

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Deskripsi Teori Kinerja
 - a. Pengertian Kinerja

Kinerja guru diawali dengan perumusan kata kinerja yang merupakan padanan kata dari bahasa Inggris "*performance*" berarti "sesuatu hasil yang telah dikerjakan" (Rorimpandey, 2020:20). Uno & Lamatenggo (Utami, et al, 2021:2) berpendapat bahwa "kinerja merupakan aktivitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugas pokok yang dibebankan kepadanya (berhubungan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya)". Sementara itu Didi Pianda (2018:13) memberikan pengertian kinerja sebagai "prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut". Lebih lanjut dikatakan Ruky kata "*performance*" mempunyai tiga makna di antaranya yaitu 1) Pelaksanaan tugas, seperti dalam kalimat pelaksanaan kewajibannya (*in performing his/her duties*), 2) Prestasi seperti dalam kalimat mobil yang sangat cepat (*high performance car*) dan 3) Pertunjukan, seperti dalam kalimat pertunjukan tari-tarian rakyat (*folk dance performance*) (Supardi, 2014:45).

Kinerja menurut pengertian tersebut dimaknai sebagai prestasi kerja. Hasil kerja seseorang dalam periode tertentu jika dibandingkan dengan sasaran sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama. Jika diterapkan pada lembaga pendidikan, kinerja memiliki arti sebagai hasil kerja, dorongan untuk melaksanakan pekerjaan, kemampuan atau prestasi. Kinerja merupakan aktivitas pekerjaan yang dilakukan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan dan harapan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan kinerja, agama Islam juga mengajarkan tentang kinerja dengan tujuan untuk mencapai hasil yang baik. Sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an surah Ash-Shaffat ayat 61 yang berbunyi.

﴿٦١﴾ لِمِثْلِ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ

Artinya: “Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja.” (Q.S. Ash-Shaffat 37:61)

Munasabah, pada ayat-ayat yang lalu, Allah menceritakan keadaan orang-orang mukmin di surga beserta kenikmatan yang mereka rasakan. Pada ayat ini, Allah menerangkan bahwa ahli surga itu berbincang-bincang satu sama lain tentang teman-teman mereka sewaktu hidup di dunia. Percakapan mereka menuju kepada cerita tentang salah seorang teman mereka karena perbedaan paham yang hampir saja menjerumuskan dia ke dalam kebinasaan. Berkat rahmat Allah, ia selamat dari pengaruh buruk kawannya itu.

Berdasarkan tafsir dari Ibnu Katsir dikutip dari Yayasan Learn Quran, pada ayat tersebut menjelaskan sahabat Nabi yang bernama Qatadah mengatakan bahwa ini merupakan perkataan penduduk surga. Ibnu Jarir mengatakan bahwa ini adalah perkataan Allah yang artinya ”untuk meraih kenikmatan dan kemenangan seperti ini hendaklah orang-orang di dunia berusaha agar mereka dapat meraihnya kelak di akhirat”, yakni dengan mengerjakan amal perbuatan yang semisal untuk meraih pahala.

Sedangkan dalam tafsir Al-Mishbah yang ditulis oleh Quraish Shihab, pada ayat tersebut dijelaskan bahwa untuk mendapatkan kemuliaan seperti yang diterima oleh orang-orang Mukmin di akhirat itu, hendaknya orang-orang yang berbuat di dunia itu berusaha untuk mendapatkan seperti yang mereka inginkan. Kenikmatan yang besar di surga hanya dapat dicapai dengan usaha yang sungguh-sungguh, ikhlas dan takwa kepada Allah.

Guru merupakan salah satu SDM yang berada di sekolah. Kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah (Septiana, et al, 2013:108). Menurut Clewes menyatakan bahwa “*The lecturer or teacher performance is an important factor. The students are the prime evaluator of the teacher performance*” artinya “performa dosen atau

guru merupakan faktor penting, para peserta didik adalah evaluator utama dari kinerja guru.” Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran (Ardiana, 2017:17). Jadi, keberhasilan proses pembelajaran ditentukan dari hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh disiplin profesional serta etos kerja.

b. Indikator Kinerja

Kinerja mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk 1) kuantitas keluaran, 2) kualitas keluaran, 3) jangka waktu keluaran, 4) kehadiran di tempat kerja dan 5) sikap kooperatif (Mathis & Jackson, 2010:378). Menurut Uno & Lamatenggo, terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja guru yaitu sebagai berikut (Koswara & Rasto, 2016).

- 1) Kualitas kerja. Indikator ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam menguasai segala sesuatu berkaitan dengan persiapan perencanaan program pembelajaran dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran di kelas.
- 2) Kecepatan/ketepatan kerja. Indikator ini berkaitan dengan ketepatan kerja guru dalam menyesuaikan materi ajar dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik.
- 3) Inisiatif dalam kerja. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam penggunaan model pembelajaran yang variatif sesuai materi pelajaran dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak.
- 4) Kemampuan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam memimpin keadaan kelas agar tetap kondusif, pengelolaan kegiatan belajar mengajar dan penilaian hasil belajar peserta didik.
- 5) Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan guru dalam proses layanan bimbingan belajar dengan peserta didik yang kurang mampu mengikuti pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran.

Kinerja guru merupakan suatu kemampuan kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan tersebut sebagai salah satu faktor keberhasilan dan profesionalisme guru di lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah. Adapun ruang lingkup dan standar kinerja guru berdasarkan Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 yaitu.

- 1) Perencanaan pembelajaran, di antaranya rencana pembelajaran dan merumuskan silabus, merumuskan metode, menentukan sumber belajar, merumuskan materi, merumuskan alat peraga dan merumuskan evaluasi.
- 2) Pelaksanaan pembelajaran, di antaranya menggunakan rencana pembelajaran, kehadiran melaksanakan KBM, melakukan kegiatan pendahuluan, menyampaikan konsep materi sesuai rencana pembelajaran, menentukan tujuan pembelajaran, menggunakan sumber belajar yang bervariasi, menggunakan konsep dengan bahasa yang jelas dan sistematis, menggunakan alat peraga, membangun suasana kelas yang menyenangkan dan membangun pengalaman peserta didik.
- 3) Evaluasi pembelajaran, di antaranya memiliki catatan kehadiran peserta didik, melakukan penilaian proses, menganalisis soal, melakukan tes akhir kegiatan pembelajaran, mempunyai data hasil penilaian peserta didik, mendesain remedial dan pengayaan, memenuhi target ketuntasan dan menyusun laporan kinerja belajar peserta didik.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan, kompetensi serta penempatan guru di wilayah kerjanya. Untuk itu perlu dilakukan penempatan guru sesuai dengan kompetensinya. Jika guru diberi tugas yang tidak sesuai dengan kompetensinya akan berakibat hasil kerjanya akan memburuk dan menimbulkan ketidakpuasan. Sikap kecewa juga dapat menghambat perkembangan etos kerja guru.

Sejalan dengan hal itu Pidarta (2019:53) menyatakan bahwa etos kerja yang positif ialah suasana kerja yang menyenangkan, bukan kerja yang dipersepsikan sebagai hal yang dipaksakan. Etos kerja yang positif adalah kemampuan seseorang dalam mencintai tugas yang mempunyai nilai estetika di dalamnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara memberikan pekerjaan kepada orang tersebut sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar (2012:23) yang menyatakan bahwa keahlian merupakan salah satu penentu prestasi individu bersama dengan bakat, di mana kecerdasan menjadi salah satu faktor penentu prestasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang diperoleh guru dalam lembaga pendidikan (sekolah) sesuai dengan bidang kemampuan dan keahliannya dalam menjalankan tugas. Kinerja guru dapat diukur dari kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan kerja dan cara berkomunikasi. Selain itu,

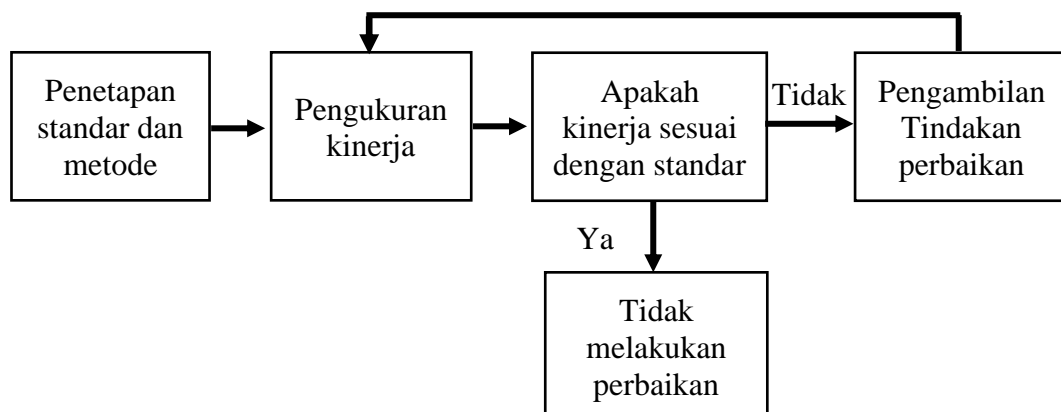
kinerja guru tercermin dari komitmennya dalam menjalankan amanah, profesinya dan etos kerjanya. Adapun maksud kinerja guru dalam penelitian ini adalah keahlian kerja guru di madrasah yang diwujudkan melalui keterampilan dan keahlian merencanakan program pengajaran, melakukan kegiatan dan mengevaluasi pembelajaran.

c. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui tingkat kerja seseorang perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian yang juga memiliki arti lain evaluasi merupakan sebuah proses menentukan hasil yang diperoleh melalui beberapa kegiatan terencana untuk mendukung tercapainya tujuan (Sagala, 2017:129). Sedangkan disisi lain, Handoko (2019:61) berpendapat bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses di mana organisasi menilai atau mengevaluasi kinerja seseorang. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan *feedback* kepada seseorang tentang pelaksanaan kinerja yang telah mereka lakukan. Penilaian kinerja menurut Surya Dharma (2005:101) bahwa penilaian yang didasarkan pada pemahaman pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Penilaian kinerja menurut Mocker terdapat empat langkah utama yaitu (Wahyudi, 2006:71).

- 1) Menetapkan standar dan metode pengukuran kinerja.
- 2) Mengukur kinerja.
- 3) Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan.
- 4) Tindakan perbaikan apabila kinerja turun di bawah standar.



Gambar 2.1 Bagan Langkah-Langkah Utama dalam Proses Pengukuran

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like and dislike*" dari penilai, agar objektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik (*feedback*) kepada para guru dan pegawai tentang kinerja mereka.

Arti pentingnya penilaian kinerja menurut Hariandja adalah sebagai berikut (Rorimpandey, 2020:67).

- 1) Perbaikan, memberikan kesempatan kepada guru dan pegawai untuk mengambil langkah-langkah perbaikan melalui *feedback* yang diberikan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja.
- 2) Penyesuaian insentif (gaji) digunakan untuk memotivasi guru dan pegawai dengan memberikan kompensasi kepada mereka secara layak.
- 3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dengan melakukan penempatan sesuai dengan keahlian guru dan pegawai.
- 4) Pelatihan dan pengembangan, dengan dilakukannya penilaian maka kelemahan-kelemahan guru dan pegawai dapat diketahui sehingga program-program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan secara efektif.
- 5) Perencanaan karir, yaitu guru dan pegawai dapat diberikan bantuan perencanaan karir dengan menyesuaikan dengan kepentingan lembaga.
- 6) Proses penempatan dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan untuk kerja yang tidak baik.
- 7) Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam pekerjaan.
- 8) Meningkatkan perlakuan yang setara kepada guru dan pegawai, yaitu dengan cara memberikan perlakuan yang adil dan objektif kepada setiap guru dan pegawai.
- 9) Membantu guru dan pegawai menyelesaikan masalah eksternal, yaitu dengan melakukan penilaian kinerja dari atasan akan diketahui apa yang menjadi penyebab terjadinya kinerja yang buruk sehingga penyelesaian masalah dapat dibantu atasan.
- 10) Pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia dapat memberikan umpan balik, yaitu dengan diketahuinya kinerja guru dan pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan uraian tentang arti pentingnya penilaian kinerja tersebut dapat terlihat dengan jelas bahwa penilaian kinerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek guru dan pegawai kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu guru dan pegawai untuk mencapai unjuk kerja yang

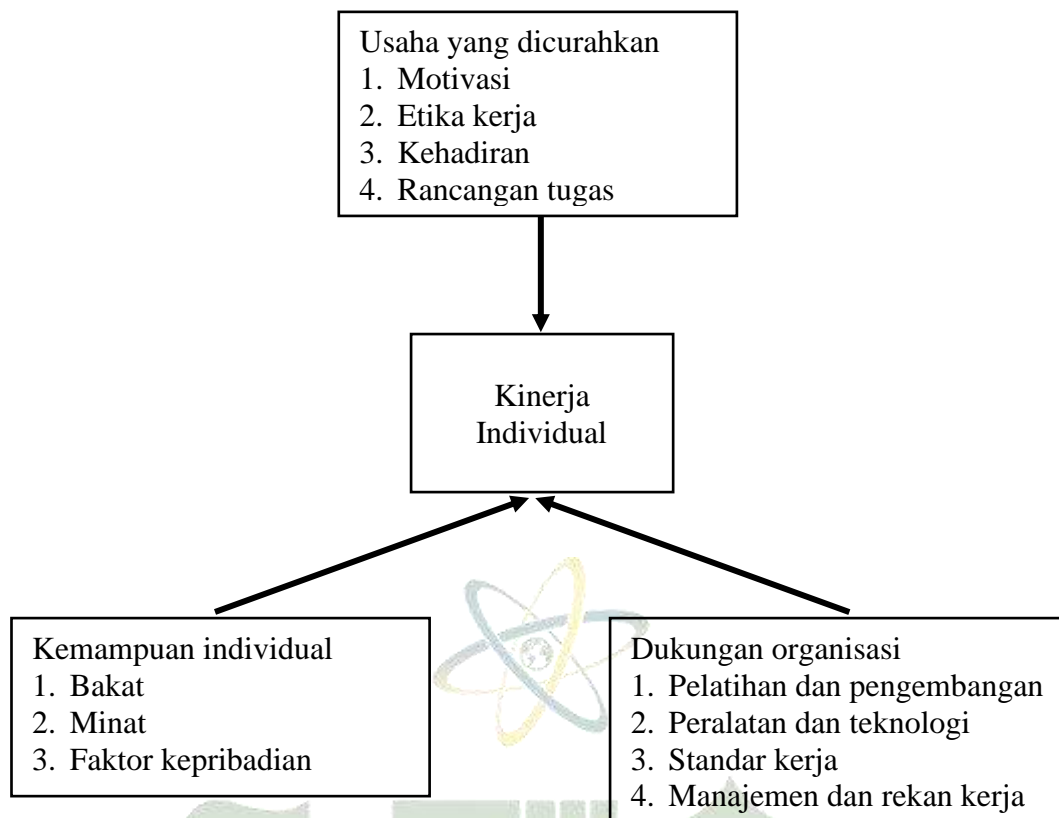
diharapkan oleh lembaga dan berorientasi pada pengembangan guru dan pegawai serta lembaga.

Tentang penilaian terhadap kinerja guru, Hamzah berpendapat bahwa terdapat tiga kriteria dasar penilaian kinerja guru, yakni 1) proses, 2) karakteristik-karakteristik guru dan 3) hasil atau produk yaitu perubahan sikap dan tingkah laku peserta didik (Rorimpandey, 2020:71). Kriteria “proses” sebagai dasar penilaian kinerja guru merujuk pada tingkah laku guru ketika menangani suatu pekerjaan. Bagaimana proses seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga secara efektif dapat melakukan pembelajaran terhadap peserta didik, inilah indikator umum (*general indicator*) kalau penilaian kinerja guru berdasarkan kriteria proses.

Penilaian kinerja berdasarkan “karakteristik-karakteristik guru” mengacu pada sikap perilaku pribadi guru sebagai sasaran penilaian. Penilaian kinerja guru berdasarkan kriteria “hasil” merujuk pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan. Dalam proses pembelajaran tujuan akhirnya adalah perubahan tingkah laku peserta didik setelah melakukan proses belajar, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sama sekali baru. Penilaian kinerja terhadap guru dilakukan untuk memberi tahu apa yang diharapkan pengawas/supervisi dalam membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain terhadap kualitas dan kuantitas *output* mutu pendidikan di setiap sekolah.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Secara umum terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu 1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, 2) tingkat usaha yang dicurahkan dan 3) dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2006:113). Ketiga faktor tersebut dapat diuraikan dalam gambar berikut.



Gambar 2.2 Komponen Kinerja Individual

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Juniarti & Putri (2021:45-47) adalah sebagai berikut.

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan *skill* dalam pekerjaan yang harus dimiliki seseorang. Semakin tinggi tingkat kemampuan dan keahlian seseorang maka pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan benar.
- 2) Pengetahuan, seseorang dengan tingkat pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
- 3) Rencana kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memberikan kemudahan seseorang dalam mencapai tujuannya.
- 4) Kepribadian, kepribadian yang dimiliki seseorang dapat berbeda antara satu dengan lainnya. Kepribadian atau karakter yang baik pada diri seseorang, maka akan menghasilkan pekerjaan yang baik karena dilakukan secara sungguh-sungguh dan penuh dengan tanggung jawab.
- 5) Motivasi kerja, merupakan semangat seseorang dalam melakukan pekerjaan. Jika seseorang memiliki semangat yang kuat dari dalam atau luar dirinya, maka seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

- 6) Kepemimpinan, merupakan aktivitas pemimpin dalam mengelola, mengatur dan memerintah bawahannya dengan memberikan tugas yang harus dikerjakan dengan penuh tanggung jawab.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan cara pemimpin bersikap dalam memerintahkan bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan tradisi yang dimiliki suatu organisasi. Tradisi-tradisi tersebut mengatur hal-hal yang diterima dan berlaku secara umum di mana setiap anggota organisasi harus mematuhi.
- 9) Kepuasan kerja, yaitu perasaan suka atau senang seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika guru dan pegawai merasa senang atau untuk bekerja, maka akan menghasilkan pekerjaannya yang baik.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan kondisi atau suasana lokasi tempat bekerja yang berupa ruangan, sarana dan prasarana, *layout*, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat memberikan ketenangan dan suasana nyaman maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.

Selain itu, menurut Rorimpandey (2020:32-33) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru dalam konteks penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Faktor yang berasal dari dalam diri seseorang (internal), misalnya: pendidikan, jenis kelamin, usia, minat, bakat, watak atau sifat, motivasi, pengalaman dan lain-lain.
- 2) Faktor yang berasal dari luar diri seseorang (eksternal), misalnya: kondisi kerja, gaya kepemimpinan, kebijakan, supervisi, sistem imbalan, lingkungan fisik, sarana dan prasarana, sistem administrasi dan lain-lain.

2. Deskripsi Teori Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai proses pelaksanaan tugas dan kewajiban seorang pimpinan. Kepemimpinan menjadi sifat dasar dari pemimpin dalam mengemban amanah dan tanggung jawab atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah diberikan kepada orang-orang yang dipimpinnya baik secara moral maupun legal formal (Hikmat, 2009:249).

Dalam bahasa Inggris istilah kepemimpinan sering disebut “*leader*”, merupakan asal kata dari “*to lead*” dan aktivitasnya disebut dengan

“leadership”. Pada kata kerja *“to lead”* tersebut mengandung beberapa arti yang saling berkaitan erat yaitu berjalan ke depan, bergerak lebih cepat, berbuat paling dulu, mengambil langkah pertama, mengarahkan pikiran/pendapat orang lain, mempelopori suatu tindakan, menuntun, membimbing, berjalan lebih depan dan menggerakkan orang lain melalui pengaruh yang dimilikinya (Suprayogo, 2006:161).

Banyak ahli yang mendefinisikan pengertian kepemimpinan. George R. Terry (Kadim & Arfan, 2011:5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Hal senada diungkapkan Gary Yukl (Septiana, et al, 2013:109), beliau mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh dan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan kedua pengertian tersebut, Wibowo (2011:4) mengatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Faktor penentu sukses atau tidaknya kepemimpinan di organisasi yaitu terletak pada sumber daya manusianya. Kepemimpinan seseorang harus mampu menciptakan budaya kerja sama dalam menggerakkan sumber daya yang ada sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Konsep kepemimpinan dalam Islam memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh yang bukan saja dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam tetapi telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad Saw, para sahabat dan al-Khulafa' al-Rosyidin (Munfaridah, 2016:1). Kepemimpinan dalam Islam berarti kegiatan memimpin, mengarahkan dan menunjukkan jalan kepada Allah. Kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan kemampuan mereka dalam upaya mencapai ridho Allah, baik di dunia dan di akhirat (Charis, et al, 2020:173). Sebagaimana Allah berfirman dalam al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *“dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S Al-Baqarah 2:30)*

Munasabah, ayat-ayat yang lalu mengingatkan manusia kepada nikmat-nikmat yang telah dilimpahkan-Nya kepada mereka. Jika mereka senantiasa ingat kepada nikmat tersebut, niscaya mereka akan senantiasa bersyukur dan bertakwa kepada-Nya, dan mereka tidak akan durhaka dan mengingkari nikmat-nikmat-Nya itu. Kemudian pada ayat-ayat ini Allah menerangkan nikmat-Nya yang jauh lebih besar, yang disyukuri oleh semua keturunan Adam dengan cara menaati perintah-perintah-Nya, serta menjauhkan diri dari kedurhakaan dan kekafiran terhadap-Nya. Nikmat tersebut ialah diangkatnya manusia sebagai khalifah di bumi.

Berdasarkan tafsir dari Ibnu Katsir dikutip dari Yayasan Learn Quran, pada ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah menceritakan tentang anugerah-Nya kepada Bani Adam, yaitu sebagai makhluk yang mulia; mereka disebutkan di kalangan makhluk yang tertinggi yaitu para malaikat sebelum mereka diciptakan. Untuk itu, Allah berfirman: *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat”*. Makna yang dimaksud ialah *‘wahai*

Muhammad, ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, dan ceritakanlah hal ini kepada kaummu'. Para malaikat menanyakan mengapa Allah menjadikan Adam sebagai khalifah di bumi, sedangkan Adam beserta keturunannya nantinya membuat kerusakan di bumi. Untuk jabatan khalifah, para malaikat berpendapat bahwa mereka lebih layak mendapatkannya, karena mereka makhluk yang selalu bertasbih kepada Allah.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan mempunyai arti bahwa pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan menggerakkan orang lain yang ada keterkaitannya dengan pengembangan, pelatihan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar setiap kegiatan berjalan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2001:63). Kepemimpinan di bidang pendidikan Islam khususnya di Madrasah Aliyah dipimpin oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah”. Kata “Kepala” dapat diartikan sebagai “Ketua” atau “Pimpinan” dalam semua organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “Madrasah” adalah lembaga pendidikan Islam di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Hafizin, 2021:161). Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah pasal 2 bahwa “Kepala Madrasah adalah pemimpin Madrasah” (PMA RI No. 58 Tahun 2017). Selanjutnya dijelaskan dalam peraturan tersebut tugas dari Kepala Madrasah yang tercantum di pasal 3 ayat 1 yaitu “Kepala Madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan” (PMA RI No. 58 Tahun 2017).

Berdasarkan definisi tersebut jelas bahwa kepala madrasah dalam konteks lembaga pendidikan Islam adalah seorang guru yang diberi tanggung jawab lebih dari guru lainnya. Setiap kepala madrasah dalam menjalankan lembaga yang dipimpinnya seharusnya mempunyai modal keahlian, kemampuan dan keterampilan. Selain itu, dibutuhkan kemampuan

memotivasi serta mempengaruhi bawahannya guna untuk meningkatkan kinerja. Organisasi madrasah dikatakan berhasil tidak hanya tergantung dari pemimpinnya, tetapi juga dapat didukung dengan penggunaan sumber daya manusia, karena kelemahan pemimpin (kepala madrasah) bisa jadi terdapat pada kelebihan bawahannya (guru).

Sebagai pemimpin tertinggi madrasah yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah, maka kepala madrasah harus memiliki komitmen tinggi, kemampuan administrasi dan luwes dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus mampu meningkatkan kinerja guru melalui program peningkatan kapasitas guru. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah diharuskan mempunyai sifat-sifat atau kepribadian, kualitas serta keterampilan untuk memimpin suatu lembaga pendidikan. Kepala madrasah dalam peran kepemimpinannya harus mampu mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja agar efektivitas kinerja guru tetap terjaga setiap saat (Dewi, 2020:82).

b. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan masa depan madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memikul tanggung jawab yang berat dan karenanya ia harus mempunyai persiapan memadai, baik mental maupun psikis untuk menjalankan tugasnya, terutama untuk menghadapi berbagai masalah dan tantangan sehingga dapat menciptakan dan memberikan rasa nyaman dan aman bagi setiap guru dan peserta didik di sekolah. Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kepala madrasah sebagai *top manager* hendaknya melakukan pengawasan terhadap program yang dilaksanakan oleh guru. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan supervisi kelas minimal dua bulan sekali untuk memastikan program berjalan sesuai dengan rencana. Tentunya Ketika seseorang berkedudukan sebagai *top*

manager, sudah tergambar dalam benaknya bahwa tugasnya adalah memajukan lembaga pendidikan dengan mengerahkan segala potensi yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan termasuk melaksanakan evaluasi kinerja guru (Sari, et al, 2020:203-204).

Sementara itu, Rosyada (2017:189) berpendapat bahwa peran kepala madrasah sebagai manajer sangat kompleks, karena ia tidak hanya mengelola kurikulum dan bahan ajar, tetapi juga mengelola sumber daya guru, staf administrasi dan mengelola keuangan dan mengembangkan aset lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kecerdasan personal, kecerdasan manajerial dan kecerdasan profesional. Mengenai kecerdasan manajerial, perlu diperhatikan bahwa kepala madrasah harus memiliki ide-ide cemerlang untuk pengembangan madrasah yang lebih lanjut, ia harus mampu mengorganisir seluruh stafnya untuk melaksanakan program-program yang dirancang sebagai rencana kerja tahunan, memotivasi dan menghargai seluruh sivitas akademika. Kepala madrasah diharuskan berkomunikasi dengan baik agar membuat seluruh stafnya memahami apa yang harus mereka lakukan dan dapat memotivasi mereka untuk berpartisipasi dalam memajukan lembaga madrasah. Kepala madrasah juga harus mampu melakukan penilaian secara objektif hasil kerja yang telah diselesaikan oleh seluruh kelompok kerja dan menggunakannya sebagai inspirasi untuk perbaikan ke depan.

Selanjutnya, Daryanto (Asmani, 2012:26) mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai manajer memiliki peran yaitu 1) Bidang kelembagaan meliputi: pemeliharaan madrasah, anggaran madrasah, inventarisasi sumber daya materi madrasah, pendataan dan pengisian semua format dan laporan. 2) Bidang kurikulum meliputi: bahan pembelajaran materi, desain pelajaran, jam pelajaran di madrasah dan kegiatan ekstrakurikuler. 3) Bidang sumber daya manusia meliputi: akomodasi guru, peralatan dan materi guru, pemilihan komite madrasah, pengorganisasian peserta didik, pemilihan pemimpin di kalangan peserta didik, beban dan tanggung jawab dalam mengajar. 4) Bidang budaya dan masyarakat meliputi:

penyelenggaraan rapat komite madrasah, mematangkan rencana kerja madrasah, melatih komite madrasah untuk menyelenggarakan rapat yang efektif dan melatih badan pengurus komite madrasah untuk menjalankan perannya.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, sebagai manajer kepala madrasah harus mempunyai beberapa keterampilan antara lain yaitu keterampilan konseptual, teknis dan emosional. Kepala madrasah bertanggung jawab atas maju dan mundurnya lembaga pendidikan yang berada di bawah wilayah kewenangannya. Hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan visi kepemimpinannya, menyiapkan madrasah yang layak untuk menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran, bertindak sebagai seorang pemimpin untuk seluruh sivitas akademika dan mengoptimalkan semua layanan untuk mempercepat kemajuan. Bersamaan dengan hal tersebut, kepala madrasah juga harus menganalisis berbagai aspek untuk mencapai visi yang telah ditentukan.

c. Fungsi Kepala Madrasah

Kondisi kegiatan madrasah dipengaruhi karena adanya kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. Kepala madrasah yang efektif berkaitan erat dengan fungsi EMASLIM. EMASLIM merupakan fungsi kepala madrasah dalam perannya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator* (Ambarwati, 2009:109). Berikut penjelasan terkait dengan fungsi EMASLIM kepala madrasah menurut Kristiawan, dkk (2019:82-83).

1) Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala madrasah dalam menjalankan perannya perlu mempunyai strategi peningkatan profesionalisme guru di madrasah, antara lain yaitu memberi masukan kepada warga madrasah, menciptakan budaya organisasi yang kondusif, melaksanakan program percepatan bagi peserta didik yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata orang normal dan memberikan dorongan positif kepada guru.

2) Kepala Madrasah sebagai *Manager* (Manajer)

Peran kepala madrasah sebagai manajer diharuskan mempunyai strategi yang tepat untuk melakukan pemberdayaan kepada guru melalui kerja sama, mendorong partisipasi seluruh guru dalam program madrasah dan memberi kesempatan guru dalam meningkatkan profesinya.

3) Kepala Madrasah sebagai *Administrator* (Pengelola Administrasi)

Peran kepala madrasah sebagai administrator mempunyai tanggung jawab secara spesifik dalam hal administrasi kesiswaan, pengelolaan kurikulum, administrasi kearsipan, administrasi sarana dan prasarana serta administrasi keuangan.

4) Kepala Madrasah sebagai *Supervisor* (Penyelia)

Kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi secara berkelanjutan yang dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan belajar mengajar dengan melakukan pengamatan proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode serta media yang digunakan. Berdasarkan hasil supervisi tersebut nantinya akan diketahui keunggulan sekaligus kelemahan guru pada pelaksanaan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran sekaligus memperbaiki kekurangan yang ada.

5) Kepala Madrasah sebagai *Leader* (Pemimpin)

Sebagai seorang pemimpin, peran kepala madrasah harus mampu meningkatkan kemampuan guru, mendelegasikan wewenang dan membuka komunikasi dua arah dengan cara memberikan petunjuk dan pengawasan.

6) Kepala Madrasah sebagai *Inovator* (Pembaharu)

Inovasi menjadi bagian penting pada setiap tahapan kegiatan, maka dari itu inovasi-inovasi harus dimiliki kepala madrasah guna meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di madrasahnyanya.

7) Kepala Madrasah sebagai *Motivator* (Pendorong)

Sebagai motivator, peran kepala madrasah dapat ditumbuhkan melalui pengaturan suasana kerja, pengaturan lingkungan fisik, penghargaan secara efektif, dorongan, disiplin dan penyediaan sarana pembelajaran yang memadai.

d. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*style*) pada dasarnya berpengaruh terhadap kesuksesan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya cenderung sama dengan cara pemimpin (proses) mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam konteks ini sangat penting dilakukan upaya penyesuaian persepsi di antara orang-orang yang perilakunya akan dipengaruhi sesuai dengan posisinya.

Secara umum, hanya dikenal dua gaya kepemimpinan yaitu gaya otoriter dan gaya demokratis. Gaya kepemimpinan otoriter umumnya dianggap sebagai gaya yang didasarkan pada kekuatan posisional dan penggunaan wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab kepemimpinan seseorang. Sementara itu, gaya kepemimpinan demokratis mengacu pada kekuatan pribadi dan partisipasi pengikut dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bersamaan dengan motivasi eksternal mampu mengarahkan tercapainya tujuan perseorangan dan birokrasi. Jika penggunaan gaya kepemimpinan dan teknik motivasi yang tidak tepat, maka tujuan birokrasi akan terganggu sehingga menyebabkan pegawai merasa gelisah, kesal, tidak puas dan konflik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya (Pasolong, 2021:47-48).

Pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai visinya. Menurut para ahli terdapat beberapa tipe gaya kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan Keating. Terdapat dua gaya kepemimpinan menurut Keating yaitu.
 - a) *Task oriented*, orientasi kepemimpinan berdasarkan pada tugas.
 - b) *Human relationship oriented*, orientasi kepemimpinan berdasarkan pada manusia.
- 2) Gaya kepemimpinan House. Terdapat empat gaya kepemimpinan menurut House yaitu.
 - a) *Participative leadership*, dalam rangka pengambilan keputusan pemimpin melakukan komunikasi kepada bawahannya untuk bertanya dan mendapatkan saran atau masukan.
 - b) *Directive leadership*, bawahan diberikan kesempatan oleh pemimpin untuk mengetahui apa diharapkan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat menjalankan suatu tugas. Arti yang terkandung pada gaya ini yaitu pemimpin berorientasi pada hasil.
 - c) *Achievement oriented leadership*, pemimpin menentukan tujuan yang sifatnya menantang: pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya serta

- pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut secara efektif.
- d) *Supportive leadership*, pemimpin berusaha untuk bersikap ramah dan menekankan diri serta menyenangkan bawahannya.
- 3) Gaya kepemimpinan Warren Schmidt & Robert Tannenbaum. Schmidt & Tannenbaum memperkenalkan gaya kepemimpinan kontinum. Gaya ini terbagi dua bidang pengaruh yaitu.
 - a) Bidang pengaruh pimpinan di mana dalam bidang ini pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya.
 - b) Bidang pengaruh kebebasan bawahan di mana pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis (Pasolong, 2021:49-53).
 - 4) Haris menjabarkan gaya kepemimpinan menjadi *The autocratic leader*, *The participative leader* dan *The free rein leader* penjelasannya ialah.
 - a) *The autocratic leader*, pemimpin otokratik beranggapan bahwa seluruh kewajiban terpusat di tangannya dalam memberi motivasi, untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tugas serta mengarahkan dan mengawasi bawahannya.
 - b) *The participative leader*, penggunaan gaya partisipatif memiliki arti bahwa pemimpin melibatkan dan mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.
 - c) *The free rein leader*, gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan “inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan.”
 - 5) Dalam bukunya yang berjudul “*Leadership and the One Minute Manager*” Kenneth Blanchard memperkenalkan empat gaya kepemimpinan, yaitu.
 - a) Mengarahkan (*directing*), memberikan instruksi tertentu dan mengawasi dari dekat.
 - b) Melatih (*coaching*), menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan.
 - c) Mendukung (*supporting*), membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan suatu tugas.
 - d) Mendelegasikan (*delegating*), memberikan tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya.
 - 6) Fred Luthans, seorang manajer harus memiliki lima jenis keterampilan yang dibutuhkan yaitu.
 - a) *Communication skills*, adalah keterampilan manajer yang berkaitan dengan keahlian dalam melakukan komunikasi, baik dalam bentuk verbal (lisan dan tulisan) maupun non verbal (isyarat). Bagi seorang kepala sekolah, penting memiliki keterampilan dalam berkomunikasi, karena sebagian besar pekerjaan dan tugas kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Keberhasilan organisasi secara keseluruhan salah satunya ditentukan dari cara komunikasi yang efektif dari pemimpin.

- b) *Human resources development skills*, adalah keterampilan manajer yang cenderung mengarah pada pengembangan *learning climate* (iklim pembelajaran), pengembangan informasi dan pengalaman kerja, mendesain program pelatihan, menciptakan perubahan organisasi, penyediaan konseling karir, penilaian kinerja dan penyesuaian bahan ajar untuk pembelajaran. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepala sekolah mendapat tuntutan untuk mempunyai keterampilan dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di sekolahnya, sehingga mereka dapat diberdayakan dengan benar dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.
- c) *Cultural flexibility*, adalah keterampilan yang cenderung mengarah pada kesadaran dan kepekaan budaya. Di dalam organisasi, seorang manajer mendapat tuntutan untuk menghargai nilai keberagaman kultur. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah kemungkinan akan dihadapkan pada persoalan warga sekolah dengan latar kultur yang beragam, baik itu peserta didik, guru maupun tenaga administrasi.
- d) *Self management of learning*, adalah keterampilan manajer yang cenderung mengarah kepada kebutuhan belajar yang berkelanjutan dengan tujuan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal lembaga pendidikan, kepala sekolah mendapat tuntutan untuk selalu berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilannya.
- e) *Creativity*, adalah keterampilan manajer dalam menyediakan suasana yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Dalam hal lembaga pendidikan, kepala sekolah mendapat tuntutan untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan kreativitas dengan mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan kreativitas yang mereka miliki dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya di lingkungan sekolah (Rorimpandey, 2020:36-39).

Pada penerapannya, gaya kepemimpinan tidak ada yang terbaik, hanya saja yang ada yaitu kepemimpinan efektif. Kepemimpinan efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah disepakati secara bersama-sama (Andang, 2014:45). Kepemimpinan dikatakan efektif jika gaya kepemimpinan digunakan dengan sangat baik ketika di waktu dan tempat yang tepat.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator kepemimpinan menurut Rivai & Mulyadi (2012:53) adalah sebagai berikut.

- 1) Kemampuan untuk membina kerja sama dan hubungan yang baik.
 - a) Membina kerja sama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
 - b) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.
- 2) Kemampuan yang efektivitas.
 - a) Mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan.
 - b) Menyelesaikan tugas tepat waktu.
 - c) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif.
 - a) Pengambilan keputusan secara musyawarah.
 - b) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat.
 - c) Mampu dan meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
 - a) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas yaitu kepentingan organisasi menggunakan sisa untuk keperluan pribadi.
 - b) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
- 5) Agresif dalam bekerja yaitu produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja yaitu performa harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja sehingga akan terbentuk budaya organisasi yang kuat.

Adapun banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru di antaranya yaitu gaya kepemimpinan kepala madrasah. Kinerja guru akan menjadi baik apabila kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Namun sebaliknya, kinerja guru akan buruk apabila kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak tepat.

3. Deskripsi Teori Supervisi

a. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi diambil dari perkataan Inggris "*supervision*" yang berarti pengawasan. Supervisi pendidikan berarti pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut "*supervisor*" atau pengawas. Dalam bidang pendidikan disebut supervisor pendidikan. Istilah supervisi dapat pula dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari kata "*super*" yang berarti "*atas atau lebih*" sedangkan "*visi*" memiliki arti "*lihat, titik atau awasi*". Seorang "*Supervisor*" memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih tinggi

daripada orang-orang yang disupervisinya. Tugasnya adalah “*melihat*”, “*menilik*” atau “*mengawasi*” orang-orang yang disupervisinya itu (Mufidah, 2009:3). Supervisor bertindak berdasarkan prinsip ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan supervisi diperlukan keahlian yang lebih untuk melihat secara jelas masalah peningkatan mutu pendidikan, peka untuk memahami tidak hanya dengan penglihatan mata biasa, karena apa yang diamatinya tidak hanya permasalahan nyata tetapi juga yang membutuhkan kepekaan mata batin (Kristiawan, et al, 2019:1).

Definisi supervisi juga dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut Hoy & Forsyth “*supervision is the set of activities designed to improve the teaching-learning process*” yaitu memiliki arti bahwa supervisi adalah seperangkat aktivitas kegiatan yang disusun untuk meningkatkan proses pembelajaran (Muslim, 2010:38). Sedangkan menurut Purwanto, beliau menjelaskan supervisi merupakan aktivitas pembinaan terencana yang membantu pendidik dan tenaga kependidikan lainnya dalam menjalankan pekerjaannya secara efektif (Dewi, 2020:83). Lebih lanjut dijelaskan Sergiovanni di mana supervisi berarti proses yang dirancang secara spesifik untuk membantu supervisor dan guru mempelajari berbagai tugas sehari-hari di sekolah agar mereka dapat menggunakan keahlian dan pengetahuannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik (Mulyasa 2007:111).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, ada tiga aspek utama yang menjadi penting dalam definisi supervisi yaitu 1) Supervisi merupakan pemberian bantuan dan layanan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran. 2) Aktivitas supervisi selalu berhubungan dengan kinerja guru dalam pembelajaran sebagai indikasi hasil belajar peserta didik. 3) Supervisor (kepala madrasah) bertanggung jawab dalam aktivitas supervisi.

Pada posisinya, kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan supervisi memiliki kewajiban untuk membimbing guru meningkatkan mutu pengajarannya. Sebagai supervisor, kepala sekolah/madrasah harus merencanakan aktivitas pelaksanaan supervisi dengan cara yang benar dan

teknik yang tepat. Selain itu, aktivitas pelaksanaan supervisi dilakukan secara musyawarah atau demokratis dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapatnya sehingga mencapai tujuan bersama. Aktivitas supervisi yang sesuai dapat meningkatkan mutu guru dalam menjalankan kinerja yang baik (Zuldesiah, et al, 2021:664).

Selanjutnya, sebagai supervisor kepala sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab atas peningkatan keahlian guru dalam melaksanakan belajar-mengajar di sekolah serta memegang peranan penting dalam pengembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah harus menjalankan aktivitas supervisi dengan baik dan benar berdasarkan prinsip, teknik dan pendekatan yang tepat. Bimbingan dan pembinaan yang diberikan guru dari kepala sekolah/madrasah dapat meningkatkan efektivitas kerja dan keterlibatan guru dalam pendidikan (Imah, 2018:67).

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 57 mengklasifikasikan supervisi terdiri dari dua bagian yaitu 1) supervisi akademik dan (2) supervisi manajerial. Untuk supervisi manajerial dan akademik secara mendasar dapat ditinjau perbedaannya yaitu supervisi manajerial, mampu membina kepala sekolah/madrasah dan staf dalam meningkatkan kinerja sekolah. Sedangkan supervisi akademik, mampu membina guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik dibedakan menjadi dua bagian yaitu supervisi kelas dan supervisi klinis (Kristiawan, et al, 2019:2-3).

Hakikat supervisi adalah untuk menekankan bahwa supervisor dalam hal ini kepala sekolah/madrasah hendaknya memberikan pertolongan, bantuan, bimbingan motivasi dan memberikan arahan kepada guru maupun staf sekolah lainnya dalam mengatasi kesulitan. Hal ini sebagaimana diperintahkan Allah yang ditegaskan dalam al-Qur'an surah Al-Maidah ayat 2 yang berbunyi.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “... dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.” (Q.S. Al-Maidah 5:2)

Surah Al Maidah ayat 2 diturunkan oleh Allah sebagai jawaban atas peristiwa yang tengah terjadi. Ketika Rasulullah dan sahabatnya berada di Hudaibiyah, mereka dicegah untuk tidak pergi ke Baitullah oleh kaum kafir Quraisy. Kemudian lewat sekumpulan orang musyrik dari Timur yang hendak pergi berumrah ke Baitullah. Para sahabat Nabi berkata: “Kita cegah mereka sebagaimana mereka mencegah kita untuk pergi ke Baitullah”. Ayat tersebut kemudian turun untuk menegaskan bahwa para sahabat tidak diperkenankan untuk melakukan pembalasan dengan landasan permusuhan belaka.

Berdasarkan tafsir dari Ibnu Katsir dikutip dari Yayasan Learn Quran, pada ayat tersebut menjelaskan bahwa kalimat tolong menolonglah dalam kebaikan dalam mengerjakan yang diperintahkan dengan meninggalkan apa-apa yang dilarang, dan janganlah kamu tolong menolong pada *ta`aawanu* dibuang salah satu di antara dua pada asalnya (dalam berbuat dosa) atau maksiat (dan pelanggaran) artinya melampaui batas-batas ajaran Allah.

b. Tujuan dan Fungsi Supervisi

Tujuan supervisi dalam aspek pendidikan memiliki fokus pada tercapainya tujuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab kepala dan guru sekolah/madrasah. Dalam supervisi pendidikan, terdapat beberapa faktor khusus yang perlu diperhatikan untuk menemukan dan menentukan pelaksanaan supervisi yang efektif (Kristiawan, et al, 2019:4). Tujuan supervisi pendidikan menurut Nurul Atika yaitu untuk meningkatkan kualitas guru, dalam konteks profesional bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan perkembangan belajar anak di mana tujuan dari program supervisi akan langsung diterapkan guru (Utami, et al, 2021:6). Sedangkan menurut Ametembun, supervisi pendidikan memiliki tujuan yaitu (Kristiawan, et al, 2019:4-5).

- 1) Memperbesar keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerjanya secara maksimal.
- 2) Membimbing guru untuk lebih paham terkait tujuan pendidikan.
- 3) Membantu guru untuk lebih dapat memanfaatkan pengalamannya sendiri.
- 4) Melatih kesanggupan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif.
- 5) Membantu guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam memantau perkembangan peserta didik.
- 6) Mengembangkan persatuan antar guru dan membantu guru untuk mengadakan diagnosis.
- 7) Membantu mengenalkan sekolah/madrasah ke masyarakat.
- 8) Meningkatkan kesadaran terhadap tata kerja demokratis.

Menurut Anwar & Sagala, supervisor yang profesional memiliki fungsi utama seperti yang disajikan pada tabel berikut (Kristiawan, 2019:7).

Tabel 2.1 Fungsi Supervisor yang Profesional

Fungsi	Penjelasan
Menetapkan Masalah	Menetapkan masalah yang betul-betul mendesak untuk ditanggulangi, di mana sebelumnya dilakukan pengumpulan data tentang masalah tersebut. Pengumpulan data dapat dilaksanakan dengan menggunakan instrumen tertentu, seperti observasi, wawancara, kuesioner dan sebagainya. Kemudian data tersebut diolah dan dianalisis, yang kemudian menghasilkan simpulan yang sesungguhnya.
Menyelenggarakan Inspeksi	Sebelum memberikan pelayanan kepada guru, kepala sekolah/madrasah lebih dulu perlu mengadakan inspeksi sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada. Survei ini berguna untuk menghimpun data yang aktual, bukan informasi yang kadaluarsa, sehingga ditemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan baik pada guru maupun pada siswa, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode pengajaran dan perangkat lain sekitar proses pembelajaran. Hasil inspeksi dan survei tersebut dapat dijadikan dasar oleh kepala sekolah/madrasah untuk memberikan bantuan profesional.
Penilaian Data dan Informasi	Hasil inspeksi dan survei yang telah dihimpun diolah sesuai dengan prinsip yang berlaku dalam penelitian. Dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif dalam memberi pertimbangan bantuan mengajar, supervisi

	<p>dipandang telah memberi solusi problematika terhadap pembelajaran yang memuaskan bagi guru. Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam melaksanakan kegiatan penelitian supervisi adalah sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menemukan masalah yang ada pada situasi pembelajaran. 2) Mencari dan menentukan teknik pemecahan masalah yang dipandang efektif. 3) Menyusun alternatif program perbaikan. 4) Mencoba cara baru dengan melakukan inovasi pendekatan pembelajaran. 5) Merumuskan dan menentukan pola perbaikan yang lebih standar untuk pemakaian yang lebih luas.
Penilaian	<p>Merupakan usaha untuk mengetahui segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, perencanaan dan program, penyelenggaraan dan evaluasi hasil pengajaran. Setelah kepala sekolah/madrasah mengambil kesimpulan tentang situasi yang sebenarnya terjadi, maka kepala sekolah/madrasah harus melaksanakan penilaian terhadap situasi-situasi tersebut. Kepala sekolah/madrasah diharapkan tidak memfokuskan pada hal-hal yang negatif saja, tetapi juga hal-hal yang dapat dinyatakan sebagai kemajuan.</p>
Pelatihan	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan penilaian, ditemukan bahwa kemampuan guru terhadap beberapa aspek yang berkaitan dengan pengajaran masih kurang. Untuk itu kekurangan tersebut diatasi dengan mengadakan pelatihan yang dilakukan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor sesuai dengan kebutuhan. Pelatihan ini bentuknya dapat berupa <i>on the job training</i>, lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang efektif.</p>
Pembinaan dan Pengembangan	<p>Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru-guru mau menerapkan cara-cara baru yang diperkenalkan sebagai hasil penemuan penelitian, termasuk dalam hal ini membantu guru-guru memecahkan kesulitan dengan menggunakan teknik pengajaran dan cara-cara baru.</p>

Fungsi utama supervisi pendidikan harus ditingkatkan dengan cara memperbaiki kondisi pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Lisa memberikan delapan fungsi supervisi yaitu 1) mengoordinasikan sekolah, 2) ekspansi pengalaman guru-guru, 3) memberikan pengetahuan tentang tanggung jawab untuk setiap anggota/staf, 4) perencanaan yang hingga selesai, 5) menganalisis situasi pembelajaran, 6) mengupayakan kreativitas, 7) menyediakan dan mengevaluasi yang berkelanjutan, dan 8) menyediakan visi yang lebih luas dan lebih terintegrasi (Utami, et al, 2021:8). Evaluasi dengan fungsi utama tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas sehingga tujuan supervisi dalam hal peningkatan kinerja dapat diterapkan secara efektif.

c. Prinsip-Prinsip Supervisi

Peralihan dari pola pikir otokratis dan korektif ke pola pikir yang konstruktif dan kreatif adalah tantangan supervisi yang harus dihadapi dalam lingkungan pendidikan. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi akan membuat guru merasa aman dan dihargai sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Oleh karena itu, supervisi harus dilakukan berdasarkan data faktual dan objektif. Jika demikian, maka prinsip-prinsip supervisi menurut Sahertian adalah sebagai berikut (Mufidah, 2009:11-12).

- 1) Prinsip *scientific* (ilmiah), memiliki karakteristik yaitu.
 - a) Data bersifat objektif yang didapatkan ketika pelaksanaan proses pembelajaran.
 - b) Diperlukan alat untuk memperoleh data seperti alat perekam data, percakapan pribadi, lembar kuesioner, lembar observasi dan lainnya.
 - c) Setiap aktivitas supervisi dilaksanakan secara sistematis, terencana dan berkelanjutan.
- 2) Prinsip kerja sama dengan mengembangkan usaha bersama menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*", memberi dukungan, mendorong dan menstimulasi guru sehingga merasa tumbuh bersama.
- 3) Prinsip demokratis. Bantuan dan layanan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan yang hangat dan keakraban sehingga guru merasa aman untuk menjalankan tugasnya. Demokratis memiliki arti menjunjung tinggi harkat dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, melainkan berdasarkan rasa kesejawatan.
- 4) Prinsip kreatif dan konstruktif. Guru akan termotivasi dalam pengembangan potensi kreativitas jika penerapan supervisi dapat

menciptakan budaya kerja yang menyenangkan, bukan dilakukan dengan cara-cara yang menakutkan.

d. Teknik-Teknik Supervisi

Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah/madrasah dapat menggunakan berbagai teknik atau metode dalam menjalankan supervisi pendidikan. Muhibbi menyatakan bahwa teknik supervisi pendidikan berarti suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru yang pada akhirnya dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi (Utami, et al, 2021:41). Supervisor harus memahami berbagai teknik supervisi dan dapat memilih teknik yang baik dan melakukannya terampil dan cepat, agar dapat menyelesaikan tugas yang dikerjakan sesuai rencana dan spesifikasi atau tujuan yang dikaitkan dengan teknik yang bersangkutan.

John Minor Gwyn mengelompokkan teknik supervisi menjadi dua macam yaitu (Utami, et al, 2021:42).

- 1) Teknik individual, yaitu pelaksanaan supervisi diberikan kepada guru tertentu yang memiliki masalah yang khusus dan bersifat perseorangan. Artinya supervisor hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki permasalahan tertentu. Jenis-jenis teknik individual yang dilakukan terdiri atas.
 - a) Kunjungan kelas, yaitu teknik yang dilakukan supervisor untuk mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas untuk membantu guru mengatasi permasalahan yang dihadapi. Kunjungan kelas dapat dilaksanakan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan dan bisa atas undangan guru tersebut.
 - b) Observasi kelas, yaitu untuk melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung, sehingga diperoleh data yang objektif tentang situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru.
 - c) Pertemuan individual (pribadi), yaitu suatu pertemuan, percakapan, dialog dan tukar pikiran antara supervisor dengan guru, dengan tujuan: mengembangkan perangkat pembelajaran, meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran, memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan guru.
 - d) Kunjungan antar kelas atau inter visitasi, yaitu guru dari yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri, guna memperoleh pengalaman baru dari teman sejawat tentang pelaksanaan proses pembelajaran pengelolaan kelas.

- e) Menilai diri sendiri, yaitu merupakan satu teknik pengembangan profesional guru. Penilaian diri sendiri ini memberikan informasi secara objektif kepada guru tentang peranannya di kelas, mempelajari metode pengajarannya dalam mempengaruhi peserta didiknya guna pengembangan kemampuan profesionalnya.
- 2) Teknik kelompok, yaitu satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikumpulkan menjadi satu atau bersama-sama. Pelaksanaan teknik supervisi kelompok ini dapat dilakukan dengan cara.
 - a) Pertemuan atau rapat (*meeting*), yaitu supervisor melakukan pertemuan secara terencana dengan mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan para guru.
 - b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*), yaitu dengan membentuk kelompok-kelompok guru berdasarkan bidang studi sejenis, di mana supervisor memberikan pengarahan, bimbingan, nasihat-nasihat dan saran yang diperlukan.
 - c) Mengadakan pelatihan (*inservice training*), yaitu dengan melakukan pelatihan guru mata pelajaran tertentu, di mana supervisor berperan mengelola dan membimbing implementasi program tindak lanjut (*follow up*) dari hasil pelatihan.
- e. Tahapan Pelaksanaan Supervisi

Tim Dosen Administrasi Pendidikan menjelaskan bahwa proses supervisi adalah rangkaian aktivitas yang dilaksanakan pada saat supervisi dilaksanakan. Secara umum, terdapat 3 tahap dalam melakukan proses supervisi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi (Kristiawan, et al, 2019:78). Ketiga tahapan supervisi ini juga menjadi indikator dalam penelitian ini.

1) Perencanaan

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan, yaitu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu disupervisi. Identifikasi dilaksanakan dengan menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang dan ancaman dari aspek kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru agar supervisi lebih efektif dan tepat sasaran. Langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan supervisi adalah a) mengumpulkan data melalui kunjungan kelas, pertemuan pribadi dan rapat staf, b) mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan, c) mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan, d) menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dan e) menetapkan teknik yang tepat untuk memperbaiki atau meningkatkan profesional guru.

2) Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan guru. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada guru agar pelaksanaan supervisi dapat efektif sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Supervisi tidak berhenti pada selesainya pemberian bantuan dan terlaksananya teknik supervisi melainkan ada *follow up* untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi, sehingga kegiatan evaluasi perlu dilaksanakan.

3) Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya. Namun, banyak juga ahli supervisi yang mengemukakan tiga langkah supervisi yaitu pertemuan pendahuluan, observasi guru yang sedang mengajar dan pertemuan balikan.

Adapun usaha yang dilaksanakan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru menurut Kristiawan, dkk (2019:83) adalah sebagai berikut.

- 1) Membangkitkan dan menstimulus guru dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Bersama guru berusaha mencari, mengembangkan dan menggunakan strategi dan metode mengajar yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan kurikulum yang berlaku.
- 3) Membina kerja sama dan hubungan yang baik dan harmonis di antara guru dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah lainnya.
- 4) Berusaha meningkatkan kualitas dan pengetahuan guru dan tenaga kependidikan sekolah/madrasah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah dan/atau mengirim mereka mengikuti seminar dan pelatihan sesuai bidang keilmuannya masing-masing.

B. Hasil Penelitian Relevan

Kajian penelitian telah dilakukan terkait gaya kepemimpinan, supervisi kepala sekolah/madrasah dan kinerja guru di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Emilia Febriyanti, dkk (2022) dari Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Chaeriyah Mamuju dalam penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru*”. Penelitian ini

bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Cenrana Kabupaten Bone. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain *ex post facto*. Populasi penelitian berjumlah 102 orang guru dengan teknik penentuan sampel menggunakan *simple random* yang ditentukan sebesar 50% dari populasi diperoleh 51 orang guru. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar angket/kuesioner. Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda kemudian menguji koefisien determinasinya. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan ($0,001 < 0,05$) terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Cenrana Kabupaten Bone. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh guru di MTs Kecamatan Cenrana Kabupaten Bone ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerjanya. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja perlu ditingkatkan agar semakin berkontribusi positif terhadap kinerja guru. Diketahui nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,218. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kecamatan Cenrana Kabupaten Bone sebesar 21,8%. Meskipun demikian, masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru yaitu sebesar 78,2% selain kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/nazzama/article/view/28178>

Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Emilia Febriyanti, dkk yaitu terletak pada metode penelitiannya. Pada penelitian yang dilakukan Emilia Febriyanti, dkk menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain *ex post facto*. Selain itu, persamaan lainnya terletak pada analisis data yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda. Untuk perbedaan penelitian terletak pada variabel penelitian di mana penelitian yang dilakukan Emilia Febriyanti, dkk menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja guru, sedangkan peneliti menggunakan

variabel gaya kepemimpinan, supervisi dan kinerja. Selain itu, perbedaan lainnya terletak pada responden penelitian di mana responden dalam penelitian yang dilakukan Emilia Febriyanti, dkk yaitu guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berjumlah 51 orang, sedangkan dalam penelitian ini responden penelitian yaitu guru Madrasah Aliyah (MA) yang berjumlah 55 orang.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Zuldesiah, dkk (2021) dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang dalam penelitiannya yang berjudul “*Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru-guru Sekolah Dasar*”. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 79 responden. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasional. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan angket dan analisis data menggunakan uji normalitas, homogenitas, linieritas dan uji independensi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan supervisi secara bersama-sama berkontribusi sebesar 48,3% terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi $p < \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti bahwa 48,3% kinerja guru ditentukan oleh kontribusi gaya kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah, sedangkan selebihnya dijelaskan oleh faktor lain. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i2.791>

Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Zuldesiah, dkk yaitu terletak pada metode penelitiannya. Pada penelitian yang dilakukan Zuldesiah, dkk menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan metode penelitian kuantitatif. Persamaan lainnya terletak pada variabel penelitian di mana variabel penelitian Zuldesiah, dkk dan penelitian sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan, supervisi dan kinerja. Untuk perbedaannya terletak pada jenis penelitian kuantitatifnya di mana Zuldesiah, dkk menggunakan jenis penelitian korelasional, sedangkan peneliti menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan *ex post facto*. Responden dalam penelitian Zuldesiah, dkk yaitu guru Sekolah Dasar (SD) yang berjumlah 79 orang, sedangkan dalam penelitian ini responden penelitian yaitu guru Madrasah Aliyah (MA) yang berjumlah 55 orang.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ratna Dewi (2020) dari STIT Al Multazam Lampung dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Supervisi dan*

Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MTs se-Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus 2016/2017". Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 69 responden dengan menggunakan penelitian kuantitatif jenis asosiatif. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan teknik analisis data menggunakan regresi ganda. Dari penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa variabel supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah secara bersama-sama mempunyai hubungan terhadap kinerja guru. Nilai konsistensi sebesar 2,601 dengan catatan setiap penambahan nilai 1% pada variabel supervisi bersama-sama dengan kepemimpinan kepala madrasah maka nilai pengaruhnya bertambah sebesar 0,649 pada supervisi dan 0,570 pada kepemimpinan kepala madrasah. Besaran pengaruh supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja guru diketahui sebesar 98,6%. Hal ini berarti tingkat pengaruh supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada MTs se-Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus tergolong sangat tinggi. <https://ojs.stitmultazam.ac.id/index.php/JMPA/article/view/77/pdf>

Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna Dewi yaitu terletak pada metode penelitiannya. Pada penelitian yang dilakukan Ratna Dewi menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan metode penelitian kuantitatif. Persamaan lainnya terletak pada variabel penelitian di mana variabel penelitian Ratna Dewi dan penelitian sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan, supervisi dan kinerja. Selanjutnya, persamaan penelitian lainnya terletak pada analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi ganda. Untuk perbedaannya terletak pada jenis penelitian kuantitatifnya di mana Ratna Dewi menggunakan jenis asosiatif, sedangkan peneliti menggunakan jenis penelitian *eksplanatory*. Perbedaan lainnya terletak pada jumlah responden di mana responden dalam penelitian Zuldesiah, dkk yaitu guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berjumlah 69 orang, sedangkan dalam penelitian ini responden penelitian yaitu guru Madrasah Aliyah (MA) yang berjumlah 55 orang.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Andi Agustina (2019) dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar dalam penelitian tesis

yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba”. Jenis penelitian ini merupakan penelitian *ex post facto*. Lokasi penelitian ini yaitu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba Provinsi Sulawesi Selatan yang terdiri atas MTsN 3 Bulukumba dan MTsN 4 Bulukumba. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba yang berjumlah 67 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 67 orang guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Instrumen penelitian terdiri atas kuesioner gaya kepemimpinan kepala madrasah, kuesioner motivasi kerja guru dan kuesioner kinerja guru. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian diperoleh: 1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah diperoleh rata-rata yaitu 113,19, berada pada kategori sedang. 2) Motivasi kerja guru diperoleh rata-rata yaitu 98,75, berada pada kategori sedang. 3) Kinerja guru diperoleh rata-rata yaitu 156, berada pada kategori sedang. 4) Hasil perhitungan statistik inferensial diperoleh $sign \alpha (0,000 < 0,05)$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. 5) Hasil perhitungan statistik inferensial diperoleh $sign \alpha (0,000 < 0,05)$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. 6) Hasil perhitungan statistik inferensial diperoleh $sign \alpha (0,000 < 0,05)$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/17467/>

Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Agustina yaitu terletak pada metode penelitiannya. Pada penelitian yang

dilakukan Andi Agustina menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Selanjutnya, persamaan penelitian lainnya terletak pada analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi ganda. Untuk perbedaan penelitian terletak pada variabel penelitian di mana penelitian yang dilakukan Andi Agustina menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja, sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, supervisi dan kinerja. Perbedaan lainnya terletak pada jumlah responden di mana responden dalam penelitian Andi Agustina yaitu guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berjumlah 67 orang, sedangkan dalam penelitian ini responden penelitian yaitu guru Madrasah Aliyah (MA) yang berjumlah 55 orang.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Cik Imah (2018) dari Universitas PGRI Palembang dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri se-Kecamatan Air Kumbang Kabupaten Banyuasin*”. Jumlah sampel sebanyak 74 responden dengan menggunakan penelitian kuantitatif pendekatan *ex post facto*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan deskriptif dan regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini dapat diartikan bahwa sehingga semakin baik penerapan supervisi kepala sekolah maka akan meningkat pula kinerja guru. Faktor pengaruh supervisi kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 0,792 sehingga dapat diartikan bahwa 79% kinerja guru ditentukan oleh pengaruh supervisi kepala sekolah. Sisanya sebesar 21% merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti. <https://jurnal.um-palembang.ac.id/jaeducation/article/view/1573/1319>

Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Cik Imah yaitu terletak pada metode penelitiannya. Pada penelitian yang dilakukan Cik Imah menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Selanjutnya, persamaan penelitian lainnya terletak pada analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi

ganda. Untuk perbedaan penelitian terletak pada variabel penelitian di mana penelitian yang dilakukan Cik Imah menggunakan variabel supervisi dan kinerja, sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, supervisi dan kinerja. Perbedaan lainnya terletak pada jumlah responden di mana responden dalam penelitian Cik Imah yaitu guru Sekolah Dasar (SD) yang berjumlah 74 orang, sedangkan dalam penelitian ini responden penelitian yaitu guru Madrasah Aliyah (MA) yang berjumlah 55 orang.

Kelima penelitian tersebut setidaknya dapat menunjukkan gambaran bahwa gaya kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan kepala sekolah/madrasah secara berkelanjutan akan memberikan pengaruh positif bagi peningkatan kinerja guru. Dalam konteks supervisi, akan lebih efektif jika kepala sekolah/madrasah melakukan supervisi secara terencana dan teratur. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, maka patut diduga bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah/madrasah baik secara terpisah maupun bersama-sama terhadap kinerja guru.

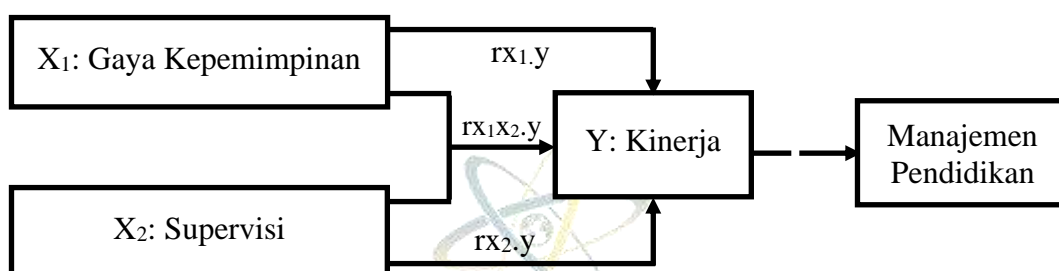
C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan deskripsi teori dari kajian pustaka tersebut, dapat dikemukakan kerangka berpikir yang berorientasi pada hubungan antara variabel bebas (gaya kepemimpinan dan supervisi) dengan variabel terikat (kinerja) yang dapat diajukan sebagai berikut.

1. Jika gaya kepemimpinan kepala madrasah baik, maka tingkat kinerja guru MAN se-kota Medan akan tinggi.
2. Jika gaya kepemimpinan kepala madrasah kurang baik, maka tingkat kinerja guru MAN se-kota Medan akan rendah.
3. Jika supervisi kepala madrasah baik, maka tingkat kinerja guru MAN se-kota Medan akan tinggi.
4. Jika supervisi kepala madrasah kurang baik, maka tingkat kinerja guru MAN se-kota Medan akan rendah.
5. Jika gaya kepemimpinan dan supervisi kepala madrasah baik, maka tingkat kinerja guru MAN se-kota Medan akan tinggi.

6. Jika gaya kepemimpinan dan supervisi kepala madrasah kurang baik, maka tingkat kinerja guru MAN se-kota Medan akan rendah.

Keseluruhan variabel tersebut mempunyai ikatan yang sangat erat antara satu dengan lainnya. Diduga terdapat pengaruh signifikan dan positif antara variabel gaya kepemimpinan dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru. Untuk memperjelas pengaruh dari variabel tersebut, maka kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

Keterangan:

————— : penelitian

- - - - - : implikasi

Pada gambar tersebut menunjukkan paradigma ganda dengan dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan supervisi (X_2), serta satu variabel terikat yaitu variabel kinerja (Y). Untuk mencari pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja serta supervisi dengan kinerja dapat menggunakan regresi linier sederhana. Sedangkan untuk mencari pengaruh gaya kepemimpinan dan supervisi secara bersama-sama terhadap kinerja dapat menggunakan regresi linier berganda. Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian pada dasarnya merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang telah ditetapkan yang perlu diuji kebenarannya melalui uji statistik. Hipotesis merupakan suatu pernyataan keilmuan yang dilandasi kerangka konseptual penelitian dengan penalaran deduksi dan merupakan jawaban sementara

secara teoretis terhadap permasalahan yang dihadapi, serta dapat diuji kebenarannya berdasarkan fakta empiris. Hipotesis diajukan berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka proses berpikir, serta kerangka konseptual yang telah ditetapkan. Setelah data terkumpul dan dilakukan analisis maka akan dapat diketahui hipotesis penelitian yang diajukan diterima atau ditolak (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016:51-52).

Berdasarkan hal-hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-kota Medan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN se-kota Medan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan supervisi kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN se-kota Medan.

