

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai institusi (lembaga) pendidikan merupakan wadah tempat menempa ilmu pengetahuan untuk mencerdaskan anak bangsa sebagaimana tertuang dalam amanah Undang-Undang Dasar 45. Pendidikan yang berdasarkan azas negara berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, cakap, kreatif, mandiri, dan mampu menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Untuk mengemban fungsi tersebut, pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam Undang-Undang no 20 Tahun 2003.

Dalam kegiatannya, sekolah adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan sistem dan saling berkaitan antara satu dengan yang lain, oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan yang profesional. Pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang maksimal, diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan

kebutuhan masyarakat, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa.

Disinilah peran pemerintah dalam mengatur sistem pendidikan, yang salah satunya yaitu tentang kepengawasan atau supervisi, karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi. Supervisi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru, karena dengan adanya supervisi diharapkan dapat membantu mengatasi berbagai persoalan secara profesional terkait dengan kegiatan belajar mengajar.

Seorang pengawas merupakan supervisor dalam usaha untuk memberikan bantuan atau pelayanan yang profesional, hendaknya selalu menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap aspek-aspek yang dapat mengganggu tugas kepala madrasah atau guru dalam mengelola, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pendidikan. Dalam hal ini, seorang pengawas sekolah/madrasah senantiasa mempelajari secara obyektif dan terus menerus masalah-masalah yang dihadapi di sekolah dalam pelaksanaan tugasnya.

Aktifitas seorang pengawas dalam melakukan kegiatan supervisi harus membuat rancangan yang matang agar hasilnya lebih baik. Karena kegiatan itu merupakan “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara

efektif”.¹ Supervisi juga dimaknai sebagai “usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara kelompok maupun individual dalam memperbaiki pengajaran”.²

Penjelasan di atas menunjukkan supervisi adalah kegiatan pembinaan terhadap para guru dan tenaga kependidikan melalui teknik-teknik tertentu dengan tujuan untuk menciptakan efektivitas kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya. Peningkatan kinerja guru melalui supervisi dan monitoring pengawas bukan sekedar diarahkan kepada pembinaan yang lebih bersifat aspek-aspek administratif kepegawaian tetapi harus lebih kepada peningkatan kemampuan keprofesionalannya dan komitmen sebagai seorang guru.³ Supervisi terhadap guru dimaksudkan untuk melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap guru sebagai salah satu komponen sekolah/madrasah.⁴

Dengan demikian pengawas sekolah/madrasah yang efektif adalah pengawas yang memahami permasalahan yang dihadapi oleh para kepala sekolah/madrasah dan guru, selanjutnya memberikan bantuan dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi itu, baik secara individu maupun kelompok. Kemudian memberi kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan kreativitas dan mendorong guru ke arah ide-ide yang

¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2004) h 76

² Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008) h 19

³ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007, 13

⁴ Abdul Choliq MT, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Mitra Cendekia, 2011, 1.

baik bagi perbaikan tugasnya.

Mengenai supervisi dalam pendidikan telah diatur dalam peraturan sebagaimana tercantum dalam pasal 66 Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas yang berbunyi “Pemerintah, Pemerintah Daerah, dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing”.⁵

Supervisi yang berfungsi melaksanakan supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial dapat dipahami sebagai suatu usaha dalam melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah dan kinerja seluruh SDM sekolah serta melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya dan memberikan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

Di samping peran pengawas dalam membimbing dan membina madrasah atau sekolah untuk mencapai kemajuan dalam bidang pendidikan, juga tidak terlepas dari adanya peran serta kepala madrasah dan guru sebagai pelaku utama di madrasah atau sekolah yang setiap hari berjibaku memikirkan dan menggerakkan kegiatan di sekolah. Kepala sekolah yang bertugas sebagai manajer merupakan pemegang kendali, karena ditangannyalah terletak

⁵ Sistem Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Tamita Utama, 2003), h. 32-33

keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, tanpa adanya manajer sebuah organisasi tidak akan berhasil dengan baik untuk menggapai harapan-harapan yang dicita-citakan yang menjadi visi dan misi organisasi tersebut. Tugas seorang manajer adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuiting*), dan pengawasan (*controlling*).⁶ Pendapat lain dikemukakan Stoner bahwa manajer adalah orang yang menggunakan semua sumber daya organisasi (keuangan, peralatan dan informasi, maupun orang) untuk mencapai tujuan.⁷

Di sisi lain kepala sekolah sebagai motor penggerak peningkatan kinerja guru dituntut memiliki visi, misi dan wawasan yang luas serta kemampuan profesional yang memadai dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan. Selain itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membangun kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Kemampuan kepala sekolah tentunya akan turut mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Salah satu indikator kinerja kepala sekolah adalah dinilai berdasarkan atas pelaksanaan tugas dan perannya. Dan salah satu diantara perannya kepala sekolah adalah sebagai administrator dan supervisor.⁸

⁶ GR Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, Op. Cit., h. 9

⁷ James AF. Stoner, *Manajemen*, (terjm.) (Jakarta: Alfonso Sirait, Erlangga, 1989) h. 23

⁸N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan:Penuntun Bagi Para Penilik Pengawas Kepala Sekolah Dan Guru*, (Bandung: Suri, 1981), h. 126

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana.⁹ Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga

⁹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 25

kinerja guru selalu terjaga.¹⁰ Dan perlu juga diingat bahwa betapapun hebatnya seorang kepala madrasah tanpa kerjasama yang baik dengan stafnya dalam satu tim organisasi, maka juga tidak akan membuahkan hasil yang menggembirakan, karena kebersamaan, kekompakkan dan kerjasama dalam satu tim adalah sebuah keniscayaan yang tidak mungkin untuk diabaikan begitu saja, karena hal tersebut sangat berperan dalam terwujudnya keberhasilan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan/direncanakan.

Rasulullah S. A. W. Menggambarkan dalam sebuah hadist, beliau bersabda “ Dari Aisyah r. a. berkata: Rasulullah S. A. W. Telah bersabda” Jika Allah menghendaki suatu kebaikan kepada seorang pemimpin (Manajer) atau penguasa, Allah S. W. T. akan menjadikan baginya para menteri atau pembantu yang jujur, jika pemimpinnya tersebut lupa, maka menteri tersebut akan mengingatkannya, dan apabila ia ingat, maka ia akan terbantu olehnya. Dan jika Allah menghendaki selain kebaikan pada pemimpin itu, maka Allah akan menjadikan baginya menteri atau pembantu yang jahat, jika ia lupa, ia tidak diingatkan, dan apabila dia diingatkan tidak akan membuatnya terbantu. (HR. Abu Dawud dengan sanad yang baik berdasarkan syarat dari Muslim)¹¹

Kemajuan sebuah pendidikan diperlukan sebuah pengelolaan yang bagus, karena ketika sebuah lembaga pendidikan dipimpin oleh orang yang memang ahlinya maka akan tercipta sebuah pendidikan yang berkualitas. Madrasah yang baik harus dipimpin oleh kepala madrasah pilihan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dan sesuai dengan bidangnya.

Upaya untuk mencapai tingkat kemajuan di atas, harus terus menerus dilakukan oleh kepala madrasah selaku supervisor. Segala hal yang berhubungan

¹⁰E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 26

¹¹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003) Cet. Ke-2, h. 204

dengan pencapaian tersebut perlu dicermati kepala madrasah, termasuk cukup tidaknya, maupun lengkap tidaknya syarat-syarat yang diperlukan pencapaian tujuan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa tanggung jawab kepala madrasah bukan hanya terfokus selaku administrator saja, akan tetapi yang lebih penting adalah perannya sebagai supervisor yang notabene bertanggung jawab mengawasi, membina, memotivasi kinerja guru dan pegawai lainnya sehingga tercipta iklim sekolah yang kondusif.

Dalam era globalisasi sekarang ini, sekolah harus mampu eksis dengan segala konsekuensinya melalui proses yang dilakukan. Karena itulah pengawas, kepala madrasah dan guru adalah tiga unsur yang berperan aktif dalam kegiatan sekolah. Guru sebagai pelaku pembelajaran yang secara langsung berhadapan dengan para siswa di ruang kelas, dan pengawas serta kepala madrasah adalah pelaku pendidikan di dalam pelaksanaan tugas kepengawasan dan manajerial pendidikan yang meliputi tiga aspek yaitu supervisi, pengendalian dan inspeksi kependidikan.¹²

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, guru, pengawas maupun kepala madrasah, dituntut keprofesionalannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai tuntutan kompetensi guru, pengawas maupun kepala madrasah yang tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan dan Permendiknas nomor 12 tahun 2007 tentang Pengawas. Guru sebagai penjamin mutu pendidikan di ruang

¹²Dirjen PMPTK Depdiknas, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: Depdiknas Press, 2009), h. 31

kelas, sementara pengawas dan kepala madrasah adalah penjamin mutu pendidikan dalam wilayah yang lebih luas lagi. Keberadaan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya dalam manajemen tidak bisa terlepas dari peran pembantunya.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah di antaranya kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi masalah kinerja guru MTs yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah dan supervisi dari pengawas Pendais.

Sebagaimana dikemukakan oleh Jackson dan Musselman, manajemen adalah sarana seorang manajer untuk mencapai sesuatu dengan memanfaatkan orang lain.¹³ Seorang manajer berperan sebagai pemimpin, perencana, koordinator, pembimbing serta pengawas dan seorang manajer harus berperan sebagai fasilitator untuk meningkatkan kinerja bawahan sesuai dengan tingkat yang berbeda-beda.

Manajemen sebagai proses dikemukakan oleh Gibson dan Donnelly bahwa manajemen merupakan suatu proses, rangkaian tindakan, aktivitas atau pekerjaan yang menunjukkan hasil akhir.¹⁴ Manajemen dikerjakan lebih dari satu orang di dalam organisasi. Artinya, seluruh aktivitas yang dilakukan kepala madrasah

¹³John H. Jackson dan Vernon Musselman, *Ekonomi Perusahaan, Konsep-Konsep dan Praktek-Praktek Perusahaan*, alih bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun, (Jakarta: Intermedia, 1989), h. 104

¹⁴Ivancevich, Gibson dan Donnelly, *Organisasi*, alih bahasa: Darkasih (Jakarta: Erlangga, 1997), Jilid I, h. 37

tidak dapat dilakukan sendiri. Kepala madrasah membutuhkan bantuan dari kolega yang ada dalam organisasi sekolah, tanpa adanya kerjasama antara Kepala madrasah dan pembantu-pembantunya (wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha) tidak akan dapat menjalankan fungsi manajerial dengan baik, bahkan akan gagal dalam menjalankan fungsi manajerial.

Manajemen sebagai profesi dikemukakan oleh Hoggets dan Kuratko sebagai suatu profesi adalah lapangan kerja yang pekerjaannya didirikan atas dasar pengertian struktur teori dari beberapa ilmu pengetahuan.¹⁵ Kemampuan yang mengiringi untuk terpenuhi sebagai sebuah profesi mempunyai lima kriteria: (1) harus mengandung pengetahuan tentang lapangannya, (2) memerlukan aplikasi yang cakap untuk pengetahuan itu, (3) menerima tanggung jawab sosial, (4) mengadakan pengawasan diri, dan (5) menerima sanksi.

Kepala madrasah adalah suatu profesi yang menuntut pengetahuan maupan, bidang kerja yang ditekuni membutuhkan pemahaman pengelolaan organisasi sekolah secara maksimal dan mempunyai kompetensi serta keahlian di bidangnya. Kepala madrasah yang profesional harus mempunyai kemampuan konseptual dan teknikal. Kemampuan ini digunakan agar kepala madrasah sebagai manajer mampu bekerja sama, memimpin kelompok dan memahami anggota individu dan kelompok.

¹⁵Richard Hoggets and Donald Kuratko, *Management*, (San Diego: Prentice Hall, 1991), 3rd edition, p. 4

Kepala madrasah menjadi motor penggerak organisasi dalam kegiatan manajemen secara umum, mampu menghasilkan proses pendidikan berkualitas yang dilaksanakan oleh guru sebagai pelaksana proses pendidikan dan pembelajaran. Dikemukakan oleh Mulyasa bahwa sekolah diharapkan dapat melakukan proses pembelajaran yang efektif, dapat mencapai tujuan yang diharapkan, materi yang diajarkan relevan dengan kebutuhan masyarakat, berorientasi pada hasil (*output*), dan dampak (*outcome*), serta melakukan penilaian, pengawasan, dan pemantauan berbasis sekolah secara terus menerus dan berkelanjutan.¹⁶ Hal tersebut diperlukan terutama untuk menjamin mutu secara menyeluruh (*total quality*), dan menciptakan proses perbaikan yang berkesinambungan (*continues improvement*), karena perbaikan tidak mengenal kata berhenti.

Untuk mewujudkan program organisasi, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan jiwa kepemimpinan. Dengan kemampuan dan skill kepemimpinan yang memadai diharapkan kepala madrasah dapat menjalankan fungsi dan tugasnya. Kemampuan kepemimpinan, manajerial sangat dibutuhkan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, *skill* kepemimpinan menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi yang profesional

¹⁶E. Mulyasa, *KBK; Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 11

mempunyai prinsip-prinsip organisasi yang menjadi acuan kepala madrasah untuk menjalankan kinerja organisasi.

Selanjutnya dikatakan oleh Purwanto bahwa kelancaran jalannya suatu organisasi dipengaruhi oleh sikap dan sifat kepemimpinan serta *human relation* yang berlaku didalamnya.¹⁷ Sering dikatakan orang bahwa *human relation* adalah inti kepemimpinan, kepemimpinan adalah inti manajemen, dan manajemen adalah inti administrasi. Dengan demikian kepala madrasah harus mampu membangun dan menjalankan prinsip-prinsip organisasi dengan baik dan benar, sehingga perjalanan organisasi dapat mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Sebagai *leader*, kepala madrasah dalam mewujudkan kinerja yang maksimal dengan hasil yang optimal, mempunyai salah satu peran yang melekat pada dirinya adalah mensupervisi perjalanan kegiatan organisasi baik individu (guru), staf yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Piet A. Sahertian menggambarkan ada dua metafora berkaitan dengan pentingnya pengembangan SDM guru.¹⁸ Pertama, jabatan guru diumpamakan dengan sumber air. Sumber air itu harus terus menerus bertambah, agar sungai itu dapat mengalirkan air terus menerus. Bila tidak, maka sumber air itu akan kering. Demikianlah bila seorang guru tidak pernah membaca informasi yang baru, tidak menambah ilmu pengetahuan tentang apa yang diajarkan, maka tidak

¹⁷Ngalim Purwanto, *Opcit.*, h. 18

¹⁸Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 3

mungkin ia dapat memberi ilmu pengetahuan dengan cara yang menyegarkan kepada peserta didik. Kedua, jabatan guru diumpamakan sebatang pohon buah-buahan. Pohon itu tidak akan berbuah lebat dan bermutu tinggi, bila akar induk pohon itu tidak menyerap zat-zat makanan yang berguna bagi pertumbuhan pohon itu. Begitu pula dengan jabatan guru yang perlu untuk bertumbuh dan berkembang, baik secara pribadi (*personal growth*) maupun profesi (*professional growth*).

Setiap guru perlu menyadari bahwa pertumbuhan dan pengembangan profesi adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar. Oleh karena itu guru harus terus menerus belajar, membaca informasi terbaru, mengembangkan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Bila tidak, guru tidak mungkin mengajar dengan penuh gairah dan semangat. Gairah dan semangat kerja yang tinggi memungkinkan guru dapat menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan peserta didik. Hal demikian dapat diibaratkan guru sebagai tanah yang subur dan gembur, sedangkan peserta didik seperti benih yang berkualitas dan berkemampuan untuk bertumbuh.

Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrasah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala madrasah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala madrasah bertugas memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas bertugas melakukan supervisi dan memberikan bantuan

kepada kepala madrasah, guru dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung. Bila masing-masing pihak dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara baik, maka bisa dipastikan bahwa lembaga atau madrasah akan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pengawas madrasah diperoleh data bahwa tidak semua madrasah yang menjadi target binaan pengawas dapat dibina dengan maksimal, hal ini diakibatkan karena keterbatasan personil pengawas yang ada. Secara jelas hasil wawancara dapat ditulis sebagai berikut:

“Dalam setiap program kerja kepengawasan yang diejawantahkan melalui rangkaian kegiatan-kegiatan sudah barang tentu selalu muncul masalah, umumnya masalah-masalah yang muncul yaitu tidak terpenuhinya target kunjungan ke madrasah binaan sesuai jadwal, hal ini akibat dari keterbatasan jumlah personil pengawas. Selain itu, faktor-faktor seperti letak lokasi sekolah yang jauh dengan geografi yang kurang menguntungkan, dukungan dana operasional dan transportasi, serta faktor keamanan selama di perjalanan. Masalah lain juga muncul yaitu ketika sampai di lapangan, kurangnya kesiapan pihak sekolah yang berkenaan dengan aspek sasaran pengawasan, begitu pula terhadap guru yang menjadi target binaan tidak semua hadir pada saat supervisi. Di samping itu juga kepala madrasah sebagai pimpinan sering ‘gelagapan’ ketika pengawas datang berkunjung ke madrasahnyanya”.¹⁹

Di samping penjelasan pengawas sebagaimana keterangan di atas tentang problematika yang dihadapinya, berikut ini juga dijelaskan mengenai permasalahan-permasalahan yang ada pada madrasah itu sendiri. Seperti dijelaskan oleh Kepala madrasah berikut ini:

“Kinerja guru yang ditunjukkan di madrasah kami, bahwa mereka cenderung hanya sekedar menjalankan tugas semata, artinya sekedar hanya menjalankan tugas sebagai guru bukan sebagai seorang pendidik. Hal ini

¹⁹ Dra.Hj. Zainunah, M.Pd.I, Pengawas Madrasah, *Wawancara*, Tanggal 21 Agustus 2015

terbukti, pertama guru hanya membuat RPP ketika akan ada pemeriksaan saja. Kedua, guru belum sepenuhnya mampu membuat rencana pembelajaran dengan segala komponennya, artinya guru hanya meng"*copy paste*" RPP yang sudah ada saja tanpa ada upaya pengembangan dan penyesuaian dengan kondisi siswa. Demikian pula ketika dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran meskipun guru sudah membuat RPP hanya saja terkadang masih tidak sesuai dengan yang tertuang di dalam RPP"²⁰

Berkaitan dengan latar belakang dan penjelasan tentang masalah-masalah yang terjadi di lapangan, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul tesis "Peran Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah dan Guru di MTs Satu Atap Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus".

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Sebagaimana dikemukakan dalam latar belakang masalah, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi antara lain:

- a. Peran supervisor dalam melakukan supervisi yang bertujuan meningkatkan kemampuan kinerja yang profesional bagi kepala madrasah dan guru ini belum menunjukkan hasil yang optimal.
- b. Kinerja kepala madrasah sebagai salah satu sasaan dalam kegiatan kepengawasan seorang supervisor belum menunjukkan hasil baik. Hal ini disebabkan karena anggapan kepala madrasah bahwa peran supervisor

²⁰ Surahman, S.Pd.I, Kepala Sekolah, Wawancara, tanggal 20 Agustus 2015

hanya sebatas persoalan perangkat pembelajaran saja, dan tidak menyentuh kepada persoalan tugas dan fungsi kepala madrasah.

- c. Pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh supervisor dengan memberikan bimbingan dan pembinaan dalam membuat perangkat pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasi pembelajaran kepada para guru sudah dilaksanakan dengan baik, namun kinerja guru masih kurang maksimal.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka batasan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Peran supervisor madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru di MTs Satu Atap Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus
2. Kinerja kepala madrasah dan guru di MTs Satu Atap Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka persoalan yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat difokuskan pada pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana peran supervisor madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru di MTs Satu Atap Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus?

2. Bagaimana kinerja kepala madrasah dan guru di MTs Satu Atap Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. mendeskripsikan peran supervisor dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru di MTs SA Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus.
- b. Mendeskripsikan kinerja kepala madrasah dan guru di MTs SA Baiturrahman Tangkit Serdang Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu pendidikan terutama yang berhubungan dengan supervisi akademik serta kaitannya dengan kinerja guru. Hasil temuan dalam penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak yang berkepentingan guna melakukan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perbaikan kualitas pendidikan dan pembelajaran terutama bagi supervisor, kepala madrasah, dan guru di madrasah:

- 1) Bagi supervisor, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu masukan dan bahan pertimbangan dalam penetapan model pembinaan dan layanan supervisi terhadap efektivitas mengajar guru di madrasah.
- 2) Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu masukan dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan tugas demi peningkatan kinerja yang profesionalnya.
- 3) Bagi guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam proses kegiatan belajar mengajar, sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas pembelajarannya.

E. Kerangka Pikir

Kualitas pendidikan merupakan kebutuhan sekaligus tuntutan yang hakiki untuk mencapai tujuan pendidikan. Apabila kita perhatikan tujuan pendidikan dalam sistem pendidikan nasional (Sisdiknas), yaitu membentuk manusia Indonesia seutuhnya dalam arti tersedianya sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas mampu mempertahankan dan mengembangkan manusia Indonesia di tengah-tengah bangsa di dunia. Tanpa pendidikan yang berbobot dan berkualitas,

upaya mencerdaskan bangsa dan mengembangkan sumber daya manusia seutuhnya sulit mencapai sasaran. Proses pendidikan secara umum diselenggarakan dalam rangka membebaskan manusia dari persoalan hidup yang melingkupinya. Sehubungan dengan hal itu, SDM di sekolah baik itu kepala sekolah maupun guru dituntut untuk dapat mengembalikan fungsi pendidikan sebagai alat untuk membebaskan manusia dari berbagai bentuk penindasan dan ketertindasan yang dialami oleh masyarakat, baik dari kebodohan maupun ketertinggalan. Oleh karena itu diperlukan satu kesatuan yang utuh antara pengawas atau yang biasa disebut dengan supervisor, kepala sekolah maupun guru dalam usaha untuk mengembangkan diri dan memperbaiki kinerja yang dilakukannya.

Supervisor, kepala sekolah dan guru merupakan tenaga pendidik dan kependidikan yang mutlak terstandarisasi kompetensinya secara nasional, dan merupakan tiga unsur yang berperan aktif dalam suatu lembaga pendidikan. Guru sebagai pelaku pembelajaran yang secara langsung berhadapan dengan para siswa di ruang kelas, sedangkan supervisor dan kepala sekolah adalah pelaku pendidikan dalam bidang kepengawasan dan manajerial pendidikan yang meliputi tiga aspek, yaitu supervisi, pengendalian dan inspeksi kependidikan.

Masih berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja di sekolah, faktor penting yang tidak dapat diabaikan adalah peran supervisor dalam melakukan pembinaan berkelanjutan, memotivasi dan melaksanakan supervisi di sekolah yang ideal dan sesuai dengan langkah kerja yang benar.

Kinerja guru menunjukkan sejauhmana proses dan hasil kerja guru yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya yaitu meneruskan atau transmisi ilmu pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai lain yang sejenis yang belum diketahui anak dan seharusnya diketahui oleh anak. Untuk mewujudkan kinerja guru yang sesuai harapan, peran pembinaan berkelanjutan dan supervisi pengawasan sangat diperlukan. Pembinaan berkelanjutan ini biasanya dilakukan dengan cara peningkatan kualitas *in-service training*, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan peran organisasi profesi. Sedangkan kepengawasan dilakukan oleh supervisor adalah untuk mendampingi guru melaksanakan tugas-tugasnya. Keberadaan supervisor adalah sebagai pilar penjamin mutu dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dimana ia memiliki kewajiban untuk mengembangkan kriteria dan pengukuran, melaksanakan pengukuran, dan mengevaluasi ketercapaian kinerja sekolah.

Peningkatan kualitas pendidikan yang berembrio dari tumbuhnya motivasi diri dan peningkatan kinerja pendidik harus tercipta dalam suasana kondusif, dalam hubungan yang interaktif bagi semua warga sekolah. Sesuai dengan visi dan misinya, sekolah sebagai pusat pendidikan, usaha peningkatan dan pengelolaan sekolah harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Salah satu fungsi yang harus diwujudkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan adalah supervisi. Supervisi dilakukan oleh supervisor adalah untuk melihat jalannya proses pendidikan yang sedang berlangsung. Dalam

kegiatan tersebut apabila terlihat kurang tepat dalam pengelolaan madrasah, maka akan cepat dapat ditangani untuk dilakukan perubahan-perubahan yang lebih baik. Sagala berpendapat bahwa program supervisi di sekolah adalah program pengembangan guru yang kegiatannya dirancang dengan tema-tema yang berkisar pada penyajian informasi tentang suatu jenis pendekatan, membantu guru memahami informasi, membantu guru mengaplikasikan pengajaran, dan membantu guru memahami tingkat pengetahuan serta integrasi nilai dan sikap.²¹

Adapun kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi: membuat program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.²² Hal ini tidak jauh berbeda dengan apa yang dikatakan Rachman Natawijaya secara khusus mendefinisikan kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa.²³ Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya. Sehubungan dengan kinerjanya maka guru ada yang memiliki kinerja

²¹Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 125

²²Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 67

²³Rahman Natawijaya (et. All), *Peran Strategis Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 22

baik dan ada juga yang memiliki kinerja kurang baik. Guru yang memiliki kinerja yang baik disebut guru yang profesional.²⁴

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran, serta kinerja guru dalam disiplin tugas terletak pada kinerja serta prestasi kerja guru-guru yang berada dalam suatu sekolah. Jadi, dengan adanya kinerja guru dalam pembelajaran, maka hasil yang menentukan dari suatu proses pendidikan adalah pendidik itu sendiri. Hal ini merupakan kinerja guru paling berkualitas setumpuk tugas serta tanggung jawab yang diembannya, guru harus mampu menunjukkan bahwa guru mampu menghasilkan kinerja yang baik demi terciptanya pendidikan yang bermutu.

Menurut Hickman bahwa tinggi rendahnya kinerja pada dasarnya dapat diukur dengan menggunakan: (1) Kualitas; (2) Kemampuan; (3) Inisiatif; (4) Komunikasi; dan (5) Ketepatan waktu.²⁵ Sedangkan menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan

²⁴Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 98

²⁵Lihat Craig R. Hickman, *Mind Manager; Soul of Leader*, (New York: Wiley and Stone, 1990)

pendidikan menengah.” Keenam tugas utama guru tersebut dapat dijadikan dimensi pengukuran kinerja guru profesional.

Istilah kinerja atau prestasi kerja suatu upaya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja, karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat ditunjukkan seseorang misalnya guru atau kepala sekolah atau pengawas sekolah, dapat pula ditunjukkan pada unit kerja atau organisasi tertentu misalnya sekolah, lembaga pendidikan, kursus-kursus, dll. Atas dasar itu maka kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Supervisor madrasah mempunyai peranan sangat besar dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. Di samping peran supervisor, peran kepala madrasah sebagai penggerak sekaligus supervisor, berkewajiban untuk

memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrasi lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Purwanto menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁶

Dengan demikian, supervisi dilakukan untuk; a) membangkitkan semangat dan merangsang guru-guru dan staf sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan baik; b) berusaha mengadakan dan melengkapi kebutuhan sekolah untuk kelancaran proses belajar mengajar; c) bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik; d) membina kerja sama yang baik dan harmonis antara, guru, murid dan staf sekolah lainnya; dan e) berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan staf sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop, inservice training*, atau *upgrading*.

Penilaian kinerja baik kinerja guru, kepala sekolah, dan staf (tenaga administrasi sekolah) merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai pengawas sekolah/madrasah. Kompetensi tersebut termasuk dalam dimensi kompetensi evaluasi pendidikan. Kinerja kepala sekolah dapat diukur dari tiga aspek yaitu (a): perilaku dalam melaksanakan tugas yakni perilaku kepala sekolah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (b) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai

²⁶Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 76

refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (c) dari hasil pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya

Berdasarkan uraian di atas maka peran supervisor sangat penting dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru. Artinya makin sering supervisor melakukan supervisi kepada kepala madrasah dan guru, maka makin baik pula kinerja yang mereka lakukan. Dan berikut ini gambaran penelitian sebagai kerangka pikir dalam penelitian.

Gambar 1
Kerangka Pikir dalam Penelitian

