

PENGARUH SUPERVISI MANAJERIAL DAN INTENSITAS SUPERVISI KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU GUGUS SEKOLAH II PURWODADI PASURUAN

Dedik Iwan Setiawan, Taufiq Harris

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana (S2),
Universitas Gresik

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh supervisi manajerial dan intensitas supervisi kepala sekolah terhadap kinerja Guru Gugus Sekolah II Purwodadi Pasuruan baik secara terpisah maupun simultan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi dan sampel sebanyak 20 orang guru Gugus Sekolah II Purwodadi Pasuruan yang terdiri dari 12 orang guru swasta dan 8 orang guru Negeri. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dengan analisis kuantitatif menggunakan uji korelasi dan regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru Gugus Sekolah II Purwodadi Pasuruan. Pengaruh ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai t_{hitung} variabel supervisi manajerial kepala sekolah sebesar $5,051 > 1,725$ dengan nilai Sig sebesar $0,000 < 0,05$ sedangkan pengaruhnya sebesar 58,6%, sisanya sebesar 41,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Begitu juga dengan intensitas supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Gugus Sekolah II Purwodadi Pasuruan dengan nilai t_{hitung} 2,491 $> 1,725$ dengan pengaruh sebesar 25,6%, sisanya sebesar 74,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Supervisi manajerial kepala sekolah dan intensitas supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Gugus Sekolah II Purwodadi Pasuruan dengan nilai f_{hitung} sebesar $12,895 > 3,098$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Sedangkan pengaruhnya sebesar 60,3%, sisanya 39,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini

Kata kunci : *Supervisi manajerial, intensitas supervisi, kinerja guru*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Upaya pemerintah untuk memperbaiki kualitas pendidikan terus dilakukan. Salah satu langkah strategis yang dilakukan pemerintah yaitu dengan menerbitkan kebijakan yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Ada 8 Standarisasi Nasional Pendidikan yang meliputi standar isi, standar kompetensi kelulusan, standar proses, standar pengelolaan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar penilaian, dan standar biaya.

Salah satu dari 8 SNP adalah standarisasi pendidik dan tenaga kependidikan. Mau tidak mau komponen ini sangat penting untuk dilakukan pembenahan. Pendidik merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan. Berhasil tidaknya pendidikan, sangat tergantung dengan kualitas pendidik. Pemerintah pun menuntut pendidik harus berijazah minimal sarjana (S1). Untuk itu pemerintah memberikan beasiswa kepada pendidik untuk melanjutkan belajar hingga memperoleh gelar sarjana.

Bukan hanya itu. Pemerintah juga memberikan tunjangan sertifikasi guru sebagai imbalan kepada guru yang telah mengembangkan dirinya. Guru yang telah mendapatkan sertifikat sebagai guru profesional berhak mendapatkan gaji sebesar gaji pokok setiap bulannya. Tentunya kebijakan ini sangat membantu citra dan image guru di hadapan masyarakat. Guru menjadi salah satu profesi yang sekarang banyak diminati oleh mahasiswa baru.

Namun berbagai upaya pemerintah belum mendapatkan hasil yang signifikan. Kualitas pendidikan di Indonesia masih jauh tertinggal dengan negara lain. Berdasarkan penelitian Programme for International Students Assessment (PISA) Tahun 2018 yang baru skor pencapaian siswa Indonesia untuk sains, membaca, dan matematika berada pada peringkat 71, 74, dan 73 dari 79 negara. Peringkat ini tidak jauh berbeda dengan hasil PISA tahun 2015 di mana Indonesia berada pada kelompok rendah.

Meski ada sedikit kenaikan, tetapi hasil tersebut membuat pihak-pihak yang konsen dengan dunia pendidikan untuk mengevaluasi diri. Program-program kerja sekalipun begitu baik dan sempurna, bila dalam proses organisasi satuan pendidikan tidak dijalankan dengan baik. Program yang begitu hebat, akan tetapi proses pelaksanaan tidak dijalankan semestinya, akan terjadi kelumpuhan pada organisasi tersebut.

Pada manajemen pembelajaran di satuan pendidikan juru kuncinya adalah pendidik. Tidak akan kondusif situasi belajar saat interaksi pembelajaran antara peserta didik dengan pendidik bila pendidiknya tidak aktif. Apalagi tidak dihadiri oleh pendidik. Pendidik akan menjadi kunci kesuksesan untuk mencapai tujuan organisasi, yakni keberhasilan belajar. Perencanaan dan proses di lalui menjadikan organisasi beroperasi dengan baik dan didukung oleh evaluasi atau kepengawasan akan menjadikan satu pendidikan menjadi tangguh dan unggul. Keunggulan satuan pendidikan tetap dalam kendali kepala sekolah. Kepala sekolah memegang kendali kemajuan satuan pendidikan. Aktivitas organisasi sekolah di bawah kepemimpinannya. Termasuk kepengawasan pembelajaran guru di saat interaksi belajar dengan peserta didik. Kepengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam situasi pembelajaran terhadap pendidik menjadi hal yang utama. Karena sesi ini, salah satu diterminan utama keunggulan sekolah, baik berstandar nasional maupun berstandar internasional. Dengan keunggulan sekolah ditunjang oleh pendidik yang profesional. Peran kepala sekolah sangat berarti dalam pembinaan profesi terhadap pendidik yang profesional aktivitas kehadiran pembelajaran perlu adanya kontrol yang rutin.

Kehadiran pendidik termasuk agenda yang utama dalam kepengawasan kepala sekolah atau yang mendapat pelimpahan kepengawasan, yakni pembantu Kepala sekolah (PKS) bidang kurikulum atau kesiswaan. Pendidik yang bermasalah pada proses pembelajaran, hal kehadiran, penyajian, maupun kompetensi yang belum memadai, kepala sekolah perlu mengaplikasikan supervisi pendidikan atau akademik terhadap pendidik tersebut. Pembinaan rutin kepada para pendidik dan lebih menekankan lagi pada pendidik yang bermasalah. Hal ini bagaimana kepala sekolah memberikan supervisi manajerial kepada guru agar terjadi peningkatan kinerja.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan, guru tak luput dari bagian penting dalam supervisi. Kinerja guru berbeda antar individu. Perbedaan ini terjadi disebabkan adanya perbedaan karakteristik pada masing-masing individu itu sendiri. Seseorang yang memiliki keinginan untuk berprestasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya orang yang tidak memiliki keinginan untuk berprestasi, cenderung menghasilkan kinerja yang rendah pula. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi seseorang tentu harus mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi, sebaliknya apabila

seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang rendah, maka kinerja yang dihasilkan rendah pula. Menurut Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, “*refers to degree of accomplishment of the tasks that make up an individual's job. It reflects how well an individual is fulfilling the requirements of a job.*” Kinerja atau “*performance*” mengacu pada derajat tingkat penyelesaian tugas yang melengkapi pekerjaan seseorang. Hal ini mencerminkan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan tuntutan suatu pekerjaan.

Kaitan dengan pengertian kinerja tersebut, dalam proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreativitas, tanggung jawab, kerjasama, dan disiplin kerja atau loyalitas yang harus dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Sejalan dengan tuntutan kinerja guru itulah, maka pemerintah mengeluarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dengan dikeluarkannya Undang-undang tersebut guru diposisikan sebagai suatu profesi sebagaimana profesi dokter, hakim, akuntan dan profesi-profesi lain yang akan mendapat penghargaan sepadan sesuai dengan profesinya masing-masing. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Selain kinerja guru, ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Sedarmayanti (2001) dalam Malayu Hasibuan antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana pra sarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi.

Tanpa mengesampingkan arti keseluruhan aspek tersebut, kinerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru. Faktor kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru antara lain supervisi kepala sekolah. Kepala sekolah adalah mereka

yang banyak mengetahui tugas mereka dan mengatur irama bagi sekolah yang dipimpinnya. Peran dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Menurut Dinas Pendidikan Nasional, peran dan fungsi kepala sekolah di antaranya *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Oleh karena itulah, supervisi yang dilakukan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap kinerja guru.

Uraian di atas, telah dapat memberikan alasan bahwa kinerja guru dan supervisi kepala sekolah berpengaruh kepada kinerja guru. Supervisi kepala sekolah meliputi supervisi akademik dan supervisi manajerial. Kedua jenis supervisi ini mempengaruhi kinerja guru. Semakin baik supervisi dilakukan maka semakin baik pula kinerja guru. Selain itu, intensitas supervisi juga mempengaruhi kinerja guru.

Dari paparan di atas, peneliti tertarik untuk menulis tesis dengan judul “Pengaruh Supervisi Manajerial dan Intensitas Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Gugus Sekolah II Purwodadi Pasuruan terdiri dari 7 Sekolah Negeri yang terdiri dari sekolah Inti SDN Cowek 1 dan Sekolah Imbas antara lain SDN Purwodadi I, SDN Cowek II, SDN Cowek III, SDN Lebakrejo III, SDN Lebakrejo IV dan SDN Semut di mana masing-masing SD memiliki kinerja guru yang bervariasi.

Selain itu, supervisi manajerial merupakan masalah menarik untuk diteliti, karena rata-rata kepala SD lemah dalam hal supervisi manajerial di lembaganya. Selanjutnya berdasarkan hasil observasi awal yang telah dilakukan, menunjukkan sebagian guru sudah ada yang menempuh pendidikan ke jenjang magister (S2). Hal ini terkait dengan adanya supervisi kepala SD secara maksimal. Kepala SD aktif dalam melakukan supervisi, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik, sehingga guru merasa pengawasan lebih maksimal karena ada yang mengawasi. Sedangkan berdasarkan observasi awal di SDN Lebakrejo III Kecamatan Purwodadi, diperoleh informasi bahwa kinerja guru di sekolah tersebut kurang baik. Hal ini berhubungan dengan kinerja guru dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Guru menganggap pekerjaan mereka hanya rutinitas biasa, sehingga tidak menunjukkan profesionalismenya dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Ini tercermin dari kemampuan mengajar yang dimiliki oleh para guru. Kenyataan di lapangan Kepala Sekolah SD jarang melakukan supervisi, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik, sehingga guru merasa santai karena tidak ada yang

mengawasi, serta dalam melaksanakan pembelajaran mereka hanya melakukan dengan model yang monoton. Sehingga penelitian ini menjadi penting dan signifikan untuk dilaksanakan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh supervisi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan ?
2. Apakah ada pengaruh intensitas supervisi terhadap kinerja guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan ?
3. Apakah ada pengaruh supervisi manajerial kepala sekolah dan intensitas Supervisi secara bersama-sama terhadap kinerja guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menemukan tingkat pengaruh supervisi manajerial kepala SD terhadap kinerja guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan
- b. Untuk menemukan tingkat pengaruh terhadap kinerja guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan.
- c. Untuk menemukan tingkat pengaruh supervisi manajerial kepala sekolah dan intensitas supervisi secara bersama-sama terhadap kinerja guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan

TINJAUAN PUSTAKA

2.2.1 Supervisi Manajerial dan IntensitasSupervisi

a. Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga pendidikan keagamaan yang kompleks, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, Oleh karena itu kepala sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah dan tujuan dari pada individu yang ada di dalam lingkungan sekolah. Kepala Sekolah harus memahami dan menguasai peranan organisasi dalam hubungan kerja sama antara individu.

Kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan meliputi perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan. Maka diperlukan adanya suatu esensi

pemikiran yang teoretis seperti konsepsi klasik tentang stuktur organisasi, hirarki, kewibawaan dan mekanisme demi pencapaian dan koordinasi di lingkungan sekolah. Kepala Sekolah harus memahami, mengantisipasi dan memperbaiki konflik yang terjadi di lingkungan sekolah. Kepala sekolah perlu mempelajari teori dimensi sistem sosial. Kepala sekolah diharapkan mampu melakukan analisis terhadap kehidupan informal sekolah dan suasana sekolah.

Dengan memahami macam-macam teori, akan sangat bermanfaat bagi kepala sekolah di dalam memperbaiki organisasi dan operasionalisasi sekolah. Studi keberhasilan sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus suasana sekolah. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan siswa. Pemimpin sekolah adalah yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan yang menentukan suasana untuk sekolah.

Pengertian kepala sekolah dalam judul ini adalah Kepala SD Gugus sekolah II yang pengelolaannya berada di bawah naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pasuruan. Adapun tugas yang harus dilaksanakan sebagai Kepala Sekolah sesuai dengan fungsinya adalah :

- a. Fungsi sebagai edukator, bertugas melaksanakan pembinaan peserta didik dan proses belajar dan bermain secara efektif dan efisien terutama bila ada guru yang berhalangan.
- b. Fungsi sebagai manager, bertugas menyelenggarakan kegiatan pendidikan diantaranya penyusunan program kerja, mengatur kegiatan belajar mengajar, menyusun rencana anggaran dan pendapatan, membina para personel, menilai kinerja para personel, merencanakan pengembangan dan pendayagunaan sarana dan prasarana, serta melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan.
- c. Fungsi sebagai administrator, bertugas menyelenggarakan administrasi.
- d. Fungsi sebagai supervisor, bertugas menyelenggarakan kegiatan supervisi dan pengawasan.

Untuk merealisasikan tujuan pendidikan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sangat diperlukan. Sebagaimana diketahui bahwa kepala sekolah di samping fungsinya sebagai administrator juga berfungsi sebagai supervisor. Sebagai administrator diharapkan mampu mengusahakan dan mengembangkan berbagai fasilitas sehingga akan tercapai suasana dan situasi belajar mengajar yang baik, sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Sebagai supervisor kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, menyenangkan, aman

dan penuh semangat. Ia juga harus mampu mengembangkan staf-stafnya untuk selalu dinamis dan aktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepala sekolah berarti harus mampu membagi wewenang dan pengambilan keputusan, sebab banyak tanggung jawab yang harus dilaksanakannya. Jabatan kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor sebenarnya tidaklah dipandang ringan, karena menyangkut berbagai aspek kehidupan serta menuntut tanggung jawab moral yang berat. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin juga memerlukan pengetahuan dan kemampuan untuk mengorganisir bawahan agar bekerja dengan baik. Kepala sekolah juga mampu menjaga kemaslahatan, menghindari kelalaian dan kelebihan dalam hak-hak karena seorang kepala tidak hanya mempertanggungjawabkan di dunia tetapi juga di akhirat.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peran kepala sekolah semakin penting, sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Selain itu, kepala sekolah harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Visi adalah gambaran sekolah yang diinginkan di masa depan. Gambaran tersebut didasarkan pada landasan yuridis khususnya pendidikan nasional sesuai level dan jenis sekolahnya. Visi juga disesuaikan dengan profil sekolah sehingga dimungkinkan sekolah memiliki visi tidak sama dengan sekolah lain.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan kualitas sekolah, Kepala Sekolah yang profesional seperti disarankan Sellis dalam buku Haidar Putra Daulay harus memperhatikan hal sebagai berikut:

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada di sekolah.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga atau sekolah.
- e. Meyakinkan terhadap para pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat), bahwa terdapat *channel* cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.

- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.
- k. Membangun tim kerja yang efektif
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Kepala sekolah merupakan pemegang komando pada satuan pendidikan yang dipimpinnya. Oleh karena itu, ia harus dapat menjadi sosok yang pantas ditiru oleh rekan kerja yang berada di bawahnya. Untuk dapat memerankan tugas tersebut, kepala sekolah harus mengambil keputusan yang cepat dalam situasi yang tepat. Kepala sekolah juga harus bersikap bijaksana dan menghormati bawahannya agar terjalin hubungan yang harmonis di sekolah tersebut.

b Supervisi Manajerial

Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan. Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh

sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry bahwa pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.

Penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru atau karyawannya. Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: a). Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; b). Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan

daya kreasinya; c). Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; d). Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; e). Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; f). Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; g). Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Menurut Wahjosumidjo bahwa deskripsi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya.

Sedangkan, kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan.

Menurut Katz bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual).

Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas

manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinya. Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi sekolah dengan diberlakukannya suatu model manajemen *school based management*, maka kepala sekolah sebagai top manajemen di sekolah mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan menurut hasil studi dari Lipham disebutkan bahwa keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin lembaganya. Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di madrasah, menurut Wiles bahwa ada sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. Selain itu, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skil dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

2.2.2 Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Alewine menyatakan bahwa „Kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni: keterampilan, upaya dan sifat keadaan eksternal“. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seseorang karyawan ke tempat kerja seperti: pengetahuan kemampuan, kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Pendapat lain menyebutkan, kinerja atau *“performance”* yaitu: *the accomplishment of a given task measured against preset known standards of accuracy, completeness, cost, and speed. In a contract, performance is deemed to be the fulfillment of an obligation, in a manner that releases the performer from all liabilities under the contract.* Kinerja merupakan pemenuhan tugas yang diberikan diukur terhadap standar yang telah ditetapkan dikenal akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan. Dalam kontrak, kinerja dianggap pemenuhan kewajiban, dengan cara yang melepaskan pemain dari seluruh kewajiban di bawah kontrak.

Dengan demikian, kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku kerja seseorang guna mencapai tujuan. Hasil yang dicapai menunjukkan efektivitas perilaku kerja yang bersangkutan. Perilaku kerja yang pada gilirannya, mempengaruhi hasil kerja dipengaruhi dua faktor yakni: (1) faktor dalam diri individu, seperti keterampilan dan upaya, yang dimiliki, dan (2) faktor di luar diri individu, seperti keadaan ekonomi, kebijakan pemerintah, terlambatnya bahan mentah dan sebagainya. Kinerja guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggungjawab atas dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Menurut manajemen, istilah kerja disebut juga *performansi* atau kinerja. Kinerja dapat berupa proses dan hasil kerja secara individual maupun organisasi. Hal ini berguna bagi pengukuran efektivitas pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Longenecker dan Pringle, mengemukakan bahwa pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini relatif tergantung kepada sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan demikian kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan tujuan dan rencana menurut standart tertentu.

Berikut dijelaskan beberapa definisi kinerja yang ditulis oleh beberapa ahli. Definisi ini beraneka makna tergantung sisi penekanan para ahli tersebut. Menurut Wirawan konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padangannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai performa. Dikatakan pula oleh Wirawan, bahwa yang dimaksud kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja yang dimaksud Wirawan adalah berorientasi pada hasil dari suatu pekerjaan baik yang dilakukan oleh pekerja yang dilandasi keahlian tertentu (profesi) maupun pekerjaan tanpa dilandasi pekerjaan tersebut dengan keahlian. Kelebihan Wirawan dalam pengungkapan definisinya adalah mengungkap pekerja yang

berprofesi (pekerja yang memiliki keahlian) dan pekerja seperti biasa tanpa dilandasi dengan keahlian tertentu.

Dengan kata lain kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok. Definisi tersebut menggambarkan penampilan atau perilaku orang secara umum, baik manusia secara individu maupun manusia secara kelompok. Perilaku tersebut baik dalam bentuk kuantitas maupun kualitas dalam organisasi. Dalam bentuk kuantitas, menunjukkan beberapa gerak laku seseorang pada organisasi atau pada kelompok manusia tersebut. Perilaku kualitas menunjukkan gerak laku seseorang yang menunjukkan sifat positif. Hal ini yang ditekankan adalah sifat dari hasil pekerjaan atau kegiatan tersebut. Kinerja menurut Simanjuntak adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Definisi yang diberikan oleh Simanjuntak tersebut bermakna orientasi pada hasil dari suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Makna ini cenderung menekankan pada hasil (*outcome*) bukan menitik beratkan pada proses (*process*) kegiatan. Definisinya sama dengan yang diungkap oleh Ilyas, yakni menekankan pada hasil suatu pekerjaan. Menurut Kusnadi kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Definisi ini lebih rinci menggambarkan perilaku manusia yang tidak hanya terikat dalam organisasi saja. Akan tetapi, termasuk perilaku manusia secara individual maupun kelompok dalam mencapai tujuan yang sengaja ditentukan sebelumnya. Definisi ini berorientasi pada suatu pekerjaan, tidak menekankan pada perilaku atau sikap. Pekerjaan yang bukan jobnya tidak akan dikerjakan menurut definisi tersebut dan pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan seperti tugas yang sehari-hari.

Dari beberapa pemaparan definisi tersebut di atas, makna kinerja dapat disimpulkan definisinya yaitu setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Definisi ini senada dengan Kusnadi. Definisi tersebut cenderung menekankan pada proses untuk mencapai tujuan dan dilakukan secara sadar. Pada dasarnya suatu pekerjaan dilakukan secara sadar akan berhasil dengan baik. Hal demikianlah definisi Kusnadi yang akan dikembangkan. Kinerja tidak terbatas meliputi personil yang mengampu jabatan fungsional maupun struktural, akan tetapi juga pada keseluruhan jajaran personil dan organisasi. Deskripsi kinerja mencakup 3 komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Deskripsi tujuan memberikan arah dan mempengaruhi

bagaimana perilaku kerja diharapkan personil di dalam suatu organisasi. Penentuan tujuan saja tidaklah cukup sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Deskripsi menyangkut penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil senantiasa berorientasi pada tujuan dan berperilaku sesuai arah dan tujuan yang hendak dicapai .

Dalam sebuah organisasi, setiap individu mempunyai kemampuan yang berbeda, faktor kemampuan berkaitan dengan bakat dan minat yang dimiliki seseorang. Pendapat Davis (2007) bahwa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas. Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja).
- b. Pendidikan.
- c. Keterampilan.
- d. Manajemen kepemimpinan.
- e. Tingkat penghasilan.
- f. Gaji dan kesehatan.
- g. Jaminan sosial.
- h. Iklim kerja
- i. Sarana prasarana.
- j. Teknologi.
- k. Kesempatan berprestasi.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar seperti iklim kerja, tingkat gaji dan sebagainya.

Seseorang yang bekerja dengan baik dapat dikatakan sebagai pekerja profesional. Kata profesionalitas apabila ditinjau secara etimologiberasal dari kata profesional. Istilah “profesional” (*professional*) aslinya adalah kata sifat dari kata *profession* (pekerjaan) yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan. Atau bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu.

Secara umum profesi juga diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat. Dalam aplikasinya menyangkut aspek-aspek yang lebih bersifat mental dari pada yang bersifat *manual work*.

Profesional juga merujuk pada dua hal yakni *pertama*, orang yang menyandang suatu profesi, orang yang profesional biasanya melakukan pekerjaan secara otonomi dan mengabdikan diri pada pengguna jasa dengan disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya. *Kedua*, kinerja atau *performance* seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Greta G. Morine

– Dersheimer dalam Wina Sanjaya menjelaskan bahwa seorang profesional adalah seorang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan khusus (*specialized knowledge and skill*), mampu mempertimbangkan pilihan-pilihan (*alternatives*), dan mampu memilih di antara sekelompok tindakan yang kemungkinan besar bersifat produktif, terutama sekali yang sesuai dengan situasi yang sedang berlangsung.

Menurut Indrajati Sidi, guru profesional dituntut dengan sejumlah syarat minimal, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan peserta didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus melalui organisasi profesi, internet, buku seminar dan sebagainya.

Dengan persyaratan semacam ini maka tugas seorang guru bukan lagi sebagai *knowledge based* tetapi lebih bersifat *competency based* yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai etika dan moral. Dalam Standar Nasional Pendidikan, Penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Ruang lingkup kompetensi profesional guru secara umum dapat diidentifikasi dan disarikan sebagai berikut:

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis dan sebagainya.
- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- c. Mampu melaksanakan dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya
- d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi,
- e. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.

f. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.

g. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.

h. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Secara luas profesionalitas kinerja guru dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Memahami standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

b. Mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan yang meliputi: memahami standar kompetensi dan kompetensi dasar, mengembangkan silabus, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik, menilai hasil belajar dan memperbaiki kurikulum sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kemajuan zaman.

c. Menguasai materi standar yang meliputi, menguasai bahan pembelajaran (bidang studi) menguasai bahan pendalaman (pengayaan).

d. Mengelola program pembelajaran yang meliputi :

- 1) Merumuskan tujuan,
- 2) Menjabarkan kompetensi dasar,
- 3) Menetapkan materi atau bahan ajar,
- 4) Menjabarkan indikator-indikator kecapaian pembelajaran,
- 5) Memilih dan menggunakan metode pembelajaran,
- 6) Menetapkan sumber belajar, media dan alat peraga pembelajaran
- 7) Memilih dan menyusun prosedur pembelajaran,
- 8) Melaksanakan pembelajaran.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya guru harus mempunyai kemampuan dasar yang disebut *kompetensi*. Menurut Sudjana kompetensi tersebut terdiri dari tiga bidang, yaitu :

a. Kompetensi bidang kognitif. *Kompetensi bidang kognitif*, artinya kemampuan yang dimiliki guru, seperti penguasaan materi pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang bimbingan dan penyuluhan, pengetahuan tentang cara menilai hasil belajar, pengetahuan tentang administrasi kelas, pengetahuan tentang masyarakat serta pengetahuan umum lainnya.

b. Kompetensi bidang sikap. *Kompetensi bidang sikap*, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya. Misalnya sikap menghargai pekerjaannya, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi

terhadap teman seprofesinya, mempunyai kemampuan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.

c. Kompetensi bidang perilaku atau *performance*. *Kompetensi perilaku atau performance*, artinya kemampuan guru dalam berbagai ketrampilan dan berperilaku, seperti ketrampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul dan berkomunikasi dengan peserta didik, ketrampilan merancang dan menyusun persiapan mengajar, ketrampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain-lain.

Kompetensi kognitif berkenaan dengan aspek teori atau pengetahuan, sedangkan kompetensi perilaku berkenaan dengan praktek pelaksanaan sebagai implementasi dari teori atau pengetahuan yang dimiliki oleh guru. Kompetensi guru dalam bidang sikap berkenaan dengan aspek psikologis, terutama yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang merupakan implikasi dari jabatan profesi yang disandanginya. Ketiga bidang kompetensi tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain.

2.2.3 Pengaruh Supervisi Manajerial dan Intensitas Supervisi terhadap

Kinerja Guru

Keputusan partisipatif akan memiliki nilai positif terhadap kinerja guru diantaranya:

- 1 Memungkinkan karyawan lebih mudah menerima perubahan-perubahan manajemen peran serta menandai salah satu kunci pendorong bagi perusahaan dan menempatkan
- 2 Menciptakan hubungan yang damai dan serasi antara manajemen dengan bawahannya antara manajer dengan serikat pekerja
- 3 Meningkatkan komitmen karyawan atau manajer pada perusahaan dengan menerapkan manajemen peran serta para karyawan atau manajer merasa bahwa mereka mendapat tempat dan dihargai oleh perusahaannya. Ini berarti bahwa pemuasan kebutuhan harga diri dan realisasi dirinya dipenuhi oleh perusahaan dimana mereka berkerja, sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka kepada perusahaannya.
- 4 Meningkatkan rasa percaya pada pimpinan atau manajer. Karyawan atau manajer yang berperan aktif akan cenderung meningkatkan rasa percaya terhadap manajemen perusahaan, karena dengan peran aktif dalam proses pengambilan keputusan, maka karyawan atau manajer yang bersangkutan dapat mengetahui motif dan keinginan manajemen yang memang baik.
- 5 Memudahkan pengelolaan bawahan. Bila bawahan telah komitmen, bersedia, menerima perubahan dan percaya kepada manajemen, maka merasa lebih mudah untuk dikelola oleh atasannya.
- 6 Meningkatkan mutu keputusan manajemen. Manajemen peran serta dapat meningkatkan mutu keputusan manajemen, karena dalam proses

pengambilan keputusan telah dipertimbangkan berbagai alternatif sebagai sumbang saran para manajer yang terlibat.

7 Meningkatkan mutu komunikasi antara atasan dengan bawahan. Jika manajemen partisipatif ingin berhasil, maka keharusan berkomunikasi yang lancar menjadi syarat utama, terutama komunikasi ke atas, sehingga memberikan informasi umpan balik yang sangat berguna bagi atasan;

8 Meningkatkan kerja sama (*team work*). Dengan berkurangnya konflik yang mungkin terjadi, kerja sama bisa terjalin.

Dampak keputusan partisipatif terhadap profesionalitas kinerja guru dapat meningkatkan motivasi karena guru merasa lebih diterima dan terlibat dalam situasi itu. Keberhargaan diri, kepuasan kerja dan kerjasama mereka dengan pimpinan dapat meningkatkan prestasi kerja berkurangnya konflik dan stress, keterikatan lebih besar terhadap tujuan yang hendak dicapai.

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maka gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*) dengan alasan sebagai berikut:

1. Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah-ubah. Partisipasi guru, orang tua, siswa dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan.
2. Tujuan sekolah itu beragam dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan intelegensi, imajinasi dan usaha dari melibatkan banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau keterlibatan guru, orang tua dan siswa dalam pengambilan keputusan adalah sebuah sumbangan yang penting bagi siswa.
3. Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang juga mengerti dalam mengelola sekolah.
4. Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru-guru, orang tua dan siswa untuk terlibat di sekolah. Kegiatan pembelajaran dan hasil belajar peserta didik tidak saja ditentukan oleh manajemen sekolah, kurikulum, sarana prasarana pembelajaran, tetapi sebagian besar ditentukan oleh guru. Guru yang kompeten dan profesional akan mendorong terciptanya kegiatan dan hasil belajar yang optimal, karena guru yang memiliki kompetensi secara profesional akan senantiasa menyesuaikan kompetensinya dengan perkembangan kebutuhan dan pembelajaran, mampu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif, kreatif, efektif, inovatif dan menyenangkan sehingga mampu mengembangkan potensi seluruh peserta didik secara optimal.

Pada dasarnya pemberdayaan guru melalui standar kompetensi guru terjadi melalui beberapa tahapan; *pertama*, guru-guru mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik. Melalui upaya tersebut, pada tahap *kedua*, mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri. Akhirnya yang *ketiga* seiring dengan tumbuhnya ketrampilan dan kepercayaan diri, para guru bekerjasama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan. Penguasaan materi meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi yang bersangkutan untuk memverifikasi dan memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi dengan tuntutan dan ruang gerak kurikulum serta pemahama pembelajaran. Hal ini penting dalam memberikan dasar-dasar pembentukan kompetensi dan profesionalitas guru di sekolah. Dengan menguasai materi pembelajaran, guru dapat memilih, alternatif untuk menetapkan dan mengembangkan strategi dari berbagai sumber belajar yang mendukung pembentukan standar kompetensi dasar.

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan.

Guru kelas sebanyak 20 orang sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 20 orang. Semua populasi mendapatkan peluang dan kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian. Populasi itu disesuaikan dengan tempat tugas dan kegiatan masing-masing guru setiap harinya

Sampel adalah bagian atau dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi

tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *cluster sampling* atau *area sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk menentukan sampel apabila obyek penelitian yang akan diteliti atau sumber data tergolong luas. Dalam menentukan sampel mana yang akan diambil, maka digunakan *random*, karena dari semua guru gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan memiliki karakteristik yang sama. Selain itu karena jumlah populasi 20 guru maka 20 orang menjadi sampel penelitian. Dengan kata lain, jumlah populasi dan sampelnya tidak sama.

3.3 Konsep dan Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*), yaitu sebagai berikut:

3.3.1. Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen, yaitu supervisi manajerial kepala sekolah (X_1) dan intensitas supervisi (X_2).

3.3.2. Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja guru (Y).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner juga disebut angket. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Langkah-langkah penyusunan angket yang dilakukan sebagai berikut

3.4.1. Penyusunan Kisi-kisi Angket

Kisi-kisi disusun dalam bentuk matrik yang di dalamnya tertuang konsep supervisi manajerial kepala sekolah, intensitas supervisi, dan kinerja guru. Konsep ini dijabarkan ke dalam variabel dan indikator, masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket sebagai alat ukur. Setelah kisi-kisi angket dibuat barulah menyusun item-item angket.

3.4.2. Penyusunan Item Angket Instrumen yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel terdiri dari 20 item soal untuk supervisi manajerial kepala sekolah, 20 item soal untuk intensitas supervisi, dan 20 item soal untuk kinerja guru yang

disusun oleh peneliti. Total seluruh item ada 60 butir

3.4.3. Uji Coba Angket

Uji coba diawali dengan; *pertama*: uji keterbacaan; *kedua*, data hasil uji coba tersebut selanjutnya dilakukan analisis butir pernyataan angket, untuk mencari validitas item-item angket yang telah disusun dan kesahihan masing-masing butir pernyataan angket ditunjukkan dengan koefisien-koefisien *korelasi product moment* antara skor masing-masing item dengan skor total item; dan *ketiga*, uji reliabilitas.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Koefisiensi korelasi antara variabel X dan Y. Dua variabel yang dikorelasikan/Angka indeks korelasi "r" *product moment*.

Uji keterbacaan atau sering disebut *try out preliminar* bertujuan untuk: *pertama*, memeriksa kemungkinan terdapat pertanyaan-pertanyaan yang kurang jelas maksudnya bagi responden, baik karena susunan kalimatnya maupun dalam memaparkan pokok pikiran sebagai inti pertanyaan; *kedua*, memeriksa kemungkinan terdapat kata-kata yang asing sehingga tidak dimengerti responden; *ketiga*, memeriksa kemungkinan terdapat pertanyaan-pertanyaan yang terlalu dangkal dalam mengungkapkan masalah penelitian; dan *keempat*, untuk memeriksa terdapat pertanyaan yang tidak relevan dengan masalah dan tujuan penelitian.

Dari hasil uji keterbacaan, ada beberapa istilah yang belum dipahami oleh responden, sehingga istilah tersebut harus diterjemahkan ke dalam bahasa yang mudah dipahami. Setelah diadakan perbaikan, butir-butir pertanyaan ini dibagikan kepada peserta didik.

3.5 Instrumen Peneliti

3.5.1. Data Supervisi Manajerial (X₁)

Data diperoleh dari angket persepsi responden terhadap supervisi manajerial kepala sekolah se gugus sekolah II Purwodadi Pasuruan dengan indikator: (1) perencanaan supervisi; (2) pelaksanaan supervisi; dan (3) tindak lanjut supervisi.

3.5.2. Data Intensitas Supervisi (X₂)

Data mengenai intensitas supervisi mengacu karakteristik pengawas yang profesional menurut Mukhtar dalam Darmansyah, yaitu:

- (1) komitmen atau konsistensi;
- (2) tanggung jawab;
- (3) keterbukaan;
- (4) orientasi;
- dan (5) kemampuan atau kreatifitas.

3.5.3 Data Kinerja Guru (Y)

Data mengenai kinerja guru mengacu pada Surat Keputusan Mendikbud RI Nomor 25 Tahun 1995 Tentang Standar Prestasi Kerja Guru dan pendapat dari Robert L. Malthis dan John H. Jackson, yaitu: (1) berdasarkan Surat Keputusan Mendikbud RI No. 25 Tahun 1995 Tentang Standar Prestasi Kerja Guru, meliputi: penyusunan program belajar, pelaksanaan program pembelajaran, pelaksanaan evaluasi pembelajaran, analisis evaluasi, dan pelaksanaan perbaikan dan pengayaan; dan (2) menurut pendapat dari Robert L. Malthis dan John H. Jackson, meliputi:

kemampuan, usaha yang dilakukan dan dukungan organisasi.

3.6 Analisis data

3.6.1. Validitas Instrumen

3.6.2. Analisis Reliabilitas Instrumen

$$r_{11} = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{21}}$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas.

$r_{12}/2$ = r_{xy} yang disebut sebagai indeks

korelasi antara dua belah

Tahap selanjutnya adalah item angket yang dinyatakan valid dan reliabel disebarkan ke-20 responden untuk mengetahui variabel X₁ tentang supervisi manajerial, X₂ tentang intensitas supervisi dan Y₁ tentang kinerja guru dan teknik analisis ini menggunakan bantuan SPSS versi 23

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan dua cara yaitu uji regresi sederhana dan uji regresi berganda. Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (X_1 dan X_2) terhadap variabel dependen Y. Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen (X_1 dan X_2) dengan variabel dependen (Y) menggunakan uji t yang dianalisis dengan Aplikasi SPSS 23. Dengan kata lain untuk mengetahui seberapa jauh perubahan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat. Dalam analisis regresi sederhana, pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX.$$

Hasil uji regresi yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel supervisi manajerial kepala sekolah sebagai variabel X_1 berpengaruh terhadap kinerja guru sebagai variabel Y. Selain itu uji regresi juga dilakukan untuk mengetahui variabel "Intensitas Supervisi" sebagai variabel X_2 berpengaruh terhadap Kinerja guru sebagai variabel Y. Adapun hasil uji regresi dari masing-masing variabel dan gabungan antar variabel dijelaskan dalam uraian berikut:

1. Hasil Uji Hipotesis 1 (H1): supervisi manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. ($X_1 \rightarrow Y$)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,449	9,663		2,634	,017
supervisi manajerial	,648	,128	,766	5,051	,000

a. Dependent Variable: kinerja guru

2. Hasil Uji Hipotesis 2:

Intensitas Supervisi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru. ($X_2 \rightarrow Y$)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34,355	15,923		2,158	,045
intensitas supervisi	,499	,200	,506	2,491	,023

a. Dependent Variable: kinerja guru

3. Hasil uji hipotesis supervisi manajerial dan intensitas supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. ($X_3 \rightarrow Y$)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,690	12,648		1,478	,158
supervisi manajerial	,582	,151	,688	3,850	,001
intensitas supervisi	,148	,176	,150	,838	,414

a. Dependent Variable: kinerja guru

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Setelah melakukan uji hipotesis berdasarkan data hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa supervisi manajerial kepala sekolah dan intensitas supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menguatkan bahwa sekolah sebagai sebuah sistem memerlukan sinergi antar komponen untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang baik. Masing-masing elemen saling berinteraksi dan saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya.

Apabila salah satu komponen menunjukkan kualitas kinerja yang baik, tentu akan mempengaruhi komponen yang lain. Dalam kondisi seperti ini peran kepala sekolah

sebagai *the top leader* sangat penting dalam menjaga stabilitas kinerja jajaran di bawahnya. Untuk lebih jelasnya pengaruh masing-masing variabel penelitian dijelaskan dalam uraian berikut:

1. Pengaruh Supervisi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.

Kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor di sekolah. Fungsi ini dijabat oleh kepala sekolah karena kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengadakan kontrol di sekolah. Tentunya fungsi kepala sekolah di sekolah tidak hanya sebagai fungsi pengawas, melainkan memiliki fungsi lain seperti kepala sekolah berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, leader, inovator, dan motivator*. Salah satu dari fungsi tersebut adalah supervisi.

Akan tetapi, dalam pelaksanaan supervisi tidak selamanya dilaksanakan oleh kepala sekolah karena terlalu banyaknya tugas kepala sekolah, maka tugas tersebut dapat didelegasikan kepada wakasek dan guru-guru senior yang diberi kewenangan manajemen sekolah membantu kepala sekolah pada bidangnya masing-masing.

Pelaksanaan supervisi ini memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru, termasuk guru. Kinerja guru dapat berubah-ubah. Guru bisa berkinerja tinggi. Guru juga dapat pula berkinerja rendah. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara, bahwa yang mempengaruhi kinerja faktornya adalah kemampuan dan motivasi. Supervisi adalah salah satu unsur dari motivasi, yaitu pengaruh dari sisi luar. Dengan memberikan supervisi akademik kinerja guru akan meningkat.

Menurut Boardman dalam Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi dijelaskan bahwa supervisi adalah suatu kegiatan menstimulir, mengkoordinasi, dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif. Tujuan diadakannya supervisi adalah agar guru lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran sehingga mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat modern

Pada analisis penelitian di atas, ditemukan pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru terbukti dari hasil t hitung sebesar $5,051 > t$ tabel $1,725$, dengan persentase $58,6\%$. Dengan persentase demikian, maka pengaruh supervisi akademik cukup kuat terhadap kinerja guru. Karena

supervisi akademik itu ada pengaruhnya terhadap kinerja guru, maka beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru yang rendah dapat ditingkatkan kerjanya. Jika tidak ditingkatkan kinerja yang rendah itu dapat mengakibatkan kurang kreatif dalam melaksanakan tugas. Kurang terampil untuk bekerja sehingga mengakibatkan prestasinya turun atau rendah kerjanya dalam melakukan pembelajaran.

Untuk meningkatkan kinerja guru agar pelaksanaan pembelajarannya meningkat diantaranya mengadakan pembinaan-pembinaan, mengadakan rapat-rapat, atau bisa juga melalui KKG. Dalam pembinaan terhadap guru bisa secara pribadi, bisa juga secara berkelompok. Dalam forum rapat, kepala sekolah bisa membangkitkan semangat guru. Pada forum KKG baik dilaksanakan di Gugus sendiri ataupun ditingkat kabupaten. Dengan diadakan KKG terjadi pelatihan-pelatihan, maka kompetensi atau pengetahuan guru dapat meningkat karena menambah pengalaman. Dengan demikian diharapkan kinerja guru semakin meningkat.

2. Pengaruh Intensitas Supervisi terhadap Kinerja Guru

Intensitas supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja gurusebesar $2,491 >$ dari $t_{\text{tabel}} 1,725$ dengan pengaruh $25,6\%$. Artinya semakin intensif supervisi dilakukan maka kinerja guru akan semakin meningkat. Semakin sering tatap muka kepala sekolah dengan guru akan mempermudah guru di dalam menyampaikan kesulitan di dalam bekerja, sehingga guru dapat dengan mudah berkonsultasi dengan kepala sekolah. Penggunaan teknik supervisi yang sesuai dengan kesulitan yang dialami guru akan mempermudah peningkatan kinerja guru. Tentunya, kepala sekolah sebagai supervisor telah memahami persoalan-persoalan mengajar belajar yang dihadapi oleh guru-guru. Dengan pemahaman itu maka kepala sekolah dapat memberikan bimbingan profesional yang sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh guru, baik secara perorangan maupun kelompok.

Selain itu, pemberian umpan balik yaitu hasil supervisi akan menjadikan guru lebih bersemangat untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan di dalam mengajar, serta sikap kepala sekolah yang memotivasi, memperlakukan sebagai rekan kerja, kerja sama yang terjalin baik, dan adanya perhatian juga akan meningkatkan kepuasan kerja guru (perasaan senang guru di dalam bekerja).

Adanya kemudahan fasilitas bimbingan kepada guru, variasi teknik, umpan balik, dan sikap pengawas yang baik maka akan meningkatkan ketertarikan guru terhadap pekerjaan, kenyamanan guru dalam bekerja, antusias dan juga kemauan untuk mengembangkan diri.

Intensitas supervisi yang kurang baik akan menciptakan kinerja guru yang rendah sehingga guru akan malas untuk bekerja dan banyak mengeluh yang berakibat pada penurunan kualitas pembelajaran, cara supervisi monoton dan tidak adanya pemberian hasil supervisi mengakibatkan guru bekerja seadanya. Oleh karena itu, supervisi kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam menciptakan kinerja guru yang baik

3. Pengaruh supervisi manajerial dan Intensitas Supervisi terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja guru di gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi tahun 2021 termasuk dalam kategori baik, 73,75 dalam kategori cukup baik karena berada pada interval 67-78 Hasil pengujian hipotesis secara simultan pengaruh yang signifikan dan positif, hal ini dibuktikan dengan nilai f_{hitung} sebesar 14,287 sedangkan f_{tabel} 3,124, jadi $12,895 > 3,098$, dan nilai probabilitasnya $0,000 < 0,05$. Adapun sumbangan pengaruh secara simultan supervisi akademik dan intensitas supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 60,3% dan sisanya sebesar 39,7% dipengaruhi oleh faktor lain

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang diuraikan pada bab sebelumnya maka pada bab ini dijelaskan tentang simpulan dan saran.

5.1 Kesimpulan

1. Supervisi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi Kabupaten Pasuruan diketahui persamaan regresinya $Y=25,449+0,648X_1$. Adapun pengaruhnya dapat dilihat dari hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai variabel supervisi manajerial berdasarkan hasil t_{hitung} sebesar $5,051 > t_{tabel} 1,725$, dengan nilai Sig sebesar $0,000 < 0,05$. Sedangkan pengaruhnya sebesar 58,6% sisanya sebesar 41,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa supervisi manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap

kinerja guru. Jika variabel lain diasumsikan konstan, jika supervisi manajerial kepala sekolah semakin baik maka akan semakin meningkatkan kinerja guru gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi.

2. Intensitas supervisi berpengaruh terhadap kinerja guru gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi diketahui persamaan regresinya $Y=34,355+0,499X_2$. Pengaruh ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai variabel intensitas supervisi $0,023 < 0,05$. Berdasarkan hasil t_{hitung} sebesar $2,491 > t_{tabel} 1,725$. Dengan pengaruh sebesar 25,6% sisanya sebesar 74,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa intensitas supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Jika variabel lain diasumsikan konstan, dan jika semakin tinggi intensitas supervisi kepala sekolah maka akan semakin meningkat kinerja guru gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi
3. Supervisi manajerial kepala sekolah dan intensitas supervisi, berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja guru gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penghitungan regresi ganda dengan nilai F_{hitung} sebesar $12,895 > F_{tabel} 3,098$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,5$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel supervisi manajerial kepala sekolah (X_1) dan intensitas supervisi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Guru gugus sekolah II (Y) di Kecamatan Purwodadi dengan kontribusi sebesar 60,3% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Sementara persamaan regresinya $Y=18,690+0,582X_1+0,148X_2$.

5.2. Saran

Dari hasil penelitian ini diharapkan kepada pihak yang berkaitan terutama kepala sekolah dan guru agar bersinergi dengan baik untuk meningkatkan kinerjanya. Baik buruknya kualitas pendidikan tidak terletak kepada kepala sekolah atau guru semata, tetapi terletak kepada semua komponen yang ada di sekolah.

Kepala sekolah yang sekaligus berfungsi sebagai supervisor hendaknya mengedepankan pendekatan dialogis agar guru tidak merasa dirinya sedang mendapatkan pengawasan. Kepala sekolah dapat memulai supervisinya dengan mendengarkan kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru selama melaksanakan pembelajaran. Dari persoalan ini, kepala sekolah dapat memberikan saran kepada guru untuk melakukan perbaikan kualitas pembelajaran.

Begitu juga dengan guru. Sebaiknya guru tidak menganggap kepala sekolah sebagai "polisi sekolah" yang bertugas mencari cari kesalahan

guru. Guru hendaknya menjadikan kepala sekolah sebagai mitra kolaboratif untuk meningkatkan pembelajaran. Bagaimanapun juga kepala sekolah berkewajiban untuk menjaga kualitas dan kinerja guru sehingga kepala sekolah harus melaksanakan supervisi, baik manajerial maupun akademik.

Berdasarkan hasil penelitian ini hendaknya perlu adanya penelitian tindak lanjut tentang pengaruh supervisi manajerial dan akademik terhadap kinerja guru pada umumnya. Bisa jadi kinerja guru gugus sekolah II Kecamatan Purwodadi dan kinerja guru yang lain memiliki motivasi yang berbeda. Selain itu juga dapat dilakukan penelitian lebih lanjut tentang model-model supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M., Sardiman. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru dan Calon Guru*, Cet. III. Jakarta: Rajawali, 1990.
- Anonim. Performance. <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.htm> diunduh pada hari Selasa 18 Maret 2021, pukul 17.00 WIB.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Bacal, R. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Bungin, M. Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Ed. I Cet. III; Jakarta: Kencana, 2008.
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* Cet. I. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kencana, 2004
- Depag RI, *Standar Supervisi Pendidikan pada Sekolah Tsanawiyah*, Cet. I. Jakarta, 2005.
- Departemen Agama RI, Mushaf Al Kamil Al Quran dan Terjemahnya disertai Tema Penjelasan Kandungan Ayat. Jakarta Timur: CV Darus Sunnah, 2014.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga, Cet. III. Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara, 2007.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Hasil wawancara dan observasi pendahuluan dengan beberapa guru di SDN Lebakrejo III pada tanggal 5 april 2021.
- Hasil wawancara dan observasi awal dengan beberapa guru di SDN Cowek I pada tanggal 12 April 2021
- Hendiyat, Soetopo. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984.
- Makhfud, Muhammad. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan", Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang, 2010.
- Miftah, Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Cet. III. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Muslim, Abdul Majid. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, Studi Multikasus di MTsN Terate Sumenep dan MTsN Sumenep", Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang, 2009.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: BSNP, 2006.
- Rifai, Vithzal. *Kiat Memimpin dalam Abad 21*. Jakarta: Murni Kencana, 2004.
- Rini, Ani Puspa. “Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Studi Kasus di SMKN 10 Malang”, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang, 2012.
- Rue, Lloyd L. Byars & Leslie W. *Human Resource Management*. Boston: Irwin Inc., 1991.
- Timpe, A Dale. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2009.
- Sanjaya, Wina. *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, KTSP*, Cet. I. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- Sekaran, Uma. *Research Methods For Bussines: A Skill Building Approach*, 4th ed. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc. 2003.
- Selamet, Mochamad. “Pengaruh Kompetensi Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah terhadap Kinerja Guru, Study Deskriptif Kuantitatif pada SMP Negeri di SMP Negeri di Kota Banjar”, Tesis. Pascasarjana Universitas Universitas Galuh Ciamis, Ciamis, 2013.
- Shaleh, Abdurrohman. *Profil Sekolah Masa Depan*. Jakarta: Depag RI Dan MP3A 2006.
- Sidi, Indrajati. *Menuju Masyarakat tBelajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Jakarta: Paramadina, 2003.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015
- Sunarto, Riduwan dan. *Pengantar Statistika* Cet. II. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Supardi, *Kinerja Guru*. Jakarta : Rajagrafindo Perkasa, 2013.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Edisi Revisi, Cet. X: Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Ummamah. “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri MAN Se-Kota Malang”, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang, 2006.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Warun. “Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas TK/SD dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Kepala SD, Studi Kasus di Kecamatan Banjarharja Kabupaten Brebes”, Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Maulana Semarang, Semarang, 2009.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat,

