh kepala madrasah telah dilaksanakan dengan baik, maka secara bersama-sama akan meningkatkan efektivitas pembelajaran guru.

Hubungan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Keterangan:

X1= Supervisi kepala madrasah

X2= Koordinasi tugas kepala madrasah

Y = Efektivitas Pembelajaran guru

ry1= Korelasi variabel X1 dengan Y

ry2= Korelasi variabel X2 dengan Y

Ry12= Korelasi variabel X1 dan X2 secara bersama-sama dengan dengan Y

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoretis dan kerangka berpikir di atas maka hipotesis

penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada MTsN Kabupaten Langkat.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada MTsN Kabupaten Langkat.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan secara bersama-sama antara persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada MTsN Kabupaten Langkat.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember sampai dengan April 2010 atau selama lima bulan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah *ex post facto*, yaitu penelitian terhadap program, kegiatan atau kejadian yang telah terjadi berdasarkan persepsi responden.⁸⁴ Variabel penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent variable*) yaitu efektivitas pembelajaran guru (Y) dan variabel bebas (*independent variable*) yaitu persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) dan koordinasi tugas kepala madrasah (X2). Karena melihat hubungan antar variabel, maka metode penelitian ini tergolong pada penelitian korelasional.

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat berjumlah 200 orang pada tahun 2011 sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1

Keadaan Guru Pada MTsN Kabupaten Langkat

No	Jenjang Pendidikan	F
1	MTsN Besitang	53

⁸⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, cet ke-2 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 55.

2	MTsN Bahorok	40
3	MTsN Stabat	58
4	MTsN Tanjung Pura	49
	Total	200

Sample penelitian ini ditetapkan sejumlah 132 orang guru berdasarkan tabel Krejcie Morgan. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* (acak sederhana). Dalam menentukan responden penelitian, dilakukan dengan undian pada setiap kelompok guru. Caranya dengan mengkode setiap populasi pada secarik kertas. Kertas dilipat dan diacak, lalu mengambil sejumlah sampel yang dibutuhkan.

D. Instrumen Penelitian

1. Persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah

a. Defenisi Konseptual

Persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah adalah pendapat guru tentang proses pembinaan yang dilakukan kepala madrasah kepada guru dalam rangka efektivitas pembelajaran.

b. Defenisi Operasional

Persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah adalah skor yang

diperoleh responden setelah menjawab instrumen tentang persepsi guru terhadap supervisi yang dilakukan kepala madrasah meliputi perencanaan supervisi terhadap guru, cara mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi guru, perilaku dalam berkomunikasi dengan semua pihak yang berkenaan dengan tugas supervisi, cara yang dilakukan dalam mengambil keputusan, sikap rasional dan emosional, pemberian motivasi kerja kepada guru.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah, terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), serta Tidak Setuju (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2, jawaban TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori pada bab sebelumnya.

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah yaitu:

Variabel	Indikator	Nomor butir item
Persepsi guru terhadap pelaksanaan supervisi kepala madrasah	1. Merencanakan supervisi terhadap guru	1.2.3.4.5
	2. Mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi guru	6.7.8.9.10
	3. Berkomunikasi dengan baik terhadap semua pihak yang berkenaan dengan tugas supervisi	11.12.13.14.15
	4. Percaya pada diri sendiri dalam mengambil keputusan	16.17.18.19.20
	5. Melakukan tindakan bersifat rasional bukannya emosional	21.22.23.24.25
	6. Mendorong guru untuk terus berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pendidikan.	26.27.28.29.30
	Total	30

d. Uji Coba Instrumen

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen supervisi kepala madrasah telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

1) Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka butir tersebut sah dan bila $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka butir tersebut tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 30 butir pernyataan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid.

2) Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila $r \text{ hitung} \geq 0,7$, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang tinggi.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,968, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

2. Persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah

a. Defenisi Konseptual

Persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah adalah persepsi guru tentang pengkomunikasian tugas oleh kepala madrasah kepada bawahan dengan cara menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil, menumbuhkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang efektif, meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas.

b. Defenisi Operasional

Persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah adalah skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen tentang koordinasi tugas kepala madrasah meliputi pengkomunikasian tugas oleh kepala madrasah kepada bawahan (pembantu kepala madrasah, para guru, staf tata usaha dan keuangan) dengan cara menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil, menumbuhkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang efektif, meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), serta Tidak Setuju (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2, jawaban TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori pada bab sebelumnya.

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah yaitu:

Variabel	Indikator	Nomor butir item
----------	-----------	------------------

Persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah	1. Menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil	1.2.3.4.5.6
	2. Menumbuhkan kepemimpinan yang efektif	7.8.9.10.11.12..
	3. Komunikasi yang efektif	13.14.15.16.17.18.
	4. Meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas	19.20.21.22.23.24.
	Total	24

d. Uji Coba Instrumen

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen koordinasi tugas kepala madrasah telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

1) Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila r hitung $>$ r tabel, maka butir tersebut sah dan bila r hitung $<$ r tabel maka butir tersebut tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 24 butir pernyataan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid.

2) Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila r hitung $\geq 0,7$, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang tinggi.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,957, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

3. Efektivitas pembelajaran guru

a. Defenisi Konseptual

Efektivitas pembelajaran guru adalah kecermatan penguasaan perilaku, kecepatan unjuk kerja, kesesuaian dengan prosedur, kuantitas unjuk kerja, kualitas hasil akhir, tingkat alih belajar dan tingkat retensi yang dimiliki siswa dalam pembelajaran.

b. Defenisi Operasional

Efektivitas pembelajaran adalah skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen efektivitas pembelajaran yang berisikan tentang kecermatan penguasaan perilaku, kecepatan unjuk kerja, kesesuaian dengan prosedur, kuantitas unjuk kerja, kualitas hasil akhir, tingkat alih belajar dan tingkat retensi yang dimiliki siswa dalam pembelajaran.

c. Kisi-Kisi Instrumen

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian efektivitas pembelajaran, terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), serta Tidak Setuju (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2, jawaban TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori yang dibangun pada bab sebelumnya.

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian efektivitas pembelajaran guru

yaitu:

Variabel	Indikator	Nomor butir item
Efektivitas pembelajaran guru	1. Kecermatan penguasaan perilaku	1.2.3
	2. Kecepatan unjuk kerja	4.5.6.
	3. Kesesuaian dengan prosedur	7.8.9.
	4. Kuantitas unjuk kerja	10.11.12.
	5. Kualitas hasil akhir	13. 14.15
	6. Tingkat alih belajar	16.17.18
	7. Tingkat retensi	19.20.21
	Total	21

d. Uji Coba Instrumen

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen efektivitas pembelajaran telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada pada guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

1) Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila r hitung $>$ r tabel, maka butir tersebut sah dan bila r hitung $<$ r tabel maka butir tersebut tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 21 butir pernyataan efektivitas pembelajaran, diperoleh hasil seluruhnya valid.

2) Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila r hitung $\geq 0,7$, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang tinggi.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian efektivitas pembelajaran memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,955, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

E. Teknik Analisis Data

1. Uji Persyaratan Analisis.

Persyaratan menggunakan analisis statistik bentuk regresi adalah terdapatnya data yang mempunyai sebaran normal. Kolinieritas dan keberartian. Untuk itu diadakan beberapa uji sebagai berikut :

- a. Uji normalitas. Data dari setiap variabel dikatakan normal bila nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi-kuadrat tabel pada taraf signifikansi 0.05.
- b. Uji linieritas. Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai $p < 0,05$ maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier
- c. Uji keberartian garis regresi. Regesi dinyatakan berarti apabila probabilitas dari F (hitung) $<$ taraf nyata atau signifikansi 0.05. Persamaan regresi dinyatakan cukup apabila taraf signifikansi 0.05, dengan derajat kebebasan $(1: N - 2)$ diperoleh F (hitung) $>$ F (tabel).

2. Uji Hipotesis.

Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) koordinasi tugas kepala madrasah (X2). Sedangkan variabel terikatnya adalah efektivitas pembelajaran guru (Y). Dalam mencari korelasi antar variabel dilakukan langkah-langkah:

- a. Mengetahui koefisien korelasi (H1) dan (H2) yaitu antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) koordinasi tugas kepala madrasah (X2) dengan efektivitas pembelajaran guru (Y). Dengan menggunakan derajat kebebasan $(db = N - 2)$ pada taraf signifikansi 0.05, maka apabila t hitung $>$ t tabel, dinyatakan korelasi yang dihitung berarti.

- b. Mengetahui koefisien korelasi (H3) yaitu antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) dan koordinasi tugas kepala madrasah (X2) secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru (Y). Pengujian dilakukan untuk keberartian koefisien korelasi, juga menguji keberartian regresi ganda. Regresi ganda dilakukan dengan uji F. Bila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau proporsional $(p) < 0.05$, maka korelasi ganda dinyatakan linier pada taraf signifikansi 0.05.
- c. Penghitungan pengaruh/kontribusi variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) dan koordinasi tugas kepala madrasah (X2) terhadap efektivitas pembelajaran guru (Y), yaitu dengan menghitung koefisien determinasi: $r = (r_{xy})^2$, sehingga pengaruh/kontribusi penelitian adalah sebesar $r \times 100 \%$.

F. Hipotesis Statistik

1. Hipotesis pertama

a. $H_0: \rho_{y1} \leq 0$

b. $H_1: \rho_{y1} > 0$

2. Hipotesis kedua

a. $H_0: \rho_{y2} \leq 0$

b. $H_1: \rho_{y2} > 0$

3. Hipotesis ketiga

a. $H_0: \rho_{y12} \leq 0$

b. $H_1: \rho_{y12} > 0$

Keterangan:

1. ρ_{y1} yaitu koefisien persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) dengan efektivitas pembelajaran guru (Y).
2. ρ_{y2} yaitu koefisien koordinasi tugas kepala madrasah (X2) dengan efektivitas pembelajaran guru (Y).

3. ρ_{Y12} yaitu koefisien persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah (X1) dan koordinasi tugas kepala madrasah (X2) secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas secara berturut-turut tentang hasil penelitian dalam bentuk deskripsi data dari masing-masing variabel; uji persyaratan analisis, yang terdiri dari: Uji normalitas dan linearitas; uji hipotesis, menguji hubungan antara persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian.

G. Deskripsi Data Penelitian

Data penelitian ini menyangkut tiga variabel. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel terikat (Y) dan dua variabel bebas (X1 dan X2). Variabel terikat (Y) adalah efektivitas pembelajaran guru, sedangkan variabel bebas pertama (X1) adalah persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan variabel bebas kedua (X2) adalah koordinasi tugas kepala madrasah. Jumlah subjek penelitian yang dianalisis sebanyak 132 responden yang diambil dari para guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Berikut ini dideskripsikan rata-rata hitung, simpangan baku dan distribusi frekuensi dengan histogramnya dari masing-masing variabel tersebut.

1. Data persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah

Berdasarkan data yang terjaring dari 30 butir pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah, menyebar antara skor terendah 68 sampai skor tertinggi 98. Sedangkan skor teoretik adalah terendah 30 dan skor tertinggi 120. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 85,36, simpangan baku (*standar deviasi*) sebesar 8,74. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 86,50 dan Mode 84,00.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva

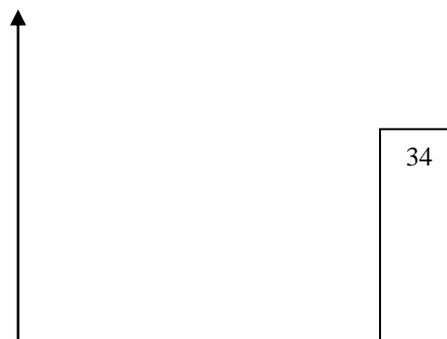
penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 56,1 % persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah mencapai skor di atas rata-rata, 6,1 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 37,8 % di bawah rata-rata. Angka tersebut menunjukkan pada umumnya persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah telah baik, hanya sebagian yang belum baik. Untuk jelasnya, distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 1 dan gambar 1 berikut:

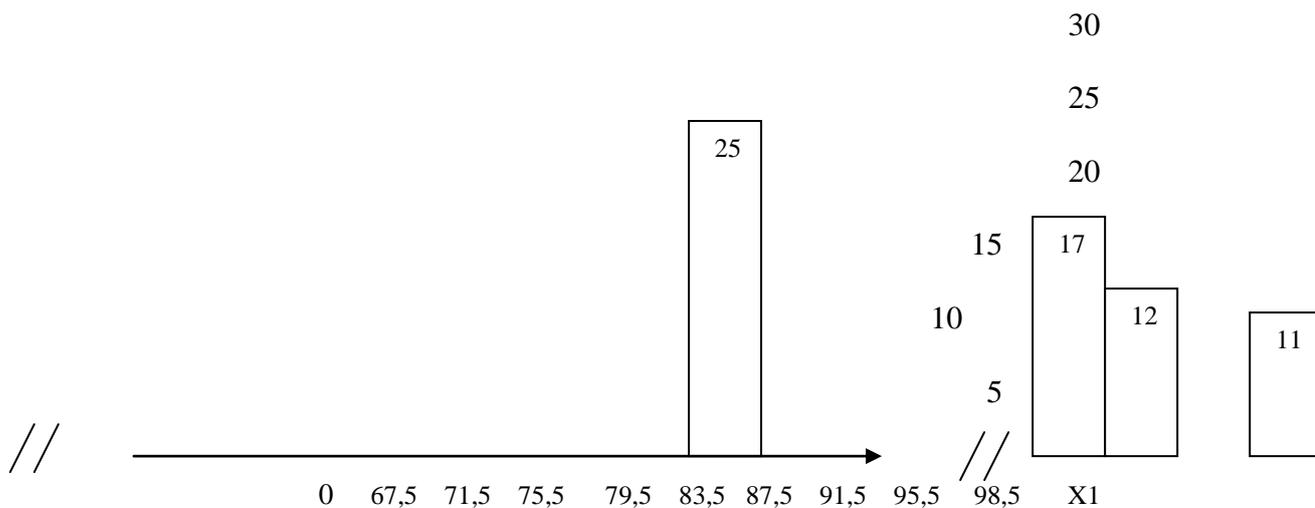
Tabel 1

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Supervisi Kepala Madrasah

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
68-71	17	12,8
72-75	12	9,1
76-79	-	-
80-83	11	8,3
84-87	34	25,9
88-91	20	15,1
92-95	25	19,0
96-99	13	9,8
Jumlah	132	100.0

f





Gambar 1. Histogram Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Supervisi Kepala Madrasah

2. Data persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah

Berdasarkan data yang terjaring dari 24 pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, menyebar antara skor terendah 65 sampai skor tertinggi 98. Sedangkan skor tioretik adalah terendah 24 dan skor tertinggi 96. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 84,08, simpangan baku (*standard deviasi*) sebesar 10,10. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 87,00 dan Mode 92,00.

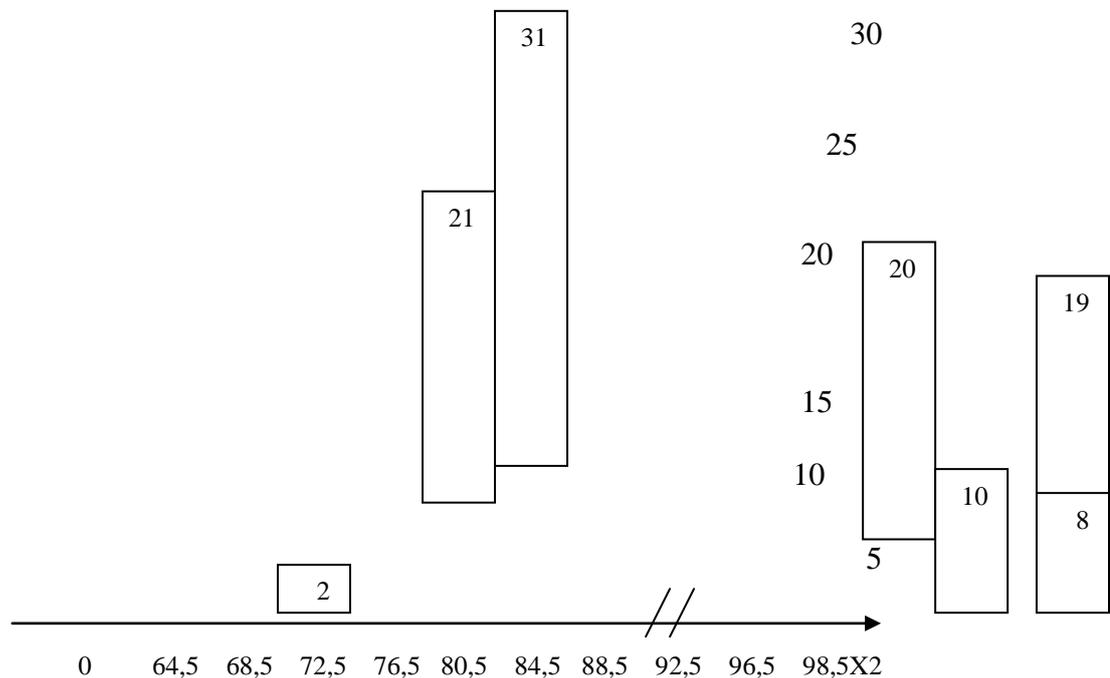
Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 59,8 % persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah mencapai skor di atas rata-rata, 7,6 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 32,5 % di bawah rata-rata. Angka tersebut menunjukkan pada umumnya persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah telah baik, hanya sebagian kecil yang belum baik. Untuk jelasnya

distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 2 dan gambar 2 berikut:

Tabel 2
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Koordinasi
Tugas Kepala Madrasah

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
65-68	20	15,1
69-72	10	7,6
73-76	2	1,5
77-80	-	-
81-84	21	15,9
85-88	31	23,5
89-92	21	15,9
93-96	19	14,4
97-99	8	6,0
Jumlah	132	100,0

f



Gambar 2. Histogram Skor Variabel Persepsi Guru Terhadap Koordinasi Tugas Kepala Madrasah

3. Data efektivitas pembelajaran guru

Berdasarkan data yang terjaring dari 21 pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan efektivitas pembelajaran guru, menyebar antara skor terendah 63 sampai skor tertinggi 90. Sedangkan skor tioretik adalah terendah 21 dan skor tertinggi 84. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 75,80, simpangan baku (*standar deviasi*) sebesar 8,16. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 77,00 dan Mode 79,00.

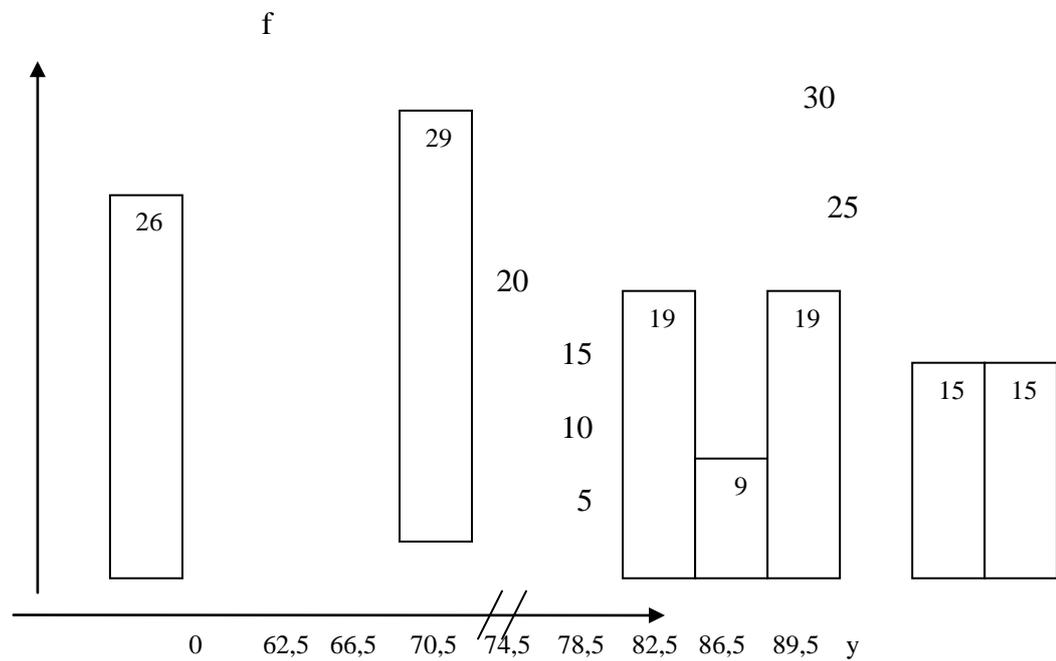
Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 58,9 % efektivitas pembelajaran guru mencapai skor di atas rata-rata, 3,0 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 37,9 % di bawah rata-rata. Angka tersebut menunjukkan pada umumnya efektivitas pembelajaran guru telah baik, hanya sebagian kecil yang belum baik. Untuk

jelasnya distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 3 dan gambar 3 berikut:

Tabel 3

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Efektivitas Pembelajaran Guru

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
63-66	26	19,7
67-70	19	14,4
71-74	9	6,8
75-78	19	14,4
79-82	29	21,9
83-86	15	11,4
87-90	15	11,4
Jumlah	132	100.0



Gambar 3. Histogram Skor Variabel Efektivitas Pembelajaran Guru

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum pengujian hipotesis penelitian, maka perlu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian tersebut akan dijabarkan berikut ini.

1. Uji Normalitas

Salah satu persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar dapat menggunakan analisis regresi adalah sebaran data dari setiap variabel bersifat normal. Penyajian hasil normalitas data dibuat dalam bentuk tabel dan grafik seperti pada lampiran. Uji normalitas dapat dihitung dengan rumus chi-kuadrat. Data dari setiap variabel dikatakan normal bila nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi-kuadrat tabel pada taraf signifikansi 0,05.

Berikut ini akan disajikan ringkasan analisis uji normalitas dari setiap variabel penelitian. Perhitungan dilakukan dengan komputer program statistik (SPSS versi 17,0), selanjutnya hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran nomor 5.

Tabel 4

Rangkuman Hasil Analisis Uji Kenormalan Data

Variabel Penelitian	df	Chi-Kuadrat Hitung	Sig	Ket
Persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah	20	11,81	0,922	Normal
Persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah	20	26,13	0,161	Normal
Efektivitas pembelajaran guru	21	12,00	0,940	Normal

Uji kenormalan data variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung sebesar 11,81 (lihat lampiran 5). Nilai chi-kuadrat tabel dengan $df = 20$ sebesar 31,40 pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dari hasil tersebut diperoleh nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel yaitu $11,81 < 31,40$ pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah berdistribusi secara normal pada taraf signifikansi 0,05.

Kemudian data variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung sebesar 26,13 (lihat lampiran 5). Sedangkan nilai chi-kuadrat tabel dengan df 20 sebesar 31,40 pada taraf signifikansi 0,05. Jadi hasil analisis diperoleh bahwa nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel yaitu $26,13 < 31,40$ pada taraf signifikansi 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah berdistribusi normal.

Data variabel efektivitas pembelajaran guru, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung 12,00 dan chi-kuadrat tabel dengan df 21 sebesar 32,70 (lihat lampiran 5). Jadi nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil yaitu $12,00 < 32,70$ pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel efektivitas pembelajaran guru juga berdistribusi normal.

Kemudian untuk melihat normal tidaknya data melalui grafik yaitu memperhatikan sebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal grafik tersebut, dan pengambilan keputusan sesuai dengan batasan berikut :

- a. Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dari grafik yang terbentuk seperti pada lampiran nomor 5, pada umumnya data (titik) menyebar disekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis. Maka data tersebut dapat disimpulkan berdistribusi secara normal, sehingga model regresi, layak dipakai untuk prediksi variabel terikat berdasarkan masukan variabel independennya.

2. Uji Linieritas

Dalam menguji linieritas dilakukan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam persamaan regresi. Dalam penelitian ini yaitu variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru dan variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru. Analisis menggunakan

uji Anova dan uji-signifikansi garis dengan melihat nilai garis probabilitas (p). Adapun hasil analisis sebagai berikut:

- a. Hasil perhitungan untuk variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru diperoleh F hitung = 3.978 dan nilai $p = 0,048$ (lihat lampiran 6). Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai $p < 0,05$ maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru adalah linier.
- b. Hasil perhitungan untuk variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru diperoleh F hitung = 31.337 dan nilai $p = 0,000$ (lihat lampiran 6). Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai $p < 0,05$ maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru adalah linier.

Hasil ringkasan dari uji linieritas antara variabel bebas dengan variabel terikat pada penelitian ini seperti pada tabel berikut :

Tabel 5

Hasil analisis linieritas garis regresi

No	Korelasi	F Hitung	P beda	Garis regresi
1	X1 dengan Y	3.978	0,048	Linier
2	X2 dengan Y	31.337	0,000	Linier

C. Pengujian Hipotesis

Pengujian persyaratan analisis menunjukkan bahwa skor tiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian statistik lebih lanjut. Sebelum pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi sederhana untuk melihat hubungan variabel X1 dengan Y dan X2 dengan Y. Analisis korelasi dihitung berdasarkan rumus *r Product Moment* dari Pearson,

kemudian dilanjutkan dengan uji-t untuk membuktikan keberartian hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini mempunyai 3 (tiga) buah hipotesis yang akan diuji. Lebih lengkapnya seperti pembahasan berikut:

1. Hubungan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru

Rumusan hipotesisnya yaitu:

$$H_0: \rho_{y1} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{y1} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,172$. (lihat lampiran 7). Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 1,99$ pada taraf signifikansi 0,05. Kemudian dengan melihat tabel berdasarkan df 130 diperoleh $t_{tabel} = 1,64$. Disebabkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $1,99 > 1,64$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05 (taraf kebenaran 95 %). Bahkan korelasi penelitian ini signifikan untuk taraf signifikansi 0,01 (taraf kebenaran 99 %).

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah terhadap variabel efektivitas pembelajaran guru diperoleh angka sebesar $r^2 = 0,030$. Ini berarti bahwa sebesar 3,0 % variabel efektivitas pembelajaran guru, dapat dijelaskan oleh variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Persamaan garis regresi antara variabel efektivitas pembelajaran guru dengan variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah diperoleh $Y = 62,067 + 0,161X_1$.

2. Hubungan antara variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru.

Rumusan hipotesisnya yaitu :

$$H_0 : \rho_{y_2} \leq 0$$

$$H_2 : \rho_{y_2} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,441$. (lihat lampiran 7). Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh $t_{hitung} = 5,59$. Kemudian dengan melihat tabel berdasarkan $df = 130$ diperoleh $t_{tabel} = 1,64$ pada taraf signifikansi 0,05. Disebabkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,59 > 1,64$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05. Bahkan korelasi penelitian ini signifikan untuk taraf signifikansi 0,01.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0,194$ (lihat lampiran 6). Ini berarti bahwa sebesar 19,4 % variabel efektivitas pembelajaran guru dijelaskan oleh variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Persamaan garis regresi antara variabel efektivitas pembelajaran guru dengan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah diperoleh angka $Y = 45.846 + 0.356X_2$.

3. Hubungan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel efektivitas pembelajaran guru.

Rumusan hipotesisnya yaitu :

$$H_0 : \rho_{y12} \leq 0$$
$$H_{12} : \rho_{y12} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, diperoleh koefisien korelasi berganda sebesar $r = 0,453$ (lihat lampiran 8). Lebih lanjut dilakukan uji F, diperoleh $F_{hitung} = 16,653$. Kemudian melihat besar nilai probabilitas (p) yaitu 0,000 pada taraf signifikansi 0,05.

Disebabkan nilai probabilitas (p) < 0,05, yaitu $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kemampuan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan sumberdaya guru dan komitmen tugas guru secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan variabel efektivitas pembelajaran guru, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0,205$. Ini berarti bahwa sebesar 20,5 % variabel efektivitas pembelajaran guru, dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah. Persamaan garis regresi antara variabel efektivitas pembelajaran guru dengan variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, diperoleh angka $Y = 38,517 + 0,099X_1 + 0,343X_2$.

D. Korelasi Parsial

Korelasi parsial penelitian ini bermaksud untuk melihat hubungan yang murni antara satu variabel dengan variabel lainnya di antara dua variabel dari tiga variabel yang ada, bila satu variabel dikontrol.

Hasil analisis korelasi parsial adalah:

Tabel 6

Ringkasan Analisis Korelasi Parsial

Korelasi	Koefisien Korelasi	Nilai probabilitas (p)
$r_{X_2(X_1Y)}$	0,117	0,184
$r_{X_1(X_2Y)}$	0,425	0,000
$r_{Y(X_1X_2)}$	0,091	0,303

Hasil penghitungan di atas memperlihatkan bahwa hubungan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru, bila variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar $r = 0,117$ (lihat lampiran 9). Selanjutnya uji keberartian hubungan parsial dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0,184, maka hubungan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru, menunjukkan hubungan yang tidak berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dikontrol.

Hubungan antara variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru, bila variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar $r = 0,425$ (lihat lampiran 9). Selanjutnya diuji keberartian hubungan parsial tersebut dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0,000, maka hubungan antara variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru, menunjukkan hubungan yang berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dikontrol.

Hubungan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, bila variabel efektivitas pembelajaran guru dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar

0,091 (lihat lampiran 9). Selanjutnya diuji keberartian hubungan parsial tersebut dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0,303, maka hubungan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah menunjukkan hubungan yang tidak berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel efektivitas pembelajaran guru dikontrol.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan variabel efektivitas pembelajaran guru. Artinya bahwa persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, signifikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran guru.

1. Hubungan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru, ditunjukkan dengan angka korelasi sebesar $r = 0,172$. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0,172 berada di antara 0,000 – 0,200 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi yang sangat rendah. Selanjutnya berdasarkan hasil uji determinasi, diperoleh data bahwa persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah memberikan dukungan sebesar 3,0 % terhadap peningkatan efektivitas pembelajaran guru.

Dengan demikian, persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah yang meliputi; persepsi guru tentang upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam upaya peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan melalui pengikutsertaan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, penyediaan buku-buku referensi sangat penting dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf. Peningkatan honorarium di samping upaya yang non material seperti pembinaan hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat

menjalankan tugas dengan baik, belum sepenuhnya dilaksanakan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan efektivitas pembelajaran guru. Sebab itu, kepala madrasah perlu memahami dan melaksanakan berbagai konsep manajemen madrasah dalam pengembangan sumber daya guru.

Kepala Madrasah sebagai pemegang komando, harus menguasai dan mampu mengambil kebijaksanaan serta keputusan yang bersifat memperlancar dan meningkatkan kualitas pendidikan. Secara langsung kepala madrasah berhubungan erat terhadap kelangsungan belajar mengajar. Dalam prosesnya kepala madrasah harus dekat dengan guru-guru dan kepada siswa. Penguasaan bidang manajemen adalah salah satu kunci sukses dalam mengemban suatu jabatan pemimpin. Manajemen tidak hanya dijumpai di perusahaan, atau instansi tertentu, melainkan di lembaga madrasah, manajemen juga sangat besar peranannya, terutama untuk menyusun program atau mengambil keputusan yang harus diterapkan dalam kelangsungan proses belajar mengajar. Salah satu peranan manajemen yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas masing-masing guru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala madrasah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang sudah dilaksanakan guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka sedikit banyaknya Kepala Madrasah harus mengetahui dan memberikan motivasi.

Hubungan kepala madrasah dengan guru-guru harus baik, tanggung jawab, didasari dengan kejujuran, kesetiaan, keikhlasan dan kerjasama. Apabila diibaratkan dalam satu keluarga, maka hubungan Kepala Madrasah dengan guru-guru lainnya harus berlangsung bagaikan hubungan satu saudara dengan saudara lainnya, dan hubungan Kepala Madrasah dengan siswa harus seperti hubungan ayah dengan anak. Di lembaga madrasah, manajemen yang dilaksanakan harus bersifat sosial dan memperhatikan faktor psikologis, karena yang dihadapi adalah sejumlah individu yang terdiri dari latar belakang berbeda, baik ditinjau dari latar belakang sosial, latar belakang ekonomi. Dalam masalah

ini Wahjosumidjo berpendapat, bagi kepala madrasah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah adalah: (1) menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa; (2) harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk.⁸⁵ Meyakinkan dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi.

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan Manajemen Berbasis Madrasah, kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas pembelajaran guru. Dengan begitu, Manajemen Berbasis Madrasah sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.⁸⁶ Kepala madrasah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala madrasah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putera-puterinya pada madrasah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada kepala madrasah. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala madrasah.

Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otonomi dari kepala madrasah. Singkatnya, kepala madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan.⁸⁷ Penerapan

⁸⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta :Ghalia Indonesia,. 1987), h. 129.

⁸⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : Depdiknas, 2005), h. 126.

⁸⁷ Xaviery, "Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah". www.diknas.go.id, diakses 2010)

Manajemen Berbasis Madrasah juga berimplikasi penatan ulang fungsi, peran, tugas dan tanggung jawab dari seluruh stakeholders madrasah: siswa, guru, kepala madrasah, warga madrasah lainnya, orang tua, masyarakat termasuk bisnis, dan pemerintah. Dalam kerangka akuntabilitas, madrasah harus pula tetap bergerak dalam koridor kebijakan umum pemerintah pusat dan daerah. Karena itu, mengingat kompleksitas permasalahan tersebut, maka komitmen bersama, sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga madrasah dan warga masyarakat mutlak diperlukan bagi keberhasilan MBS, dan tentu saja bagi suksesnya pendidikan nasional.⁸⁸ Terdapat empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yaitu *power/authority*, *knowledge*, *information* dan *reward*. Pertama, kekuasaan/kewenangan (*power/ authority*) harus didesentralisasikan ke madrasah-madrasah secara langsung yaitu melalui dewan madrasah. Sedikitnya terhadap tiga bidang penting yaitu *budget*, *personnel* dan *curriculum*. Termasuk dalam kewenangan.

Bila dikaji secara luas maka peran kepala madrasah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif. Menurut Mantja, keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan. Adapun sebagai manajer terdepan kepala madrasah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala madrasah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personal, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang.⁸⁹ Tidak semua pekerjaan harus dikerjakan sendiri oleh kepala madrasah, tetapi ia dapat memberikan sebagian wewenangnya kepada bawahannya yang layak diberi tugas tertentu.

⁸⁸ Zamroni, “*Manajemen Berbasis Sekolah: Piranti Reformasi Sistem Pendidikan*”. www.diknas.go.id, diakses 2010)

⁸⁹ Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2002), h. 87.

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat sudah baik. Faktor kepengawasan kepala madrasah menjadi pendukung peningkatan efektivitas pembelajaran guru. persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah ternyata seiring dengan efektivitas pembelajaran yang dicapai guru. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi yang menunjukkan persamaan regresi $\hat{Y} = 62.067 + 0.161 X_2$ mengandung arti bahwa setiap terjadi kenaikan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah sebesar 1 satuan, maka akan diikuti pula dengan meningkatnya efektivitas pembelajaran guru sebesar 0.161 satuan pada konstanta 62.067 dan sebaliknya setiap terjadi penurunan persepsi terhadap supervisi kepala madrasah sebesar 1 satuan, maka akan diikuti pula dengan menurunnya efektivitas pembelajaran guru sebesar 0.161 satuan pada konstanta 62.067. Dengan kata lain untuk memperoleh efektivitas pembelajaran guru yang tinggi dibutuhkan persepsi terhadap supervisi kepala madrasah yang tinggi, begitu juga dengan sebaliknya. Besarnya kontribusi persepsi siswa tentang supervisi kepala madrasah terhadap efektivitas pembelajaran yaitu 3,0%. Dengan demikian persepsi terhadap supervisi kepala madrasah berperan terhadap efektivitas pembelajaran guru, karena bila kepala madrasah tidak memiliki kemampuan dalam manajemen kepengawasan, maka efektivitas pembelajaran guru tidak tercapai, karena proses pembelajaran di dalam kelas tidak teratur dengan baik, sehingga guru dan siswa tidak melaksanakan pembelajaran secara terarah. Dengan memiliki persepsi yang baik terhadap supervisi kepala madrasah, akan meningkatkan efektivitas pembelajaran guru, karena proses pembelajaran terarah pada pencapaian hasil pembelajaran.

2. Hubungan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru, berlangsung positif dan meyakinkan. Diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,441$. Maka terdapat hubungan yang positif dan berarti antara persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0,441 berada di antara

0,40 – 0,60 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi agak rendah. Selain hal tersebut, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0,194$, ini berarti bahwa sebesar 19,4 % variabel persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah memberikan sumbangan terhadap efektivitas pembelajaran guru.

Dengan demikian, persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah yang meliputi persepsi guru tentang pengkomunikasian tugas oleh kepala madrasah kepada bawahan dengan cara menguraikan secara jelas tugas-tugas dan kewajiban para personil, menumbuhkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang efektif, meningkatkan perhatian dari masing-masing komunitas, belum sepenuhnya diimplementasikan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan efektivitas pembelajaran guru.

Koordinasi tugas kepala madrasah berakibat pada iklim organisasi yang merupakan faktor utama lainnya berkaitan dengan kinerja organisasi. Hal ini sangat dipengaruhi oleh adanya interaksi beberapa elemen yang ada di dalam organisasi itu. Artinya dalam sebuah organisasi harus terdapat keterkaitan dalam dua hal, di antaranya: Pertama, budaya organisasi mencakup filosofi manajemen yang mencakup asumsi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini lebih banyak disebabkan karena bawahan sangat dipengaruhi oleh cara berfikir pihak pimpinan (atasan).

Beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi antara

lain:

- a. Mengembangkan struktur organisasi antara lain: tugas yang harus dilakukan oleh seorang manajer mampu untuk mengindektifikasikan dan mengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilaksanakan;
- b. Mendelegasikan, yakni tugas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada personil dan menciptakan pertanggungjawaban atas hasil-hasil pekerjaan;
- c. menetapkan hubungan, yaitu tugas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk menciptakan kondisi yang perlu dalam usaha kerjasama antara semua personil;

- d. Tanggung jawab, yakni tugas yang diberikan kepada suatu posisi;
- e. Pertanggungjawaban. Kewajiban melaksanakan tanggung jawab dan mempergunakan wewenang sesuai dengan norma-norma kebijakan yang ditetapkan.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi, perlu diperhatikan beberapa azas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan dengan jelas;
 - 1) Menunjukkan pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa;
 - 2) Landasan bagi organisasi yang bersangkutan;
 - 3) Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan;
 - 4) Menentukan program, prosedur (koordinasi, integrasi, implikasi, sinkronisasi dan mekanisasi).
- b. Pembagian kerja;
 - 1) Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial;
 - 2) Pembagian kerja atas dasar jenis benda;
 - 3) Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani;
 - 4) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaiannya);
 - 5) Pembagian kerja atas dasar waktu.

Oleh karena pembagian kerja dalam suatu organisasi ada baiknya mempertimbangkan jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai kebutuhan, suatu unit harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan satu sama lain, pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bila unit-unit yang ada tidak tepat lagi menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut, secara garis besarnya dalam suatu organisasi dibedakan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya.

Perencanaan pendidikan memiliki kadar vitalitas yang senantiasa harus tampil di depan jajaran fungsi manajemen pendidikan. Namun demikian tidak akan terjelma *output* kongkrit yang dihasilkan perencanaan sebelum segala bentuk aktivitas itu diimplementasikan. Dalam rangka menjalankan fungsi

tersebut tindakan penggerakan pendidikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan *action*.

Penggerakan pendidikan merupakan suatu usaha untuk menggerakan anggota kelompok dengan cara sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran anggota. Penggerakan pendidikan dilakukan setelah adanya rencana dan merupakan aktivitas utama dari pimpinan. Oleh sebab itulah diusahakan sekuat tenaga agar anggota/bawahan dapat bekerja seefisien mungkin, ataupun bagaimana usaha yang harus ditempuhnya agar mereka dapat menyukai bahkan mencintai pekerjaannya.

Hal yang sangat mendasar bagi langkah penggerakan (*actuating*) adalah menciptakan dan membentuk manajemen menjadi pandangan progresif, maksudnya para pimpinan harus bertindak aktif melalui sikap dan keputusan-keputusan mereka di samping mampu menunjukkan secara nyata bahwa mereka mempunyai perhatian yang dalam bagi anggota/ bawahan mereka. Di samping hal mendasar di atas, pada sisi lain ada faktor yang fundamental dalam menuju kesuksesan suatu manajemen adalah mengusahakan agar para anggota/bawahan mampu melaksanakan pekerjaan yang disukainya serta ingin dilakukan mereka. Minat mereka harus mendapatkan rangsangan positif dengan menunjukkan alternatif nilai tambah yang akan diraih oleh mereka baik secara individual maupun secara organisasi.

Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dan aktivitas tersebut maka secara umum fungsi penggerakan itu dapat dibagi menjadi lima sub-fungsi manajemen, yaitu:

- a. Komunikasi;
- b. Kepemimpinan;
- c. Pengarahan;
- d. Motivasi;

e. Sarana prasarana dan kemudahan.⁹⁰

Fungsi-fungsi tersebut merupakan bagian dari unsur yang memicu
menggerakkan personil untuk bekerja.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kegiatan komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Semakin besar tugas yang dikoordinir dalam satu bidang semakin besar pula kebutuhan akan komunikasi, meski tetap saja membutuhkan komunikasi. Menurut Yulk, bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus secara umum.⁹¹ Pentingnya komunikasi yang baik dalam tercapainya tugas koordinasi ini seperti berikut ini; cara dimana lembaga yang bersangkutan diorganisir, pola-pola komunikasi oleh berbagai lokasi dan departemen di dalam sistem tersebut, akan berpengaruh atas tercapainya koordinasi.

Setelah mengemukakan pengertian dan hubungan koordinasi dengan manajemen secara umum menurut pendapat beberapa ahli, maka pada bagian ini akan dikemukakan hal-hal yang dapat dilakukan dalam mencapai koordinasi yang efektif. Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa komunikasi merupakan kunci bagi koordinasi yang semakin efektif. Semakin besar atau kompleks persoalan yang dikoordinasikan, maka semakin membutuhkan informasi.

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat sudah baik. Faktor koordinasi tugas kepala madrasah menjadi pendukung peningkatan efektivitas pembelajaran guru. persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah ternyata seiring dengan efektivitas pembelajaran yang dicapai guru. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi yang menunjukkan persamaan regresi $Y^{\wedge} = 45.846 + 0.356 X_2$ mengandung arti

⁹⁰ Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h. 212.

⁹¹ Kenneth N.Wexley dan Gary A.Yulk, *Perilaku Organisasi dan Personalita* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 67.

bahwa setiap terjadi kenaikan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah sebesar 1 satuan, maka akan diikuti pula dengan meningkatnya efektivitas pembelajaran guru sebesar 0.161 satuan pada konstanta 45.846 dan sebaliknya setiap terjadi penurunan persepsi terhadap koordinasi tugas kepala madrasah sebesar 1 satuan, maka akan diikuti pula dengan menurunnya efektivitas pembelajaran guru sebesar 0.356 satuan pada konstanta 45.846. Dengan kata lain untuk memperoleh efektivitas pembelajaran guru yang tinggi dibutuhkan persepsi terhadap koordinasi tugas kepala madrasah yang tinggi, begitu juga dengan sebaliknya.

Besarnya kontribusi persepsi guru tentang supervisi kepala madrasah terhadap efektivitas pembelajaran yaitu 19,4%. Dengan demikian persepsi terhadap koordinasi tugas kepala madrasah berperan terhadap efektivitas pembelajaran guru, karena bila kepala madrasah tidak memiliki kemampuan dalam koordinasi tugas, maka efektivitas pembelajaran guru tidak tercapai, karena proses pembelajaran di dalam kelas tidak teratur dengan baik, sehingga guru dan siswa tidak melaksanakan pembelajaran secara terarah. Dengan memiliki persepsi yang baik terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, akan meningkatkan efektivitas pembelajaran guru, karena proses pembelajaran terarah pada pencapaian hasil pembelajaran.

3. Hubungan antara persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat, berlangsung positif dan meyakinkan. Diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0.453$. Maka terdapat hubungan yang positif dan berarti antara persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0.453 berada di antara 0,40 – 0,60 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi agak rendah. Selain hal tersebut, diperoleh angka sebesar $r^2 = 0.205$, ini berarti bahwa sebesar 20,5 % variabel persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah memberikan sumbangan terhadap efektivitas pembelajaran guru.

Dengan demikian, persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah yang meliputi persepsi guru tentang upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam upaya peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan pembinaan kesejahteraan melalui pengikutsertaan guru dan staf dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, penyediaan buku-buku referensi sangat penting dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf. Peningkatan honorarium di samping upaya yang non material seperti pembina hubungan kekeluargaan serta pemberian penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru dan staf yang dapat menjalankan tugas dengan baik dan komitmen tugas guru yang meliputi kemauan yang kuat dari guru untuk tetap berada, bekerja dan rasa memiliki organisasi, meliputi dimensi afektif (keinginan untuk terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi), kontiniu (keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi) dan normatif (normatif adalah refleksi perasaan akan tanggung jawab untuk tetap menjadi bagian organisasi), kemauan yang kuat dari guru untuk tetap berada, bekerja dan rasa memiliki organisasi, telah dapat diimplementasikan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan efektivitas pembelajaran guru.

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dan koordinasi tugas kepala madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat sudah baik. Faktor kepengawasan dan koordinasi tugas kepala madrasah menjadi pendukung peningkatan efektivitas pembelajaran guru. persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama ternyata seiring dengan efektivitas pembelajaran yang dicapai guru. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi yang menunjukkan persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 382.517 + 0.099X_1 + 0.343 X_2$, mengandung arti bahwa setiap terjadi kenaikan persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama sebesar 1 satuan, maka akan diikuti pula dengan meningkatnya efektivitas pembelajaran guru sebesar 0.343 satuan pada konstanta 382.517 dan sebaliknya

setiap terjadi penurunan persepsi terhadap supervisi koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama sebesar 1 satuan, maka akan diikuti pula dengan menurunnya efektivitas pembelajaran guru sebesar 0.343 satuan pada konstanta 382.517. Dengan kata lain untuk memperoleh efektivitas pembelajaran guru yang tinggi dibutuhkan persepsi terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah yang tinggi, begitu juga dengan sebaliknya.

Besarnya kontribusi persepsi siswa tentang supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah terhadap efektivitas pembelajaran yaitu 20,5%. Dengan demikian persepsi terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama berperan terhadap efektivitas pembelajaran guru, karena bila kepala madrasah tidak memiliki kemampuan dalam manajemen pendidikan, maka efektivitas pembelajaran guru tidak tercapai, karena proses pembelajaran di dalam kelas tidak teratur dengan baik, sehingga guru dan siswa tidak melaksanakan pembelajaran secara terarah. Dengan memiliki persepsi yang baik terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama, akan meningkatkan efektivitas pembelajaran guru, karena proses pembelajaran terarah pada pencapaian hasil pembelajaran.

F. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti telah melakukannya sesempurna mungkin dengan tidak mengabaikan prosedur metode ilmiah. Tetapi walaupun demikian, tidak menutup adanya keterbatasan. Adapun beberapa keterbatasan yang dihadapi peneliti di lapangan di antaranya adalah:

1. Data penelitian tentang persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dan variabel efektivitas pembelajaran guru diperoleh dari para guru. Oleh karena itu jawaban yang diberikan oleh guru terhadap butir instrumen angket diharapkan apa adanya. Sehingga ketika akan mengisi angket, telah dijelaskan kepada guru bahwa penelitian ini dilakukan untuk pengembangan ilmu, segala rahasia tentang diri guru tetap dijaga.
2. Skor pada variabel persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah dan variabel efektivitas pembelajaran guru dalam penelitian ini, ada

kemungkinan belum optimal, kemungkinan ada variabel pengiring yang lebih berpengaruh terhadap efektivitas pembelajaran guru, seperti kepemimpinan kepala, iklim kerja dan disiplin kerja.

3. Waktu yang tersedia, keadaan yang tenang bagi guru untuk berpikir tenang ketika akan mengisi kuesioner tidak dapat diketahui dengan pasti, sehingga independensi guru dalam mengisi kuesioner tidak dapat diketahui.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

D. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan penelitian ini antara lain:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Hal ini berarti semakin positif persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah maka semakin tinggi efektivitas pembelajaran guru.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Hal ini berarti semakin baik persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah maka semakin tinggi efektivitas pembelajaran guru.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama dengan efektivitas pembelajaran guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Langkat. Hal ini berarti semakin baik persepsi guru terhadap supervisi dan koordinasi tugas kepala madrasah secara bersama-sama maka semakin tinggi efektivitas pembelajaran guru.

B. Implikasi Penelitian

Dari kesimpulan penelitian yang telah dibahas, maka selanjutnya
dikemukakan implikasi penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru. Hal ini menegaskan bahwa persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah memiliki peranan terhadap peningkatan efektivitas

pembelajaran guru. Dengan demikian, perlu diupayakan peningkatan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah, sehingga guru memiliki efektivitas pembelajaran yang tinggi.

Untuk meningkatkan persepsi guru terhadap supervisi kepala madrasah, dibutuhkan berbagai program pengembangan sumber daya manusia kepala madrasah, sehingga guru memiliki persepsi positif terhadap supervisi kepala madrasah.

Pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan pengembangan pengetahuan dan keterampilan, yang memiliki arti meningkatkan kemampuan guru agar mereka lebih mengenal dan memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan secara lebih mendalam memahami perkembangan dan sasaran yang akan dicapai madrasah, senantiasa menghidupkan kerjasama dalam menghadapi kesulitan-kesulitan yang dihadapi madrasah.

Kepala madrasah berperan sebagai pemimpin institusional dan eksekutif dalam berbagai dimensi perilaku administratif, yaitu: Pengembangan kebijakan pendidikan yang dasar bertalian dengan tujuan-tujuan umum pendidikan. Pengembangan kebijaksanaan operasional yang diperlukan untuk melaksanakan kebijaksanaan pendidikan. Pelaksanaan teknis manajerial kebijakan pendidikan. Penggunaan dengan cerdas proses administrasi pada semua tahap kegiatan.

Dengan melihat dimensi tersebut di atas maka tugas yang diemban oleh kepala madrasah cukup berat, oleh karena itu dalam melaksanakan tugasnya kepala madrasah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai administrator dan Supervisor. Peran kepala madrasah sebagai pejabat formal; kepala madrasah sebagai manajer; kepala madrasah sebagai seorang pemimpin; kepala madrasah sebagai pendidik; kepala madrasah sebagai staf. Peran utama kepala madrasah yaitu sebagai administrator/manajer dan sebagai edukator (pendidik) dimana kepada peran ini dapat dimasukkan peran sebagai supervisor. Sebagai manajer atau administrator, kepala madrasah bertanggung jawab dan mempunyai tugas dalam pengelolaan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Kepala madrasah yang berkualitas yaitu kepala madrasah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *Conceptual skills, human skill dan technical skills.*

- a. *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
- b. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- c. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan. Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala madrasah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik. Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi atau sekolah tersebut berada, (2) seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus

mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan *sylabus* rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah dengan efektivitas pembelajaran guru. Hal ini menegaskan bahwa persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah memiliki peranan besar terhadap peningkatan efektivitas pembelajaran guru. Dengan demikian, perlu diupayakan peningkatan persepsi guru terhadap koordinasi tugas kepala madrasah, sehingga guru memiliki efektivitas pembelajaran yang tinggi.

Mengaplikasikan manajemen pendidikan dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan. Sebelum mengarahkan, mengkoordinasikan tugas dan mengawasi, haruslah ada rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu program. Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, maka rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci

agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Membuat perencanaan pendidikan dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:

- a. Merumuskan tujuan secara tegas
- b. Merumuskan keadaan selama satu periode
- c. Mengenal segala peluang dan hambatan.
- d. Membuat pengembangan rencana kerja untuk pencapaian tujuan.

Tujuan dari perencanaan adalah mencapai tujuan:

- a. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- b. Dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan manfaat perencanaan adalah:

- a. Menjadi arahan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- b. Perencanaan menjadi arah kerja bukan membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.

Langkah-langkah dalam perencanaan pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Membuat rumusan tujuan yang hendak dicapai;
- b. Mendata pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan;
- c. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian aktivitas kerja;
- d. Membuat rumusan pemecahan dan penyelesaian masalah-masalah.

Perencanaan pendidikan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai kebutuhan.
- b. Membuat rincian tiap-tiap kebutuhan secara khusus.
- c. Menentukan pilihan-pilihan yang diinginkan.
- d. Memperkirakan pemenuhan segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua unsur.

- e. Melakukan identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategi yang dipilih.

Perencanaan mempunyai unsur-unsur yang jelas dan saling berkaitan satu sama lain, maka identifikasi unsur-unsur perencanaan yang dilakukan adalah:

a. Pengambilan keputusan, meliputi aspek-aspek:

- 1) Adanya tujuan, asumsi dan harapan.
- 2) Adanya tindakan, yaitu unsur untuk melaksanakan keputusan.
- 3) Adanya struktur keputusan.

b. Aspek pengetahuan yang baru. Setiap perencanaan mempunyai aspek pengetahuan yang baru yang mengacu kepada:

- 1). Aspek waktu. Berdasarkan dimensi waktu, ada perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
- 2). Aspek struktural. Pada struktural atau bagian mana akan memperoleh resiko yang paling kecil.
- 3). Aspek cara pengukuran. Perencanaan harus dapat diukur salah satu pengukuran dalam perencanaan. Penyuluh adalah membandingkan motivasi dengan moral atau pertimbangan antara motivasi dengan moral.
- 4). Aspek rasional. Perencanaan adalah usaha untuk melakukan perubahan.

c. Memiliki strategi dan taktik. Strategi meliputi peraturan kebijakan kelembagaan dan nilai-nilai, sedangkan taktik adalah bagaimana mengimplementasikan perencanaan seperti anggaran keuangan dan lain-lain.

c. Perencanaan sebagai suatu teknologi

Perencanaan sebagai suatu teknologi, maka dalam perencanaan ada proses menata informasi dan memproses data.

d. Perencanaan sebagai suatu struktur. Dalam hubungan dengan struktur, maka setiap tugas-tugas perlu diidentifikasi secara jelas.

Beberapa sifat perencanaan pendidikan, yaitu:

- a. Bersifat komprehensif.
- b. Bersifat merangkul berbagai unsur, seperti dana dan tenaga.
- c. Bersifat fleksibel/lentur sesuai kebutuhan yang berkembang.

- d. Menggunakan sarana yang bersifat analitis, sehingga dapat diperoleh pengukuran efisien.
- e. Ada tatanan struktur, ada proses komposisi dan mempunyai sifat yang menetap (baku).

Aktivitas perencanaan yang dilakukan meliputi hal berikut:

- a. Membuat perkiraan proyeksi yang akan datang.
- b. Membuat sasaran kerja serta mengkoordinasikannya.
- c. Membuat susunan program dengan ukuran kegiatan.
- d. Membuat susunan kronologis jadwal kegiatan.
- e. Membuat anggaran dan alokasi sumber daya.
- f. Membuat rancangan pengembangan prosedur dalam strandar.
- g. Menetapkan dan mengintervensi kebijakan.
- h. Berangkat dari visi, dan misi, madrasah bersama-sama dengan unsure lainnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang.

Perencanaan program madrasah harus mencakup indikator atau target yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan kualitas pendidikan. Program madrasah yang disusun bersama-sama antara madrasah, orang tua dan masyarakat ini, sifatnya berbeda satu madrasah dengan madrasah lainnya, sesuai dengan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus dalam aplikasi manajemen pendidikan ini adalah efektivitas pembelajaran, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah-langkah untuk penyampaianya di dalam proses pembelajaran.

Bentuk perencanaan pendidikan terdiri dari:

- a. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Daya

Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan. Gunanya untuk:

- 1) Memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk efektivitas pembelajaran.
- 2) Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya;
 - a) Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
 - b) Pertanggung jawaban; madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung jawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu madrasah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan efektivitas pembelajaran.

b. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Dana.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tersebut menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada *output* pembelajaran. Oleh karena itu dalam pelaksanaan konsep manajemen, madrasah harus

membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian efektivitas pembelajaran. Hal ini sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program madrasah, oleh karena itu madrasah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu; mampu mengidentifikasi perubahan pokok di madrasah dalam periode satu tahun dan keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus meyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus dilaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

Perencanaan dalam pengaturan sumber dana tertuang dalam rancangan anggaran pendapatan dan biaya madrasah (RAPBM).

c. Perencanaan dalam Pengembangan Kurikulum

Sesuai dengan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum, baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap

siswa, madrasah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, berkarakter dan memiliki kematangan emosional.

Ada tiga hal yang diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

- 1) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- 2) Mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di madrasah.

Untuk melihat pencapaian efektivitas pembelajaran, siswa harus dinilai melalui proses *test* yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologis lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara objektif kepada orang tua mengenai siswa dan kepada madrasah, mengenai performan madrasah sehubungan dengan proses pendidikan untuk efektivitas pembelajaran.

d. Perencanaan dalam Pembinaan Personil Madrasah.

Madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah. Untuk itu birokrasi di luar madrasah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan pengharhaan terhadap prestasi perlu dikembangkan.

Dalam rangka merencanakan manajemen pendidikan, maka perlu partisipasi dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk instansi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, madrasah melakukan tahapan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan basis data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan.
- 2) Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- 3) Berdasarkan analisis tersebut madrasah harus mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.

Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, dapat dicapai dengan efisien. Aspek penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- a. Adanya bagan organisasi formal.
- b. Adanya pembagian kerja.
- c. Membuat departementalisasi.
- d. Membuat kejelasan rantai perintah atau kesatuan perintah.
- e. Membuat kejelasan tingkat-tingkat hirarki manajemen.
- f. Melancarkan saluran komunikasi.

Aplikasi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan terdiri dari tiga

tahap, yaitu:

- a. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Membuat pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu.
- c. Mengembangkan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi konflik.

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Para pegawai dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan dalam melakukan pengarahan yaitu:

- a. Senantiasa berorientasi pada tujuan.
- b. Mengingatkan pentingnya keharmonisan kerja dengan tujuan.
- c. Mengingatkan pentingnya kesatuan komando.

Pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar pegawai bersedia untuk bekerja sebaik mungkin dan diharapkan tidak

menyimpang dari prinsip-prinsip di atas. Cara-cara pengarahan pengorganisasian dalam manajemen pendidikan yaitu:

- a. Melakukan orientasi. Yaitu cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu, supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- b. Melakukan perintah. Merupakan permintaan dari kepala madrasah kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- c. Membuat delegasi wewenang. Dalam pendelegasian wewenang ini kepala madrasah melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Fungsi pengerakan yaitu adanya pengerakan yang dilakukan oleh pimpinan madrasah, memungkinkan organisasi madrasah berjalan berdasarkan perencanaan yang ditetapkan. Dengan demikian pengerakan yang dilakukan oleh pimpinan madrasah, penting dalam manajemen. Pimpinan madrasah yang mampu menggerakkan bawahannya tentu mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, memberi motivasi adalah usaha untuk membangkitkan, usaha membangkitkan. Berdasarkan pemberian motivasi tersebut, diharapkan dalam manajerialnya pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya.

Dalam fungsi penggerakan, madrasah bekerja dalam koridor-koridor tertentu, antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya; madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya.
- b. Pertanggungjawaban, madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan /tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana

masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu madrasah harus memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan mutu.

- c. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaianya.
- d. Personil madrasah; madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah.
- e. Konsekuensi logis dari itu, madrasah harus diperkenankan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stakeholders*)

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi ke pusat unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya madrasah yang dikelola secara efektif yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama madrasah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Pendanaan, walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosio ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada madrasah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada madrasah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh madrasah dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Pemberian kewenangan kepada madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal.

Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, madrasah melakukan hal-hal:

- a. Membuat pengembangan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah;

- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu;
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

C. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat dikemukakan antara

lain:

1. Kepada pimpinan madrasah
1. Pimpinan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat diharapkan memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia para guru, sebab pendidikan yang baik hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kompetensi paedagogik, profesional, sosial dan kepribadian.
2. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat, diharapkan lebih menghargai setiap penampilan kerja dengan usaha inisiatif yang ditampilkan guru dengan lebih memperhatikan hasil kerja dan memberikan nilai tambah untuk penilaian guru yang akan dipertimbangkan dalam promosi jabatan.

3. Pimpinan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat diharapkan meningkatkan kemampuan dalam mengelola madrasah melalui peningkatan kemampuan teoretis dan praktis.

2. Kepada para guru

- a. Para guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat diharapkan secara terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam manajemen kelas, manajemen pembelajaran, baik melalui pendidikan formal maupun melalui berbagai kegiatan ilmiah.
- b. Para guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat diharapkan secara terus menerus meningkatkan efektivitas pembelajaran, baik melalui penggunaan model pembelajaran yang interaktif antara pendidik dengan peserta didik, penggunaan media pembelajaran maupun penggunaan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar.
- c. Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Langkat, hendaknya senantiasa meningkatkan pengetahuannya dalam mengimplementasikan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dimana KTSP menginginkan adanya kekhasan daerah yang dimasukkan ke dalam kurikulum madrasah, sehingga dengan demikian guru memiliki satu unsur penting dalam kompetensi pendidik. Dengan demikian guru dapat membantu siswa melaksanakan pembelajaran untuk mendapatkan hasil belajar agama Islam yang tinggi.

3. Kepada siswa

Para siswa diharapkan dapat melaksanakan aktivitas pembelajaran lebih giat lagi untuk mendapatkan hasil belajar agama Islam yang lebih tinggi, baik melalui pembelajaran kurikuler, intra kurikuler maupun ekstra kurikuler. Melalui pembelajaran kurikuler siswa dapat menggunakan fasilitas perpustakaan, laboratorium secara maksimal melalui bimbingan para guru. Melalui pembelajaran intra kurikuler siswa dapat menggunakan momentum bulan Ramadan dengan mengikuti pesantren kilat Ramadhan.

Melalui peringatan hari besar Islam siswa dapat mengikuti lomba-lomba yang bertemakan keIslaman.

Melalui pembelajaran ekstra kurikuler siswa dapat mengikuti kursus *tilawah al-Qur'an*, tafsir al-Qur'an dan *tahfiz al-Qur'an*.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Al- Bukhari, Ismail, ibn Muhammad, Abu Abdullah. *Shahih al-Bukhari*, jilid 1., Beirut: Dar ash-Sha'bu, t.t.
- Anoraga, Panji dan Widiyanti, Ninik. *Psikologi Dalam Perusahaan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993).
- Ardi, Romli. *Hand Out Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PPS UHAMKA, 2000.
- Arikunto, Suharsimi. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Pers, 1989.
- Atmodiwiro, Soebadio., Totosiswanto, Soeranto. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Semarang: Adhi Waskito, 1991.
- Atmosudirjo, Prajudi. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982.
- At-Tabariy, Ibn Jarir. *Jami'u al-Bayan fi Ta'wil Alquran*, Cet 1. Mesir: Mustafa al-Baby al-Halaby, 1968.
- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Rineka Cipta, 1979.
- Bramley, Peter. *Evaluating Training Effectiveness*. Cambridge: MCGraw-Hill International Limited 1996.
- Burhanudin, Yusak. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Chopra R.K. *Office Organisation and Manajemen*. Delhi: Himalaya, 1992.
- Degeng, Sudana, I Nyoman. *Ilmu Pengajaran taksonomi Variabel*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1989.
- Depdiknas, *Pengelolaan Kurikulum di Tingkat Sekolah*. Jakarta: Pusat Kurikulum, Badan Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Profesional Kurikulum, 2003.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 2000.

- Greenberg, Jerald., Baron, Robert, A. *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon. 1997.
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*, Cet 1. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- , Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- , Oemar. *Pendidikan Guru Konsep dan Strategi*. Bandung: Mandar Maju, 1991.
- Handoko, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1998.
- Lipham, James, M. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman Inc, 1985.
- Manan, Imran. *Dasar-Dasar Sosial Budaya Pendidikan* (Dirjen Dikti: 1989).
- Mantja, Willem. *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2002.
- Martayo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet 4. Yogyakarta: BPPFE, 1980.
- Meier, Dave. *The Accelerated Learning Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2000, terj *The Accelerated Learning Handbook Panduan Kreatif dan Efektif Merancang Program Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Kaifa, 2002.
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Depdiknas, 2005.
- Nasution, S. *Didaktik Asas-Asas Mengajar*. Bandung: Jemmars, 1982.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Cet 5. Jakarta: Jaha Masagung, 1993.
- Newstrom, John W., Davis, Keith. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Companies, 1997.
- Pidarta, Made. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.

- Preston, Paul., Zimmerer, Thomas W. *Management for Supervisors*. New Jersey: Prentice Hall. Inc. 1999.
- Prokopenko, Joseph. *Productivity Management*. Geneve: International Labour Officer, 1987.
- Robbins, Stephen, P. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Lic. Ec, Arean, 199.
- Sahertian, Piet A. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1994.
- Sahertian, Piet A., Mataheru, Frans. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1999.
- Selameto, *Proses Belajar Mengajar dalam Sistem Kredit Semester SKS*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Semiawan, Conny. *Pendekatan Keterampilan Proses: Bagaimana Mengaktifkan Siswa dalam Belajar*. Jakarta: Gramedia. 1985.
- Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu*. Jakarta: Balai Pustaka, 1992.
- Suradinata, Ermaya. *Psikologi Kepegawaian*. Bandung: Ramandan, 1979.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Cet 2*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.
- Tracey William, R. *Managing Training and Development System*. USA: AMACOM, 1974.
- Tubbs, Steward L. dan Moss, Sylvia *Human Communication*, terj. Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Ulwan, Abdullah, Nashih. *Tarbiyah al-Aulad fi al-Islam*. Kairo: Dar al-Salam li at-Tarbiyah wa an-Nasyr wa at-Tauzi, 1981.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta :Ghalia Indonesia,. 1987.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.

Vecchio, Robert, P. *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Press, 1995.

Wexley, Kenneth N. dan Gary A.Yulk, *Perilaku Organisasi dan Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.

Woolfok, Anita, E. *Educational Psychology* . Needham: Allyn & Bacon, 1993.

Yukl, Gary, A. *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall Inc, 1981.