

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH SUPERVISI DAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR
SE-KECAMATAN BAWOLATO KABUPATEN NIAS**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Pendidikan Dasar**

Disusun Oleh :

SORIANUS LASE

NIM. 500627159

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se- Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias.

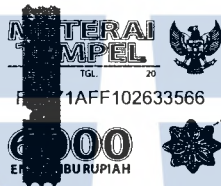
adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun

dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Mei 2018

Yang Menyatakan



(Sorianus Lase)
NIM. 500627159

ABSTRAK

PENGARUH SUPERVISI DAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR SE- KECAMATAN BAWOLATO KABUPATEN NIAS

Sorianus Lase
sorianuslase@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengetahui: (1) Pengaruh Supervisi Terhadap Kinerja Guru; (2) Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru; dan (3) Pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah secara simultan Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *Ex-Post Facto*. Jumlah responden sebanyak 76 orang yang diambil dengan proporsional random sampling. Instrumen penelitian berupa angket yang telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sedang analisis data lewat analisis deskriptif dan analisis infrensial. Sebagai persyaratan analisis diferensial, data berdistribudi normal, homogen dan linear. Hasil analisis menunjukkan: 1) Persamaan regresi: $Y = 8,252 + 0,975X_1 + 0,069X_2$; 2) Uji t variabel kemampuan supervisi kepala sekolah diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($27,059 > 1,992$), sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; Uji t variabel manajemen kepala sekolah diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($14,762 > 1,992$), sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; Uji F variabel kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($363,174 > 3,12$), sehingga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Uji determinasi $R^2 = 0,909$; berarti besarnya sumbangan pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 90,9 % dan selebihnya dipengaruhi variabel lain.

Kesimpulan hasil penelitian : 1) Hipotesis yang meyakini " terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru" teruji kebenarannya, 2) Hipotesis yang meyakini " terdapat pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru" teruji kebenarannya. 3) Hipotesis yang meyakini "terdapat pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru" teruji kebenarannya.

Kata Kunci: Supervisi, Manajemen, Kepala Sekolah, Kinerja, Guru

ABSTRACT
THE EFFECT OF PRINCIPAL'S SUPERVISION AND MANAGEMENT
ON TEACHERS' PERFORMANCE OF ELEMENTARY SCHOOLS IN
BAWOLATO SUB-DISTRICT OF NIAS REGENCY

Sorianus Lase
sorianuslase@gmail.com

Graduate Studies Program
 Indonesian Open University

This study aims to identify and describe: (1) the effect of supervision on teachers' performance; (2) The influence of principal management on teachers' performance; and (3) The Effect of supervision and principal management simultaneously on the performance of elementary school teachers in Bawolato Sub-district of Nias Regency. The research method used is *Ex-Post Facto* method. The number of respondents was 76 persons selected by applying *proportional random sampling technique*. The instrument of data collection was questionnaire that was examined to meet validity and reliability requirements. Data were analyzed through descriptive analysis and inferential analysis technique implementation. As a requirement of differential analysis, the data were of normal, homogeneous and linear distribution. The results showed: 1) Regression equation of $Y = 8,252 + 0,975X_1 + 0,069X_2$; 2) in the t_{test} of the principal supervisor's ability variable is $t_{\text{count}} > t_{\text{table}}$ ($27,059 > 1,992$), so it has a significant effect on teachers' performance; The t_{test} of principal's management variable is $t_{\text{count}} > t_{\text{table}}$ ($14,762 > 1,992$), so it has a significant effect on teachers' performance; F-Test the variable of supervision ability and principals' management is $F_{\text{count}} > F_{\text{table}}$ ($363,174 > 3,12$), so it simultaneously has a significant effect on teachers' performance. Determination test of $R^2 = 0.909$; it indicates the amount of contribution influence the ability of principal's management and supervision on teachers' performance of 90.9% and the rest is influenced by other variables. Conclusion: 1) Hypothesis which states "there is influence of principal's supervision ability on teachers' performance" is verified, 2) Hypothesis which states "there is influence of principal's management ability to teacher's performance" is true. 3) Hypothesis which states "there is simultaneous influence of ability of principals' supervision and management on teachers' performance" is true.

Keywords: *Supervision, Management, Principal, Performance, Teacher*

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se-Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias.

Penyusun TAPM : Sorianus Lase

NIM : 500627159

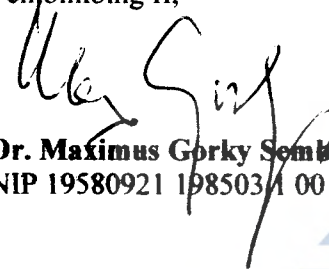
Program Studi : Pascasarjana Magister Pendidikan Dasar

Hari / Tanggal : Sabtu, 26 Mei 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Maximus Gorcky Sembiring, M.Sc
 NIP 19580921 198503 1 001


Dr. Salman Bintang, M.Pd
 NIP 19680615 199303 1 001

Penguji Ahli


Dr. Jarnawi Afgani Dahlan, M.Kes
 NIP

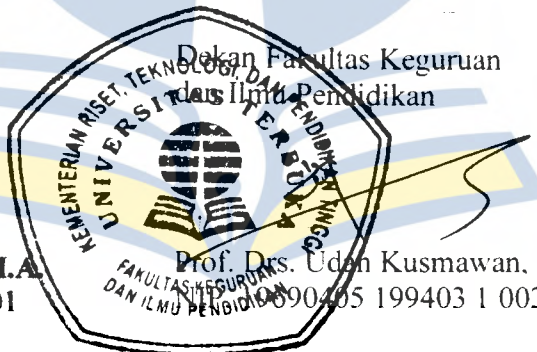
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana
 Pendidikan Keguruan


Dr. Ir. Amalia Sapriati, M.A.
 NIP 19600821 198601 2 001

Dekan Fakultas Keguruan
 dan Ilmu Pendidikan


Prof. Drs. Udan Kusmawan, M.A., Ph.D.
 NIP 193005 199403 1 002



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

PENGESAHAN

Nama : Sorianus Lase
 NIM : 500627159
 Program Studi : Magister Pendidikan Dasar
 Judul TAPM : Pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se- Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Pendidikan dasar Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 26 Mei 2018

Waktu : 08.00– 09.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komsi Penguji

Tandatangan

Nama : **Dr. Sri Listyarini, M.Ed**

Penguji Ahli

Nama : **Dr. Jarnawi Afgani Dahlan, M.Kes**

Pembimbing I

Nama: **Dr. Salman Bintang, M .Pd**

Pembimbing II

Nama : **Dr. Maximus Gorky Sembiring, M.Sc**

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang selalu memberikan Rahmat dan Kasih-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini bertujuan untuk memenuhi sebagian besar persyaratan mendapatkan gelar Magister Pendidikan Dasar pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Tesis ini berjudul **“Pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se – Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias”**. Penulisan tesis ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Rasa terima kasih terutama penulis sampaikan kepada Yang Terhormat **Dr. Salman Bintang, M.Pd** selaku pembimbing I dan **Dr. Maximus Gorky Sembiring, M.Sc** selaku pembimbing II yang selalu bersedia meluangkan waktu dalam mengarahkan, memberikan bimbingan dan motivasi pada penulis dalam penyelesaian tesis ini, begitu juga penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Yang Terhormat:

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D. Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana selama ini.
2. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Dra. Sondang P.Pakpahan, MA, Sebagai Kepala UPBJJ UT Medan

4. Bapak/Ibu Dosen serta Pegawai Program Studi Magister Pendidikan Dasar Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah membimbing dan memberikan pelayanan kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
5. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nias yang telah membantu dalam memberikan izin penelitian di Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias
6. Bapak/Ibu Kepala Sekolah dan seluruh guru SD se –Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias yang telah membantu penulis dalam pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini.
7. Teristimewa kepada orang tua penulis, Istri tercinta Y. Hulu dan anak-anak tercinta serta keluarga yang selalu mendukung dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Terbuka khususnya Magister Pendidikan Dasar yang telah banyak memberikan dorongan dan dukungan kepada penulis dalam penyelesaian perkuliahan dan penelitian ini.

Semoga segala bimbingan, arahan, komentar dan saran, dukungan, doa, dan bantuan yang tulus, dan ikhlas dari semua pihak mendapat imbalan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis menyadari sepenuhnya dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, untuk itu penulis masih mengharapkan masukan dari berbagai pihak untuk penyempurnaan tulisan ini.



Medan, Juni 2018

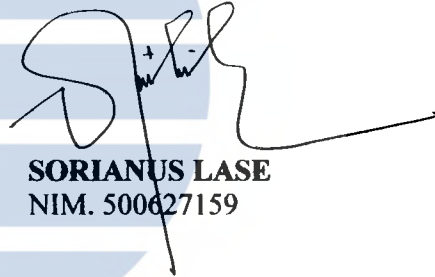
Penulis

SORIANUS LASE
NIM. 500627159

RIWAYAT HIDUP

- Nama : SORIANUS LASE
NIM : 500627159
Program Studi : Magister Pendidikan Dasar
Tempat / Tanggal Lahir : Hilimbowo / 12 Mei 1983
- Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 071011 Orahua Muzoi pada tahun 1996, Lulus SMP di SMP N.5 Gunungsitoli pada tahun 2000, Lulus SMA di SMA Swasta ST. Xaverius Gunungsitoli pada tahun 2003, Lulus S 1 di UNIMED pada tahun 2013, Lulus S 2 di Universitas Terbuka Pada Tahun 2018
- Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 s/d 2010 sebagai Guru di SDN 077273 Hiliwaele II Kec. Botomuzoi
Tahun 2011 s/d 2012 sebagai guru di SDN 071011 Orahua Muzoi Kec. Botomuzoi
Tahun 2013 s/d sekarang sebagai Kepala Sekolah di SDN 078512 Sifelendrua Banua Kecamatan Botomuzoi.

Gunungsitoli, Juni 2018

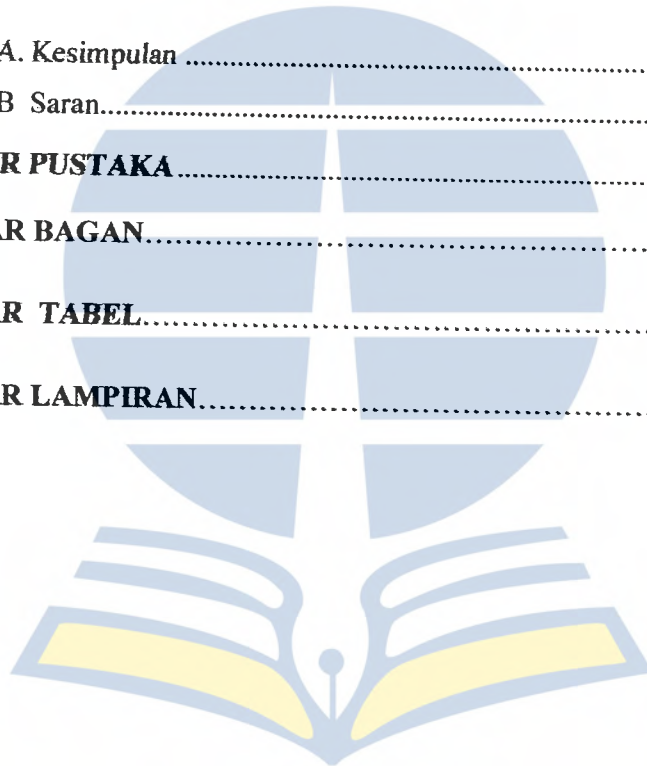


SORIANUS LASE
NIM. 500627159

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Abstract.....	ii
<i>Lembar Persetujuan</i>	iii
Lembar pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Bagan.....	x
<i>Daftar Tabel</i>	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Balakang Masalah.....	1
B. <i>Perumusan Masalah</i>	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
1. <i>Konsep Kinerja</i>	12
2. <i>Konsep Supervisi Sekolah</i>	34
3. <i>Konsep Manajemen</i>	56
B. <i>Penelitian terdahulu</i>	80
C. Kerangka Berpikir	82
1. <i>Pengaruh Supervisi terhadap Kinerja Guru</i>	83
2. <i>Pengaruh Manajemen terhadap Kinerja Guru</i>	84
D. Operasionalisasi Variabel.....	85
BAB III METODE PENELITIAN	86
A. Desain Penelitian.....	86
B. <i>Populasi dan Sampel Penelitian</i>	86
1. <i>Populasi</i>	86
2. <i>Sampel</i>	88
C. Instrumen Penelitian.....	91
1. <i>Instrumen Kinerja guru</i>	93
2. <i>Instrumen Supervisi Kepala Sekolah</i>	93
3. <i>Instrumen Manajemen Kepala Sekolah</i>	94

D. <i>Prosedur pengumpulan Data</i>	96
E. <i>Metode Analisis Data</i>	97
1. <i>Analisis Statistik Deskriptif</i>	97
2. <i>Analisis Infrensial</i>	98
a. <i>Pengujian Normalitas</i>	99
b. <i>Pengujian Linieritas dan Signifikansi Regresi</i>	99
c. <i>Pengujian Hipotesis</i>	99
BAB IV HASIL PENELITIAN	101
A. <i>Deskripsi Objek Penelitian</i>	101
B. <i>Uji Persyaratan Analisis Data</i>	107
C. <i>Pengujian Hipotesis</i>	115
D. <i>Pembahasan Hasil Penelitian</i>	118
E. <i>Keterbatasan Penelitian</i>	120
BAB V KESIMPULAN, DAN SARAN	122
A. <i>Kesimpulan</i>	122
B. <i>Saran</i>	123
DAFTAR PUSTAKA	125
DAFTAR BAGAN	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
3.1 Populasi Penelitian.....	87
3.2 Sampel Penelitian.....	90
3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	93
4.1 Distribusi Frekuensi Skor Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1).....	102
4.2 Distribusi Frekuensi Skor Manajemen Kepala Sekolah (X_2).....	104
4.3 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru (Y).....	106
4.4 Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran.....	109
4.5 Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Varians.....	110
4.6 Rangkuman Hasil ANOVA Variabel X_1 terhadap Y	111
4.7 Rangkuman Hasil ANOVA Variabel X_2 terhadap Y	113
4.8 Ringkasan Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi (r).....	114
4.9 Rangkuman Estimasi Koefisien Korelasi.....	115



DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
1.1. Hasil UKG Tahun 2015.....	3
4.1 <i>Histogram Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah</i>	103
4.2 <i>Histogram Manajemen Kepala Sekolah</i>	105
4.3 <i>Histogram Kinerja Guru</i>	107



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Instrumen Penelitian	128
Lampiran 2	Distribusi Skor Perolehan Angket	135
Lampiran 3	Perhitungan Validitas dan Reliabilitas	141
Lampiran 5	Analisis Deskriptif.....	144
Lampiran 6	Perhitungan Uji Normalitas.....	145
Lampiran 7	Uji Homogenitas	146
Lampiran 8	Uji Linearitas	147
Lampiran 9	Perhitungan Koefisien Korelasi	150
Lampiran 10	Perhitungan Korelasi Ganda Dan Regresi Ganda.....	151
Lampiran 11	Perhitungan Uji Signifikansi Koefisien Korelasi.....	152
Lampiran 12	Tabel Harga – harga kritis.....	153
Lampiran 13	Tabel Nilai Kritis untuk distribusi	154
Lampiran 14	Tabel Nilai Kritis r.Product Moment	155
Lampiran 15	Tabel Nilai Kritis distribusi t	156
Lampiran 16	Tabel Nilai Kritis distribusi F	157

MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOW



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan suatu lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan dan mendukung kegiatan proses belajar mengajar sebagai upaya untuk tercapainya tujuan pendidikan. Tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak dipengaruhi oleh kualitas kegiatan yang dilakukan pengelola sekolah secara langsung dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Banyak masalah mutu dihadapi dalam dunia pendidikan khususnya tingkat satuan pendidikan (sekolah), seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, mutu bimbingan dan pelatihan guru, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru. Mutu tersebut terkait dengan mutu manajemen para pemimpin pendidikan terutama kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai *center of leader* yang mengatur dan mengelola aktivitas menjadi terarah, terfokus dan mengalami peningkatan yang signifikan. Suwarjo (2008) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan yang pernah diikuti oleh guru, suasana kerja di sekolah dan pemberian intensif merupakan prediktor yang berarti untuk peningkatan kinerja guru sekolah dasar. Oleh karena itu, kepala sekolah berperan penting dalam peningkatan kinerja guru agar lebih profesional dalam mencapai tujuan pendidikan. Tanpa sikap profesional menurut Sagala (2008:5), suatu institusi seperti lembaga pendidikan tidak akan memperoleh hasil yang maksimal. Lebih lanjut Sagala (2008:6)

menegaskan bahwa guru sebagai tenaga pendidik adalah tokoh yang paling banyak bergaul dan berinteraksi dengan para murid dibandingkan dengan personel lainnya di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Koontz & Donnel (Burhanuddin, 1994:15) menyebutkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan melalui orang-orang yang dipekerjakan dan kelompok yang terorganisir. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan.

Hal ini menunjukkan bahwa guru diharapkan mampu berperan aktif sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak sebagai fasilitator yang selalu berusaha menciptakan organisasi kelas, penggunaan metode mengajar maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola proses belajar mengajar (Wijaya, 1999). 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 manajer, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Kinerja guru merupakan faktor yang paling menentukan kualitas pembelajaran, peran serta guru dalam kaitan dengan mutu pendidikan sekurang-kurangnya dapat dilihat dari empat dimensi yaitu guru sebagai pribadi, guru

sebagai unsur keluarga, guru sebagai unsur pendidikan, dan guru sebagai unsur masyarakat. Kinerja peran guru dalam kaitan dengan mutu pendidikan harus dimulai dengan dirinya sendiri. Sebagai pribadi, guru merupakan perwujudan diri dengan seluruh keunikan karakteristik yang sesuai dengan posisinya sebagai pemangku profesi keguruan (Nasution, 2006).

Menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, disebutkan guru adalah seorang pendidik profesional dengan tugas utamanya adalah mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, guru masih berada dalam pengelolaan yang lebih bersifat birokratis-administratif yang kurang berlandaskan paradigma pendidikan. Dari aspek unsur dan prosesnya, masih dirasakan terdapat kekurangan terpaduan antara sistem pendidikan, rekrutmen, pengangkatan, penempatan, supervisi, dan pembinaan guru. Masih dirasakan belum terdapat keseimbangan dan kesinambungan antara kebutuhan dan pengadaan guru. Pembinaan dan supervisi dalam jabatan guru belum mendukung terwujudnya pengembangan pribadi dan profesi guru secara proporsional. Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 14 tentang guru dan dosen, guru memiliki tugas utama, diantaranya (1) membuat program pembelajaran; (2) melaksanakan program pembelajaran; (3) melaksanakan evaluasi; (4) melaksanakan analisis hasil belajar siswa; (5) melaksanakan perbaikan, remedial, dan pengayaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut berarti guru agar lebih profesional wajib pembinaan lewat manajemen dan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, dalam hal ini ditandai dengan pengelolaan guru lebih berlandaskan paradigma

pendidikan sehingga terwujudnya pengembangan pribadi dan profesi guru secara professional dan meningkatkan kualitas pengajaran.

Nina Irmawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kemampuan manajemen kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru sebesar 24%. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Gibson (dalam Danim, 2004) yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu. Kapasitas kepala sekolah tentu erat kaitannya dengan kemampuan manajemen. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa manajemen kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.

Sahertian mengutip analisis yang dikemukakan oleh Swearingan dalam bukunya yang berjudul *Supervision of Instruction Foundation and Dimension*, mengemukakan ada 8 fungsi supervisi yaitu : mengkoordinasi semua usaha sekolah , kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru, menstimulasi usaha-usaha sekolah yang kreatif, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memperlengkap setiap anggota atau staf dengan pengetahuan dan ketrampilan yang baru, memadukan dan menyelaraskan tujuan-tujuan pendidikan dan membentuk kemampuan-kemampuan. Marseyono (2001) yang menyimpulkan bahwa peran supervisi yang dilaksanakan secara profesional akan dapat meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Widagdo (2002) yang menyimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran di

sekolah. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu “Supervisi meliputi pembinaan kinerja, kepribadian, dan profesional, sehingga membawa guru kepada sikap terbuka, terampil, jiwanya menyatu dengan tugas sebagai pendidik (Nergery, 1991)”. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.

Dalam kerangka pembinaan kinerja guru melalui supervisi perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk melakukan peningkatan kualitas kerjanya. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo (1994) bahwa kepala sekolah disamping bertugas untuk melakukan pembinaan kompetensi guru juga berfungsi sebagai motivator. Setiap unsur dari pimpinan hendaknya dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan atau kolega, sehingga dengan sadar secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang berbeda dijelaskan oleh Rifa'i (2007) bahwa kegiatan supervisi pendidikan merupakan salah satu cara pembinaan guru, memiliki posisi yang strategis bagi upaya peningkatan kinerja guru. Karena itu berbagai upaya peningkatan dan penyempurnaan kurikulum yang berkaitan dengan supervisi dilakukan oleh pemerintah. Upaya-upaya itu antara lain: (1) penyempurnaan dan perbaikan kurikulum dengan perangkat panduan supervisinya, (2) penataran dan pelatihan supervisi bagi kepala sekolah dan pengawas, serta (3) penambahan sarana dan sistem supervisi. Melalui berbagai upaya ini diharapkan supervisi di sekolah terutama sekolah dasar dapat dilaksanakan secara profesional dan

mengarah kepada sasaran yang tepat yaitu membina kinerja, kepribadian, aspek kepribadian, lingkungan kerja, serta rasa tanggung jawab guru.

Berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru untuk tahun 2015 diharapkan mencapai nilai minimal 5,5. Namun kenyataannya nilai rata-rata UKG nasional adalah 53,02 dan untuk Sumatera Utara mencapai nilai 48,96. Terlihat dari tabel 1.1 berikut,

NILAI PEDAGOGIK & NILAI PROFESIONAL			
Provinsi	Kabupaten/Kota	Pedagogik	Profesional
Rata-Rata		53,02	53,02
N		2.430.427	2.430.427
Sumatera Utara	Bawolato	48,96	48,96

Gambar 1.1 Hasil UKG Tahun 2015
Kemdikbud 2015

Sumber Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud 2015
(<http://dapodiknews.co.id/2015/03/pengumuman-hasil-ukg-2015-bisa-dilihat.html>, diakses tanggal 20 Pebruari 2016)

Rendahnya nilai UKG berdasarkan data di atas khususnya Kabupaten Nias menunjukkan guru belum memenuhi kualifikasi sebagai guru yang berkompoten khususnya kompetensi pedagogik dan profesional yang berkaitan dengan pengelolaan pembelajaran, untuk itu diperlukan strategi dan upaya dari semua komponen pendidikan baik kepala sekolah, Dinas Pendidikan dan pemerintah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun rancangan pembelajaran dengan baik. Hal ini masih jauh dari target rencana strategis yang diajukan oleh kementerian pendidikan nasional.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, kondisi objektif secara umum Sekolah Dasar Negeri se-kecamatan Bawolato menunjukkan tanda-tanda masih

rendahnya kinerja guru, antara lain: (1) masih banyak guru yang tidak berlatar belakang pendidikan sesuai ketentuan dan bidang studi yang dibinanya; (2) masih banyak guru yang memiliki kompetensi keilmuan dan profesionalitas rendah dan memprihatinkan; (3) masih banyak guru yang kurang terpacu dan termotivasi memberdayakan diri, mengembangkan profesionalitas diri dan memutakhirkan pengetahuan mereka secara terus menerus dan berkelanjutan meskipun cukup banyak guru yang sangat rajin mengikuti program pendidikan; (4) masih banyak guru yang kurang terpacu, terdorong dan tergerak secara pribadi untuk mengembangkan profesi mereka sebagai guru, para guru umumnya masih kurang mampu menulis karya ilmiah bidang pembelajaran, menemukan teknologi sederhana dan tepat guna, membuat alat peraga pembelajaran dan atau menciptakan karya seni; dan (5) masih ada guru yang belum menunjukkan kesungguhan, penuh kesadaran diri dan kontinu menjalin kesejawatan dan mengikuti pertemuan-pertemuan untuk mengembangkan profesi.

Peneliti juga telah melakukan pemantauan dan pengamatan di lapangan, kenyataan yang terjadi secara umum Sekolah Dasar Negeri se-kecamatan Bawolato, dalam pelaksanaan kegiatan supervisi ini berjalan kurang optimal. Supervisi tersebut dilakukan seolah-olah seperti mengadili guru dan tanpa memberikan umpan balik yang memadai kepada guru, niscaya guru tidak akan dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya dengan baik, dalam implementasi supervisi masih terdapat penyimpangan-penyimpangan, diantaranya: (1) pelaksanaan supervisi di sekolah sering kali masih bersifat umum. Aspek yang menjadi perhatian kurang jelas, sehingga pemberian umpan balik terlalu umum dan kurang mengarah pada aspek yang dibutuhkan guru; (2) guru

memiliki persepsi yang kurang tepat terhadap supervisi, berupa inspeksi, kegiatan kontrol yang otoriter, dan hanya mencari kesalahan guru. Sehingga guru tertekan dan tidak bersedia disupervisi; (3) kegiatan supervisi dilakukan tanpa memberitahukan terlebih dahulu sehingga guru yang disupervisi merasa terjebak; (4) tidak jarang terjadi supervisor tetap menjaga jarak dengan guru-guru yang disupervisi sehingga jalinan kekeluargaan menjadi tidak tampak; (5) prakarsa supervisi datang dari supervisor, menentukan sasaran dan waktu sendiri untuk berkunjung, sangat jarang sekali datang dari guru yang disupervisi; (6) sasaran supervisi masih terlalu umum sehingga hasilnya belum operasional; (7) supervisi dilakukan tanpa memberikan umpan balik, walaupun ada, umpan balik tersebut kurang memadai; (8) kepala sekolah kurang memanfaatkan informasi atau data hasil proses pembelajaran secara maksimal; (9) kemampuan metodologi dan penguasaan materi kepala sekolah dalam melakukan kegiatan supervisi masih terbatas; (10) tidak jarang terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya hanya saat observasi berlangsung

Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan mengelola program peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya dapat melaksanakan supervisi secara efektif sebagaimana diamanahkan dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah bahwa kepala sekolah memiliki tugas merencanakan program supervisi akademik dalam rangka profesionalitas guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Meningkatkan kinerja guru tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu untuk mewujudkannya adalah dengan memberikan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting, dalam hal ini adalah kepala sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 disebutkan bahwa salah satu kompetensi seorang kepala sekolah adalah kompetensi manajerial. Peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi diantaranya: 1) kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. 2) Memberikan dorongan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya. 3) Kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif) dalam pembuatan kebijakan dan menentukan arah yang akan dicapai oleh sekolah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, fenomena dilapangan, dan pendapat dari beberapa ahli yang masih kontradiktif, maka peneliti tertarik untuk menelaah lebih lanjut mengenai kinerja guru. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul “ **Pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se - Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias**”. Pada hakikatnya banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Motivasi, pembelajaran, komitmen, sikap, dan kepribadian, hanyalah sebagian dari faktor-faktor tersebut. Penelitian ini hanya menjelaskan pengaruh supervisi, dan manajemen terhadap kinerja guru pada **Sekolah Dasar Se - Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias**, sehingga masih perlu

dilakukan penelitian dengan jumlah sampel yang lebih luas, untuk dapat digeneralisasikan secara umum.

B. Perumusan Masalah

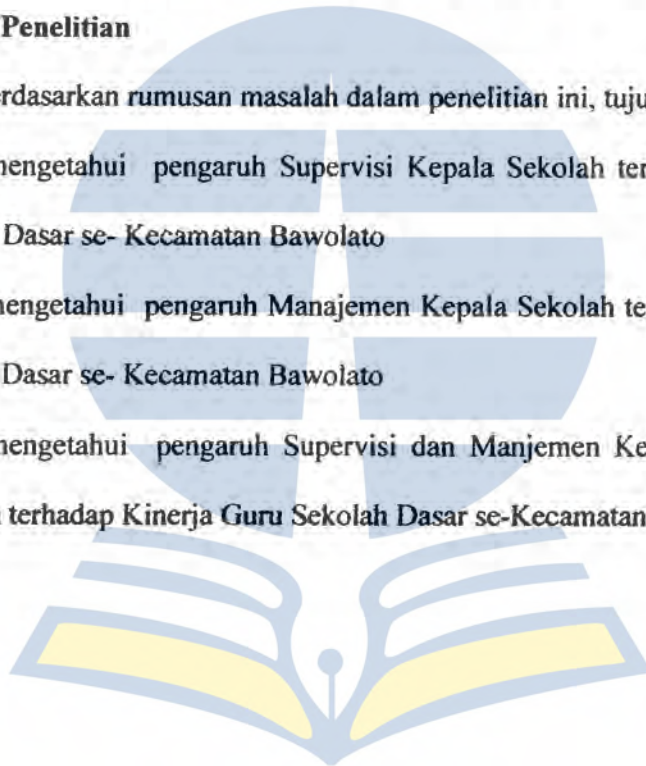
Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se -Kecamatan Bawolato ?
2. Bagaimana pengaruh Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se -Kecamatan Bawolato ?
3. Bagaimana pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah secara simultan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar se -Kecamatan Bawolato ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, tujuan penelitian adalah

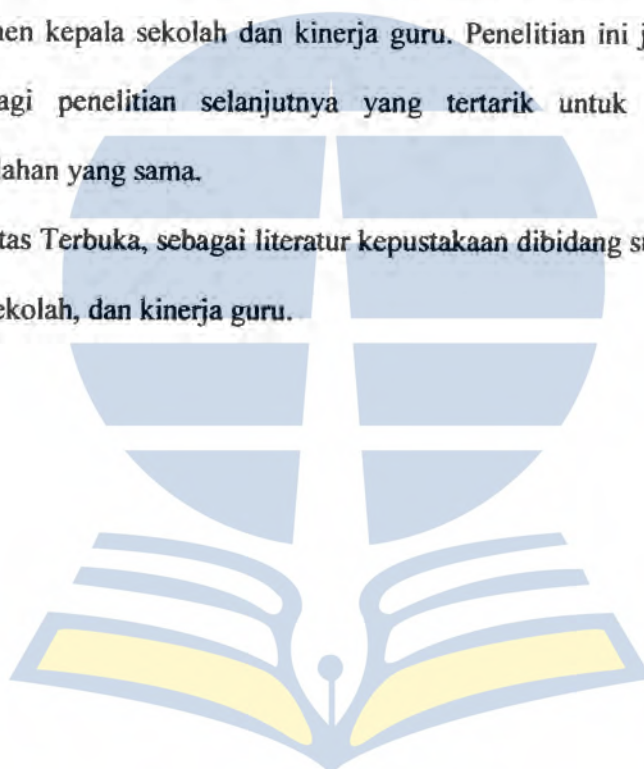
1. Untuk mengetahui pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se- Kecamatan Bawolato
2. Untuk mengetahui pengaruh Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se- Kecamatan Bawolato
3. Untuk mengetahui pengaruh Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah secara simultan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Bawolato



D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi :

- a. Penulis, untuk menambah pengetahuan ilmiah bagi penulis dan wawasan dalam penyusunan karya ilmiah khususnya pengetahuan ilmiah yang berkaitan dengan supervisi, manajemen kepala sekolah, dan kinerja guru.
- b. Sekolah, sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi sekolah dan unit-unit kerja dalam mengaplikasikan supervisi dan manajemen kepala sekolah agar terciptanya kinerja guru.
- c. Dinas Pendidikan Kabupaten Nias , sebagai bahan kajian dalam merumuskan kebijakan terkait dengan peningkatan kinerja guru
- d. Akademis, sebagai bahan kajian dan pengembangan teori tentang supervisi dan manajemen kepala sekolah dan kinerja guru. Penelitian ini juga dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai permasalahan yang sama.
- e. Universitas Terbuka, sebagai literatur kepustakaan dibidang supervisi, manajemen kepala sekolah, dan kinerja guru.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Kinerja

1.1. Pengertian kinerja

Kata kinerja dalam bahasa Indonesia adalah terjemah dari kata dalam bahasa Inggris *performance* yang berarti pekerjaan, perbuatan, penampilan, dan pertunjukan. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau unjuk kerja (Mulyasa, 2003). Kinerja disebut juga unjuk kerja, kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan kerjanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Suprihatiningrum, 2013). Kinerja yang diistilahkannya sebagai karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial (Simamora, 1997).

Drucker (1991: 23), mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pekerja atau pegawai dan dalam lingkup yang lebih besar adalah organisasi. Sutermeister (1976: 45), mengemukakan bahwa kinerja adalah "*Job performance* atau kinerja adalah sebagai *Human Contribution to productivity*". Lebih lanjut Sutermeister mengatakan ada tiga puluh satu variabel dalam diri manusia yang berkontribusi kepada faktor yang dominan dalam produktivitas suatu lembaga atau organisasi. Sutermeister mengemukakan bahwa kinerja seseorang pegawai ditentukan oleh dua faktor utama yaitu (1)

faktor kemampuan (*ability*), dan (2) motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). (2) lingkungan sosial pekerjaan, terdiri dari (a) kepemimpinan, (b) organisasi formal atau lingkungan organisasi yang mencakup struktur organisasi, iklim, kepemimpinan, efisiensi organisasi. Kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh setiap staf baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

David W. Frank Johnson, (1984: 185), mengemukakan bahwa kinerja adalah, " *a rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*". Kinerja seseorang menunjukkan tingkat kompetensi atau profesionalismenya, kemampuan atau kompetensi diartikan oleh Johnson , sebagai kinerja yang rasional yang mana memberikan kepuasan yang mencapai tujuan dalam suatu kondisi. Kemampuan atau kompetensi tersebut dapat dianggap sebagai pilar dari suatu profesi dimana seorang pegawai, harus dapat menunjukkan karakteristik sebagai berikut: (1) mampu melakukan sesuatu pekerjaan tertentu secara rasional, (2) menguasai perangkat pengetahuan tentang seluk beluk apa yang menjadi tugas pekerjaannya, (3) menguasai perangkat keterampilan tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaan, (4) memahami standar dasar tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dan proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya, (5) memiliki motivasi dan aspirasi unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya serta (6) memiliki kewenangan yang memancarkan atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas

tertentu dapat didemonstrasikan, sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang.

James A. F. Stoner, (1996: 128) mengemukakan bahwa “kinerja adalah prestasi kerja yang dapat ditunjukkan seorang karyawan yang merupakan hasil kerja yang dapat dicapainya, selama kurun waktu tertentu dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan”. Berdasarkan standar serta ukuran penilaian yang ditetapkan. Standar serta ukuran penilaian merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang karyawan memiliki kinerja yang tinggi atau rendah. Seorang yang bekerja akan memiliki keluaran berupa unjuk kerja atau produk kerja yang ditunjukkan sebagai manifestasi hasil pekerjaannya. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang rumit dan terpadu yang keberhasilannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah bakat, minat, motivasi, kesehatan. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, sarana dan manajemen.

Richard Schechner (1978: 78), mengemukakan bahwa kinerja adalah “tingkat efisiensi dan produktivitas kerja, yang dapat dipantau dari catatan yang ada pada lembaga atau organisasi dimana seseorang bekerja”. Artinya bahwa kinerja berhubungan langsung dengan efisiensi dan efektivitas dan produktivitas kerja dari seseorang pegawai (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi. “Secara horizontal sasaran penilaian prestasi guru, dalam rangka mengumpulkan angka kredit, meliputi bidang kegiatan pendidikan, proses pembelajaran atau bimbingan, pengembangan profesi, dan penunjang proses

pembelajaran”, (Wahjosumidjo,2001:298). Dengan demikian kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru berdasarkan kemampuan melaksanakan proses pembelajaran dan membimbing siswa yang dipengaruhi oleh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dengan ditandai adanya kualitas proses pembelajaran, efektivitas dan efisiensi pembelajaran, pengembangan dan inovasi profesi guru, produktivitas dalam bidang pendidikan, karya tulis, dan pengabdian pada masyarakat , moral kerja serta kepuasan kerja.

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Rusel (2005). Miner (2009), mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang harus dilakukan individu terkait dengan suatu peran dan kinerja tersebut sebagai evaluasi terhadap kebiasaan dalam organisasi yang mana evaluasi tersebut membutuhkan standarisasi yang jelas. Cherington (2009), mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kinerja yang optimal akan terwujud apabila sekolah dapat memilih guru yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal.

Mc Cloy Et.A1 (2009) mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*Goal Relevant Action*). Kinerja adalah bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi

secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi (Komang Ardana dkk, 2008:2). Kinerja menurut T.Hani Handoko (2001: 135) adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Gugup Kismono (2001: 176) mendefinisikan kinerja sebagai pengevaluasian tingkatan prestasi kerja untuk menentukan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan yang dalam hal ini adalah guru. Hal senada dikemukakan oleh Anwar (1986) bahwa kinerja sama dengan *performance* yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggungjawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki. Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Mangkunegara (2000) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya. Menurut Wirawan (2009:5), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Moehersono (2009:60), kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Pengertian Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut: (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, 2005) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan

merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993). Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994) kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991).

Kenneth, (2008 :36). Mengemukakan bahwa ada 7 klaim kuat tentang sekolah yang sukses kepemimpinannya antara lain:

1. Kepemimpinan sekolah adalah yang kedua setelah kelas mengajar sebagai pengaruh pada pembelajaran siswa.
2. Hampir semua pemimpin yang sukses menggunakan repertoar dasar yang sama praktik kepemimpinan.
3. Cara-cara dimana para pemimpin menerapkan praktik kepemimpinan ini? / Bukan mempraktekkan diri mereka sendiri? / menunjukkan respons terhadap, daripada dikte oleh, konteks dimana mereka bekerja.

4. Pemimpin sekolah meningkatkan pengajaran dan pembelajaran secara tidak langsung dan paling banyak kuat melalui pengaruh mereka pada motivasi staf, komitmen dan kondisi kerja.
5. Kepemimpinan sekolah memiliki pengaruh yang lebih besar pada sekolah dan murid ketika didistribusikan secara luas.
6. Beberapa pola distribusi lebih efektif daripada yang lain.
7. Segelintir kecil sifat pribadi menjelaskan proporsi yang tinggi dari variasi dalam efektivitas kepemimpinan.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (Ability=A), motivasi (motivation=M) dan kesempatan (Opportunity=O) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins,1996) seperti terlihat pada John Miner dalam Sudarmanto (2009 : 11), mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja akan menghasilkan mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang telah ditetapkan. Dimensi ini digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan. kualitas kerja dapat diukur dengan indikator tingkat kesalahan, tingkat kerusakan, kecermatan dan keberhasilan hasil kerja.

2. Kuantitas

Kuantitas menjelaskan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Banyaknya hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan waktu kerja yang ada. Kuantitas kerja

meliputi *output*, namun perlu diperhatikan tidak hanya *output* rutin saja, tetapi seberapa cepat individu dapat menyelesaikan pekerjaannya.

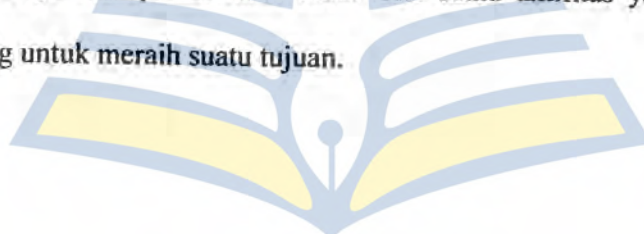
3. Penggunaan waktu dalam kerja

Penggunaan waktu dalam kerja menjelaskan tentang waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa. Indikator waktu dapat diukur dengan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, serta waktu kerja yang efektif/jam kerja yang hilang.

4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Kemampuan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Seseorang dapat terlihat menurunkan atau menaikkan kinerjanya dengan cara berkontribusi dalam penugasan secara berkelompok.

Secara definitif Bernandin dan Russell dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan.



1.2 Kinerja Guru

Kinerja guru berarti prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh guru sebagai akibat dari pengaruh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara bersama-sama. Glasser (Zamroni,1999:12) mengatakan bahwa kualitas sekolah erat hubungannya dengan kualitas guru dan kepemimpinan kepala sekolah. Glasser mendukung keberadaan kultur sekolah yang baik sebagai hasil penampilan kepala sekolah sebagai leader. Prestasi kerja guru itu juga menggambarkan hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan tugas guru baik tugas pokok maupun tugas tambahan. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membimbing siswa sehingga mencapai keberhasilan belajar siswa, sedangkan tugas tambahan meliputi pengabdian, penelitian dan tugas-tugas lain yang mendukung pembelajaran yang diberikan oleh kepala sekolah kepadanya. Tugas-tugas tersebut selanjutnya dijadikan bahan penelitian untuk mengetahui prestasi guru apakah meningkat atau menurun.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa kinerja guru hendaknya mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh. Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah suatu hasil atau suatu pencapaian yang diperoleh oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh sekolah. Kinerja merupakan suatu hasil ataupun prestasi yang diperlihatkan, yang mana dalam hal ini kinerja yang dimaksud adalah kinerja guru.

Kinerja guru merupakan fokus penting pendidikan. Menurut Tabrani Rusyan dkk, (2012:17). Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian. Ada seperangkat standar untuk menilai kinerja guru (Kusmianto, 2013:49), dalam menjalankan tugasnya, yang mencakup bagaimana guru bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan kepemimpinan yang aktif ". Adapun indikator kinerja guru yang digunakan meliputi: menguasai bahan yang akan diajarkan, mengelola program belajar mengajar, menggunakan media/ sumber pelajaran, mengelola interaksi belajar mengajar, dan menilai prestasi siswa.

Kinerja guru adalah suatu hasil atau suatu pencapaian yang diperoleh oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh sekolah. Kinerja merupakan suatu hasil ataupun prestasi yang diperlihatkan, yang mana dalam hal ini kinerja yang dimaksud adalah kinerja guru. Kinerja guru mencakup aspek-aspek yang berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Kepribadian, meliputi intrapersonal dan interpersonal
2. Keterampilan Proses, meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, analisis,
3. perbaikan dan pengayaan serta bimbingan dan konseling.

4. Penguasaan Pengetahuan, meliputi pemahaman wawasan pendidikan, pengembangan diri dan profesi, pengembangan potensi peserta didik dan penguasaan akademik.

Sedangkan secara khusus dalam proses pembelajaran kinerja guru, meliputi (Rifa'i, 1997) :

1. Merencanakan kegiatan mengajar
2. Melaksanakan / menampilkan pengajaran
3. Menilai tingkah laku murid
4. Berkomunikasi
5. Mengembangkan pribadi murid
6. Melaksanakan tugas-tugas administrasi

Lebih lanjut standar-standar kinerja guru tersebut secara lebih khusus dirinci menjadi 10 kemampuan dasar guru, sebagai berikut :

1. Penguasaan bahan pelajaran beserta konsep-konsep dasar keilmuannya.
2. Pengelolaan program belajar-mengajar.
3. Pengelolaan kelas.
4. Penggunaan prinsip, materi, metode, media dan sumber pembelajaran.
5. Penguasaan landasan-landasan kependidikan.
6. Pengelolaan interaksi belajar mengajar.
7. Penilaian prestasi siswa.
8. Pengenalan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
9. Pengenalan dan penyelenggaraan administrasi sekolah.
10. Pemahaman prinsip-prinsip dan pemanfaatan hasil penelitian
11. Pendidikan untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan.

Untuk mengetahui tingkat kinerja guru, maka dapat dilihat dari kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Kompetensi yang dimiliki oleh para guru berbanding lurus dengan kinerja guru. Artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh guru, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sehingga untuk mengukur tingkat kinerja guru dapat diukur dengan indikator yang tercakup dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh guru.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi yang harus dimiliki guru, diantaranya (Mulyasa, 2003) :

- a. Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik, yang meliputi : pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, disiplin, arif, berwibawa, mejadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
- c. 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, yang meliputi : memahami standar nasional pendidikan, mengembangkan KTSP, menguasai materi standar, mengelola program pembelajaran, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber pembelajaran, menguasai landasanlandasan pendidikan, memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik, memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran dan lain-lain.

- d. Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Howard, E. (1999: 357-378). Mengemukakan bahwa Para pendukung supervisi instruksi telah lama mempromosikannya sebagai sarana untuk mengukur kualitas pengajaran dan meningkatkan instruksi. Dari beberapa pengertian kinerja guru di atas dapat dibuatkan sintesis bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru.

1.3 Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskcription* individu yang bersangkutan (Suyanto, 2001). Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 Ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan-pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

Menurut Muhaimin (2001) mengemukakan bahwa seorang guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*,

yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya dimasa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Menurut Davis dan Thomas dalam (Suyanto, 2001) bahwa guru yang efektif mempunyai ciri-ciri (1) Mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup, memiliki kemampuan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan terhadap peserta didik, dan ketulusan, menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik, mampu menerima, mengakui dan memperhatikan peserta didik secara ikhlas, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok peserta didik, mampu melibatkan peserta didik dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, mampu mendengarkan peserta didik dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas. (2) Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup: mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi peserta didik yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses

pembelajaran, mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua peserta didik, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feed back*). (3) Penguatan (*reinforcement*) yang terdiri atas Mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon peserta didik, mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap peserta didik yang lamban dalam belajar, mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban peserta didik yang kurang memuaskan, mampu memberikan bantuan profesional kepada peserta didik jika diperlukan. (4) Mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif, mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran., mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Terdapat faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi guru dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan di fokuskan pada lingkungan non fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial kepala sekolah.

Secara teoritis ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja individu. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Gibson (<http://cokroaminoto.wordpress.com>), yaitu:

1. Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.
2. Variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan (gaya kepemimpinan), imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu.
3. Variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para kepala sekolah untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktik kepemimpinan yang mendorong rasasaling percaya.

Menurut Henry Simamora (<http://SIAKSOFT.NET/?P=499>), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah sebagai berikut:

- a) Karakteristik situasi
- b) Deskripsi pekerjaan
- c) Tujuan-tujuan penilaian prestasi kerja
- d) Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

Kinerja individu menurut Sopiha (2008: 23) dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni:

- a) **Effort (usaha)**, diwujudkan dalam bentuk motivasi.
- b) **Ability (kemampuan)**, diwujudkan dalam bentuk kompetensi.
- c) Situasi lingkungan bisa memiliki dampak yang positif atau negatif.

Situasi lingkungan yang memiliki dampak positif meliputi: dukungan dari atasan; teman kerja; sarana dan prasarana yang memadai, dll. Situasi lingkungan yang memiliki dampak negatif meliputi: suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dll.

Kinerja atau prestasi kerja guru yang dicapai dapat dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan yang berasal dari dirinya sendiri maupun faktor-faktor yang berasal dari lingkungan sendiri. Siswanto (2005) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai meliputi kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Demikian pula Nurgiantoro (1992) menyatakan faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja guru berdasarkan kesiapan potensi yang dimiliki yaitu: pengalaman, pendidikan, kesesuaian kerja, dan kematangan. Sedangkan menurut (Fathurohman, 2012) kinerja mempunyai lima dimensi, yaitu :

- a. Dimensi fisiologis, yaitu manusia akan bekerja dengan baik bila bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai keadaan fisiknya
- b. Dimensi psikologis, yaitu bekerja merupakan ungkapan kepribadiannya karena seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik.
- c. Dimensi sosial, yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial diantara sesama karyawan
- d. Dimensi ekonomi, yaitu bekerja adalah kehidupan bagi karyawan, imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat atau memicu karyawan dalam berprestasi.
- e. Dimensi keseimbangan, yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan.

1.5 Penilaian Kinerja Guru

Salah satu tujuan dari penilaian kinerja guru adalah untuk mendapatkan guru bermutu, baik dan profesional. Guru ideal dengan karakteristik tersebut tidak dapat dihasilkan dalam satu periode pembinaan atau pelatihan tertentu saja, tetapi diperlukan upaya yang terus menerus dan

berkesinambungan. Melalui upaya tersebut diharapkan menjadi perbaikan kualitas yang berkesinambungan (*countinuous quality improvement*).

Penilaian kinerja guru dimaksudkan bukan untuk membebani dan menyulitkan guru tetapi untuk mewujudkan guru yang profesional. Karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan anggotanya. Penilaian kinerja guru merupakan proses dimana kinerja guru dinilai dan dievaluasi pada satu priode tertentu, untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas guru. Penilaian kinerja bermanfaat untuk memacu semangat guru untuk terus meningkatkan kualitasnya

Untuk mengetahui kinerja seseorang maka perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk menginformasikan kepada karyawan dalam membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja. Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan dan pencapaian kinerja yang lebih besar. Aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut: kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggungjawab.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut mutu pekerjaan, kejujuran guru, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab dan pemanfaatan waktu kerja. Aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari

aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan kemampuan mengevaluasi.

Handoko (1992) mendefinisikan penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performace appresial*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang ataupun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau minilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan motivasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini

terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara objektif.

Simanora (2002) mendefinisikan penilaian kerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semua hal tersebut layak untuk dinilai. Ruky (2003) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada individu yaitu: pengabdian, kejujuran, kesetiaan, prakarsa, kemauan bekerja, kerjasama, prestasi kerja, pengembangan, tanggung jawab dan disiplin kerja.

1.6. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru merupakan potensi atau kesanggupan yang perlu dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan komitmen yang tinggi atas tugasnya sebagai pengajar, sehingga mampu mewujudkan tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien sesuai dengan kompetensi keguruannya. Dalam kaitannya dengan kinerja guru sebagai fokus penelitian ini indikatornya mengacu kepada Undang-Undang Republik Indonesia

nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas penulis membuat sentesis tentang pengertian kinerja. Kinerja guru adalah hasil kerja maksimal yang dilakukan oleh guru dengan segala daya upaya untuk melaksanakan amanah yang dipercayakan di atas pundaknya dengan hasil baik dan benar yang . Kinerja berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik, guru harus didukung dengan kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik, seorang guru tidak mungkin dapat memiliki kinerja yang baik.

2. Konsep Supervisi Sekolah

2.1 Pengertian Supervisi

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan (Mulyasa, 2012). Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto, 1998). Sedangkan Wiyono (1989) mencoba mendefinisikan supervisi dengan mengkaitkan fungsi pimpinan umum yang mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan-kegiatan sekolah yang berhubungan dengan kegiatan belajar. Supervisi adalah usaha memberikan pelayanan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.

Dalam pengertian lain, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Dengan demikian hakekat supervisi adalah suatu proses bimbingan dari pihak kepala sekolah kepada guru-guru dan personalia sekolah yang langsung menangani belajar para siswa, disamping itu juga memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif, disiplin, bertanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas (Suprihatiningrum, 2013). Pengawasan adalah intervensi yang diberikan oleh anggota senior kepada anggota junior atau anggota dari profesi yang sama. Hubungan ini bersifat evaluatif, meluas dari waktu ke waktu, dan memiliki tujuan simulasi untuk meningkatkan fungsi profesional dari profesional junior, memantau kualitas layanan profesional yang ditawarkan kepada klien yang mereka lihat, dan melayani sebagai pintu kepengawasan dari mereka yang memasuki profesi tertentu (Bernard & Goodyear, 2004).

Terdapat beberapa tokoh yang mengemukakan pendapatnya tentang supervisi, diantaranya:

- a. Ngalim purwanto, berpendapat bahwa supervisi adalah suatu aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif (2006: 103). Supervisi diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu para guru, orang yang dipimpin agar menjadi personil yang cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan pendidikan pada khususnya agar mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar di sekolah. Disini supervisi diartikan sebagai suatu usaha

layanan dan bantuan berupa bimbingan dari kepala sekolah kepada para guru dan pegawai lainnya.

- b. Burhanudin, berpendapat supervisi yaitu bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan kepadaguru dan pegawai lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dibidang pengajaran dengan berbagai aspeknya (2006: 285).
- c. Hadar Nawawi, berpendapat bahwa supervisi yaitu pelayanan yang disediakan pemimpin untuk membantu agar semakin cakap atau terampil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sesuai dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dibidang tugasnya tersebut (1996: 196)

Dalam kaitannya dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, menurut Purwanto (2004: 32) pengertian supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Menurut Jones dalam Mulyasa (2003: 155), supervisi merupakan bagian tak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan.

Pada hakekatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang berkelanjutan, pengembangan kemampuan personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan

pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi terdapat proses pelayanan untuk membantu atau membina para guru. Pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan yang kemudian ditransfer kedalam perilaku mengajar sehingga tercipta suasana belajar mengajar yang lebih baik lagi sehingga pada akhirnya juga meningkatkan kualitas dari peserta didik.

Dari beberapa pendapat dan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan yang berkelanjutan dan berkesinambungan sehingga para guru selaluberkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien.

2.2 Fungsi dan Peran Supervisi

Fungsi utama supervisi ditunjukkan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran (Piet A.Sahertian, 2000: 21). Sahertian mengutip analisis yang dikemukakan oleh Swearingan dalam bukunya yang berjudul *Supervision of Instruction Fondation and Dimension*, mengemukakan ada 8 fungsi supervisi, yaitu:

1. Mengkoordinasi semua usaha sekolah

Adanya perubahan yang terjadi secara terus menerus pada kegiatan sekolah sehingga perlu usaha sekolah untuk melakukan koordinasi yang baik diantara personil sekolah yang meliputi para guru dan pegawai lainnya. Adapun usaha yang perlu dilakukan, yaitu

- a. Usaha tiap guru, yaitu setiap guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya kearah peningkatan yang lebih baik.
- b. Usaha-usaha sekolah, dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu ada koordinasi yang baik.
- c. Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan, dalam usaha pertumbuhan jabatan, supervisi memberikan berbagai bentuk kegiatan melalui service training, extension course, workshop, seminar guru-guru, selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus mengasah intelektual shingga untuk itu perlu dilakukan koordinasi, tugas mengkoordinasi ini adalah tugas supervisi.

2. Kepemimpinan sekolah

Kepemimpinan yang demokratis itu perlu dikembangkan karena kepemimpinan itu suatu ketrampilan yang harus dipelajari dan itu harus melalui latihan yang terus menerus dengan cara melatih dan memperlengkapi para guru agar mereka memiliki ketrampilan dalam kepemimpinan di sekolah.

3. Memperluas pengalaman guru

Pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia ingin mencapai tujuan yang maksimal perlu belajar dari pengalaman, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru

4. Menstimulasi usaha-usaha sekolah yang kreatif

Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan para guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya. Kemampuan untuk menstimulasi para guru agar mereka tidak hanya berdasarkan perintah-perintah atau instruksi dari atasan, tetapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar.

5. Memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian secara terus menerus karena dengan adanya penilaian dapat diketahui kelamahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar. Penilaian tersebut harus bersifat menyeluruh dan berkelanjutan. Menyeluruh berarti mencakup semua aspek kegiatan sekolah, berkelanjutan berarti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan dan diakhiri dengan melakukan suatu tugas.

6. Menganalisis situasi belajar mengajar

Fungsi supervisi disini adalah menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar seperti mengenai aktivitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran, tugas-tugas pembelajaran dan tujuan pendidikan.

7. Memperlengkapi setiap anggota atau staf dengan pengetahuan dan ketrampilan yang baru. Disini supervisi memberikan dorongan stimulasi

dan membantu para guru agar mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan dalam mengajar

8. Memadukan dan menyelaraskan tujuan-tujuan pendidikan dan membentuk kemampuan-kemampuan. Untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan tujuan-tujuan sebelumnya, setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya. Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi.

Menurut Daryanto fungsi atau tugas supervisi adalah:

- a. Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan sebagai kegiatan pendidikan di sekolah dalam segala bidang.
- b. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.
- c. Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan (1998: 174)

Peran supervisi menurut Sahertian dapat ditinjau dari empat macam peran, yaitu:

1. Koordinator

Sebagai seorang koordinator ia dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas anggota staf dengan berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara para guru.

2. Konsultan

Sebagai konsultan, ia dapat memberikan bantuan bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami oleh guru baik secara individual maupun secara kelompok

3. Pemimpin kelompok

Sebagai pemimpin kelompok, ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional para guru secara bersama-sama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan ketrampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*), dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).

4. Evaluator

Sebagai evaluator ia dapat membantu para guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Sebagai seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor nampak dengan jelas peranannya sesuai dengan pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisi adalah memberi support (*supporting*), membantu (*assisting*) dan mengikut sertakan (2000: 31). Wiles dan WH. Burton sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin mengungkapkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah membantu mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Tujuan supervisi pendidikan tidak lain adalah meningkatkan pertumbuhan siswa dan dari sini sekaligus menyiapkan bagi perkembangan

masyarakat (1994: 29). Tujuan supervisi pendidikan (dalam hubungannya dengan tujuan pendidikannasional) yaitu membina orang-orang yang disupervisi agar menjadi manusia-manusia pembangunan yang dewasa dan berpancasila (Amantembun, 2000: 24-25).

Dalam melakukan suatu pekerjaan, orang yang terlibat dalam pekerjaan tersebut harus mengetahui dengan jelas apakah tujuan pekerjaan itu, yaitu apa yang hendak dicapai. Di bidang pendidikan dan pengajaran, seorang supervisor pendidikan harus mempunyai pengetahuan yang cukup jelas tentang apakah tujuan supervisi itu. Tujuan umum dari supervisi pendidikan adalah memperbaiki situasi belajar mengajar, baik belajar para siswa maupun situasi mengajar guru (Soepandi, 1998: 65).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa peran supervisi adalah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga para guru merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab.

Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus dapat mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada dilingkungan sekolah. Supervisi dapat mencakup semua usaha setiap guru dalam mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian perlu dikoordinasikan secara terarah agar benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-usaha tersebut baik dibidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan ketrampilan

seorang supervisor untuk mengkoordinasikannya agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai.

2.3. Tujuan Supervisi

Supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dengan kata lain, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Tujuan supervisi pendidikan menurut Mulyasa (2012) diantaranya sebagai berikut :

- 1) Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- 2) Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- 3) Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan
- 4) Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.

- 5) Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
- 6) Membantu kepala sekolah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat.
- 7) Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.
- 8) Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan diantara guru.

Setiap supervisor pendidikan harus memahami dan mampu melaksanakan supervisi sesuai fungsi dan tugas pokoknya, baik yang menyangkut penelitian, perbaikan, maupun pengembangan. Tugas utama supervisor, yaitu :

- 1) Membantu guru mengerti dan memahami para peserta didik.
- 2) Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun secara bersama-sama.
- 3) Membantu seluruh staf sekolah agar lebih efektif dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- 4) Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif.
- 5) Membantu guru secara individual.
- 6) Membantu guru agar dapat menilai para peserta didik lebih baik.
- 7) Menstimulasi guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya.
- 8) Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman.
- 9) Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah.

- 10) Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya

2.4 Karakteristik Supervisi

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

- 1) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
- 2) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- 3) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- 4) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- 5) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- 6) Supervisi klinis setidaknya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik.
- 7) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.

- 8) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis lebih berorientasi kepada penemuan masalah secara obyektif. Masalah tersebut bukan untuk menekan bawahan, akan tetapi untuk dianalisis dan dilakukan pemecahan masalah (*problem solving*) secara bersama-sama.

2.5 Faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi

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

- 1) Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada
- 2) Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah
- 3) Tingkatan dan jenis sekolah
- 4) Keadaan para guru dan pegawai yang tersedia
- 5) Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.

Diantara faktor-faktor tersebut faktor kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya keahlian dan kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah, segala kekurangan yang ada akan menjadi

perangsang yang mendorong untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

2.6 Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan atau usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagaimana fungsinya sebagai seorang supervisor menurut Purwanto (2004:119) antara lain:

- 1) Membangkitkan dan merangsang para guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- 3) Bersama para guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara para guru dan pegawai lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan para guru dan pegawai sekolah, antar lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 6) Membina hubungan kerjasama antara sekolah, komite sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

2.7 Tipe-tipe Supervisi

Briggs (dalam Soewandi 2002) mengemukakan ada empat tipe supervisi dilihat dari pelaksanaannya, yaitu supervisi yang bersifat korektif (*corrective supervision*), supervisi yang bersifat preventif (*preventive supervision*), supervisi yang bersifat konstruktif (*constructive supervision*), dan supervisi yang bersifat kreatif (*creative supervision*). Secara singkat, keempat tipe supervisi tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Supervisi yang bersifat korektif

Supervisi pada tipe ini lebih menekankan pada usaha untuk mencari-cari kesalahan orang yang disupervisi (guru). Supervisi pada usaha mencari kesalahan, bukanlah alat yang efektif untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Para guru yang ditunjukkan kesalahannya biasanya tidak menjadi lebih baik, bahkan menjadi frustrasi dan bersifat negatif terhadap program-program supervisi.

2) Supervisi yang bersifat preventif

Tipe supervisi ini menekankan pada usaha untuk melindungi guru dari berbuat kesalahan. Para guru selalu diingatkan untuk tidak berbuat kesalahan dengan cara memberikan kepada mereka larangan-larangan, batasan-batasan atau sejumlah pedoman untuk melaksanakan kegiatan atau tindakan.

3) Supervisi yang bersifat konstruktif

Tipe supervisi yang bersifat konstruktif adalah tipe supervisi yang berorientasi ke masa depan. Supervisi yang demikian ini didasarkan pada keyakinan bahwa melihat kesalahan yang lampau serta menjaga agar guru tidak melakukan kesalahan, tidak banyak menolong para guru untuk berkembang dalam tugas profesinya maupun kepribadiannya.

4) Supervisi yang bersifat kreatif

Tipe supervisi ini memberikan peluang pada guru lebih besar peranannya dalam mengusahakan perbaikan proses belajar mengajar. Peranan supervisor atau pengawas sekolah hanyalah mendorong, membimbing dan menciptakan situasi yang dapat menyuburkan timbulnya daya kreativitas pada para guru. Burton dan Brueckner mengemukakan adanya lima tipe supervisi, yaitu:

- 1) Supervisi sebagai inspeksi, dalam bentuk inspeksi ini supervisi semata-mata merupakan kegiatan menginspeksi pekerjaan-pekerjaan guru atau bawahan. Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara serta daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Inspeksi dijalankan untuk mengawasi/ meneliti apakah para guru atau bawahan menjalankan apa yang sudah diinstruksikan oleh atasan, sampai dimana para guru atau bawahan menjalankan tugas yang telah diberikan oleh atasan.
- 2) *Laissez faire*, merupakan tipe pengawasan yang sama sekali tidak konstruktif. Tipe ini membiarkan para guru bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk dan bimbingan. Para guru boleh menjalankan tugasnya menurut apa yang mereka

sukai, boleh mengajar apa yang mereka inginkan, dan dengan cara yang mereka kehendaki.

- 3) *Coercive supervision*, tipe kepengawasan ini bersifat otoriter. Dalam tindakan pengawasannya, supervisor bersifat memaksa segala sesuatu yang dianggap baik dan benar menurut pendapatnya. Dalam hal ini, pendapat dan inisiatif guru tidak dipertimbangkan dan dihiraukan. Guru harus tunduk dan mengikuti petunjuk yang dianggap baik oleh supervisor itu sendiri.
- 4) Supervisi sebagai latihan bimbingan, tipe supervisi ini berdasarkan suatu pandangan bahwa pendidikan itu merupakan suatu proses pertumbuhan bimbingan. Tipe ini baik, terutama bagi para guru yang baru mulai mengajar setelah keluar dari sekolah guru. Kelemahannya adalah mungkin pengawasan, petunjuk-petunjuk maupun nasihat-nasihat yang diberikan dalam rangka training dan bimbingan tersebut bersifat kolot, sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan pendidikan dan tuntutan jaman sehingga dapat terjadi kontradiksi antara pengetahuan yang telah diperoleh oleh guru dari sekolah guru dengan pendapat dari supervisor itu sendiri.
- 5) *Kepengawasan yang demokrasi*, dalam tingkat ini supervisi bukan lagi suatu pekerjaan yang dipegang oleh seorang petugas melainkan suatu pekerjaan bersama yang dikoordinasikan. Tanggung jawab tidak dipegang sendiri oleh supervisor melainkan dibagi-bagikan kepada para anggota sesuai dengan tingkat keahlian dan kecakapannya masing-masing (Ngalim, 2003).

2.8 Teknik-teknik Supervisi

Menurut Gwyn, cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1) Teknik supervisi individual

Teknik supervisi individual yang dimaksud adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Supervisor disini hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervisi yang dikelompokkan dalam teknik supervisi individual meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas dan menilai diri sendiri.

2) Teknik supervisi kelompok

Merupakan suatu cara melaksanakan supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Para guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Teknik supervisinya antara lain: kepanitia-panitiaan, kerja kelompok, laboratorium kurikulum, baca terpimpin, demonstrasi pembelajaran, darmawisata, kuliah/ studi, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi profesional, buletin supervisi, pertemuan guru, lokakarya (Sahertian, 2000).

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, satu hal yang perlu ditekankan disini bahwa tidak satupun diantara teknik-teknik supervisi kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan guru di sekolah. Oleh

sebab itu, seorang kepala sekolah harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina ketrampilan pembelajaran seorang guru guna pencapaian tujuan pembelajaran yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Kata kunci dari pelaksanaan supervisi adalah memberi layanan dan bantuan. Pendapat senada dikemukakan Soewadji (1987) bahwa supervisi merupakan rangsangan, bimbingan atau bantuan yang diberikan kepada guru-guru agar kemampuan profesionalnya makin berkembang, sehingga situasi belajar semakin efektif dan efisien.

Supervisi merupakan salah satu bagian dari manajemen personal pendidikan. Supervisi di sekolah sering juga disebut pembinaan guru (Soewono, 1991). Kegiatan supervisi pada prinsipnya merupakan kegiatan membantu dan melayani guru agar diperoleh guru yang lebih bermutu yang selanjutnya diharapkan terbentuk situasi proses belajar mengajar yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan (Wiles, 1983).

Dimensi supervisi dalam pendidikan meliputi ilmu pengetahuan, keterampilan, kepribadian, kesejahteraan guru, pelayanan kepegawaian, dan jenjang karir (Surachmad, 1983). Supervisi meliputi pembinaan kinerja, kepribadian, dan profesional, sehingga membawa guru kepada sikap terbuka, terampil, jiwanya menyatu dengan tugas sebagai pendidik (Nergery, 1991).

Menurut Gaffar (1987) supervisi merupakan suatu keharusan untuk mengatasi permasalahan tugas di lapangan. Supervisi menekankan kepada pertumbuhan profesional dengan inti keahlian teknis serta perlu ditunjang oleh kepribadian dan sikap profesional. Berkaitan dengan materi pembinaan tersebut,

bahwa pondasi supervisi pendidikan adalah teknologi pembelajaran, teori kurikulum, interaksi kelompok, konseling, sosiologi, disiplin ilmu, evaluasi, manajemen, teori belajar, sejarah pendidikan, teori komunikasi, teori kepribadian, dan filsafat pendidikan (Oliva, 1987).

Disamping itu, supervisi seharusnya merupakan program yang didesain oleh sekolah maupun organisasi pembantu dan penyelenggaraan pendidikan serta didukung oleh kegiatan yang diadakan oleh pihak guru. Supervisi merupakan proses yang didesain oleh sekolah untuk memajukan kualitas serta kuantitas anggota staf yang diperlukan untuk memecahkan masalah, demi tercapainya tujuan sekolah.

Supervisi hendaknya dilaksanakan melalui beberapa langkah, terus-menerus, berkesinambungan, dan pihak pembina tanpa mengenal bosan. Untuk memenuhi tugas tersebut, kepala sekolah tidak dibenarkan bekerja hanya untuk kejayaan sekolah pada masa kini saja, atau lebih ekstrim pada waktu ia memimpin sekolah itu. Kepala sekolah tidak boleh bekerja hanya untuk membuat nama dirinya baik dengan cara membina guru-guru agar rajin dan tepat waktu, agar roda perjalanan organisasi sekolah berjalan dengan lancar tanpa memikirkan masa depan guru (Pidarta, 1999).

Sebagai aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam rangka pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut (Purwanto, 1998) :

- 1) membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.

- 2) berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik.
- 3) bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik
- 4) membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya.

Berbagai pandangan dari para pakar di atas mengkristalisasikan substansi dari supervisi, yaitu upaya membantu dan melayani guru, melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan dan berusaha untuk selalu meningkatkan diri dalam rangka meningkatkan kualitas proses belajar mengajar sehingga mencapai keberhasilan pendidikan..

Secara lebih gamblang disebutkan dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang salah satunya memiliki fungsi supervisi yang kompetensinya adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

2.9 Indikator Supervisi Kepala Sekolah

Proses dan pengawasan instruksional banyak membantu dalam meningkatkan prestasi akademik siswa. Ini adalah karena supervisi instruksi bertujuan untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran melalui bimbingan yang tepat dan perencanaan, dan merancang cara-cara meningkatkan guru secara profesional dan dengan demikian membantu mereka melepaskan kreativitas mereka kemampuan sehingga melalui mereka proses pembelajaran ditingkatkan dan diartikulasikan dengan baik (Okendu, 2012). Sesuai dengan standar kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, bahwa kepala sekolah sebagai supervisor, harus memiliki kompetensi supervisi, diantaranya :

- 1) Merencanakan program supervisi dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya : Program Perencanaan Supervisi, pengadaan Buku catatan, instrumen, dan jadwal supevisi pembelajaran.
- 2) Melaksanakan supervisi terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, diantaranya : penentuan sasaran supervisi, Teknik supervisi, dan Kepemimpinan supervisi.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya : Pembinaan, *Reward* dan *punishment*.

Kegiatan supervisi kepala sekolah adalah membantu dan melayani guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan meliputi: merencanakan supervisi, merumuskan tujuan supervisi, merumuskan prosedur supervisi, menyusun format observasi, berunding dan bekerjasama

dengan guru, mengamati guru mengajar, menyimpulkan hasil supervisi, mengkonfirmasi supervisi untuk keperluan mengambil langkah tindak lanjut.

3. Konsep Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah

3.1 Konsep Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya / faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R Schermerhorn Jr dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material untuk mencapai tujuan.

Manajemen adalah “kemampuan dan ketrampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi” (Sudjana,2000:17). Pengertian tentang manajemen disebut pula oleh Stoner (Sugiono, 2000:18) bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi , guna

mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Sementara itu Griffin (1990:6) dalam bukunya "Management" menyebutkan :

Management is a set of activities, including planning and decision making, organizing, physical and information resources, with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner". Artinya manajemen adalah serangkaian kegiatan yang meliputi merencanakan, membuat keputusan, mengorganisir, memimpin, dan mengawasi yang diarahkan pada sumber-sumber organisasi; manusia keuangan, sarana fisik dan informasi dengan tujuan untuk meraih tujuan organisasi dalam cara efektif dan efisien.

Dengan demikian manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, upaya menggerakkan orang dan memanfaatkan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik. Implementasi beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Handoko (1995) menjelaskan bahwa praktek manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (2002) mengemukakan bahwa “Manajemen *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajemen sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi- fungsi manajemen itu sendiri. Kegiatan manajerial menurut Fayol (Nanang Fatah, 2000:13) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Disamping itu kegiatan manajerial juga dari pelaksanaan “fungsi administrative dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan”(Hadari Nawawi, 2000:49). Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dalam penelitian ini hanya dibahas mengenai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan evaluasi dengan

alasan bahwa keempat fungsi tersebut merupakan fungsi pokok dalam sebuah kegiatan manajemen.

Perencanaan menurut Kauffman (Nanang Fatah, 2000:49) adalah “proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak ingin dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin”. Perencanaan adalah suatu penentuan urutan tindakan, perkiraan biaya serta penggunaan waktu untuk suatu kegiatan yang didasarkan atas data dengan memperhatikan prioritas yang wajar dengan efisien untuk tercapainya tujuan, (Sudjana, 2000:62). Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, dan identifikasi serta penerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Dalam dunia pendidikan, perencanaan berarti keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan (Nanang Fatah, 2000:49-50). Perencanaan mengawali pelaksanaan semua fungsi manajemen yang oleh Terry dan Kadarman (Krebet Widjayakusuma, 2000:56) memiliki hirarki yakni” 1) perencanaan visi, misi dan tujuan, 2) perencanaan sasaran, 3) perencanaan strategi, 4) perencanaan kebijakan, 5) perencanaan prosedur, 6) perencanaan peraturan, 7) perencanaan program, dan 8) perencanaan anggaran”. Dengan kata lain “perencanaan berkaitan dengan perumusan unsur-unsur kegiatan yang hendak

menjawab pertanyaan what, why, where, when, who dan how dalam mencapai tujuan yang ditetapkan” (Sudjana,2000:99) .

Pengorganisasian berarti suatu “kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan” (Sudjana:2000:114). Sedangkan kegiatan yang dimaksud adalah “kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggungjawab masing-masing untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat”,(Burhanudin, 1994: 195). Kegiatan-kegiatan pengorganisasian itu mencakup pembagian kerja yang harus dilakukan atau departemenisasi, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab, pengelompokan tugas, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, serta pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi (Burhanudin1994:195).

Pengkoordinasian yang juga merupakan bagian dari pengarahan atau pelaksanaan (actuating) diartikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan menyelaraskan pikiran, pendapat dan perilaku dalam mewujudkan wewenang dan tanggungjawab sesuai tugas pokok masing-masing. Koordinasi juga dapat diartikan sebagai kerjasama. Kerjasama disini dimaksudkan untuk mewujudkan jaringan kerja (net work) baik kedalam maupun keluar. Pengkoordinasian berfungsi untuk mengurangi egoisme jabatan atau satuan kerja yang ditandai dengan sikap dan penilaian, kesediaan, pengakuan dan penerimaan bahwa jabatan/unit kerja lainnya sama penting, sehingga satu sama lain dapat bekerja sama melalui

koordinasi itu dalam usaha mencapai tujuan organisasi, (Hadari Nawawi, 2000:123). Pengkoordinasian jaringan kerja akan terwujud bila disertai dengan usaha-usaha mengkomunikasikannya secara efektif dan efisien. Komunikasi berarti proses penyampaian dan penerimaan informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran, dan lain-lain dari sumber informasi kepada penerima untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya, (Hadari Nawawi, 2000:131). Dengan demikian mengkomunikasikan dapat dilakukan dengan berbagai media, seperti undangan, pertemuan, diskusi, dan lain-lain. Kesemuanya itu ditempuh untuk memperjelas tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

Terry (Burhanuddin, 1994:251) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, standar apa yang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana yaitu sesuai dengan standar. Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan. Pengawasan juga dimaksudkan untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien, (Burhanuddin, 1994:253). Proses pengawasan, menurut Murdick (Nanang Fatah, 2000:101) meliputi tiga tahap, yaitu "1) menetapkan standar pelaksanaan, 2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan 3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana" Untuk mengetahui hasil dari kegiatan yang

ditetapkan tidak cukup hanya dilakukan dengan pengawasan akan tetapi perlu juga dievaluasi. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran hasil kerja (kinerja) bawahan sekaligus menilai apakah hasilnya telah sesuai dengan proses yang dijalankan ataukah tidak.

3.2 Fungsi dan Tujuan manajemen Pendidikan

Fungsi manajemen pendidikan sangat diperlukan dalam menuju *point education change* (perubahan pendidikan). Jika manajemen pendidikan sudah terlaksana dengan baik, maka produktivitas, kualitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan akan berjalan dengan baik dalam pendidikan. Fungsi manajemen pendidikan tersebut meliputi :

1. Fungsi perencanaan pendidikan
 - perencanaan makro, mezzo, dan mikro
 - perencanaan strategik, koordinatif, operasional
 - perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek
2. Fungsi persiapan dan persetujuan penganggaran pendidikan
3. Fungsi pengorganisasian pendidikan--- adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab, dan hubungan kerja.
4. Fungsi pelaksanaan pendidikan-- merealisasikan rencana pada tindakan nyata
5. Fungsi monitoring dan evaluasi pendidikan--- dilakukan pengawasan, evaluasi dan penilaian agar tujuan pendidikan tercapai

Tujuan manajemen pendidikan :

1. **Produktivitas pendidikan** ---output pendidikan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan mendapat respon positif

2. Kualitas pendidikan -----output pendidikan menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan
3. Efektivitas pendidikan---- mencapai tujuan pendidikan seperti yang ditetapkan
4. Efisiensi pendidikan----mencapai tujuan pendidikan dengan dikerjakan secara benar (*doing things right*)

3.3 Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor*. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, figure* dan *mediator* (Mulyasa, 2002).

Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahannya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak dapat dilakukan sembarangan. Salah satu tugas berat kepala sekolah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau kata lain seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajemen yang memadai.

Menurut Robbins (dalam Atmodiwirio, 2007) kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan Yulk juga (dalam Atmodiwirio, 2002) mengemukakan bahwa, kemampuan dapat diartikan Kemampuan atau *skill* menuju kepada

kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif. Kemampuan menggerakkan orang lain inilah yang disebut manajemen *skill* (Burhanudin, 1990).

Demikian pula (Siagian, 2002:36) mengemukakan bahwa Manajemen *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajemen adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Menurut Wahjosumidjo (2002) mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung 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 manajemen 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. Kemudian 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 Crudy yang dikutip Atmodiwirio (2002: 107), bahwa Kemampuan manajemen adalah kemampuan untuk memanej sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.

Sedangkan dalam penelitiannya yang berjudul *Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajemen yang Diperlukan dalam Implementasi School Based Management dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*, Akdon (2002), dalam Menyebutkan bahwa kemampuan manajemen adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk memperdayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat dibuat sentesis bahwa kemampuan manajemen kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Menurut Payol (Atmodiwirio, 2002) bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajemen paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

- 1) Kemampuan tekhnis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan

prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.

- 2) Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
- 3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam kemampuan di atas. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan di atas dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga kemampuan tersebut sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis yaitu : menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- 2) Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sehingga mampu menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis, dan mampu berperilaku yang dapat diterima kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tidak ada paksaan dan lebih produktif (*working with people*).
- 3) 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 dipimpinnya yaitu kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali dan memahami macam-macam masalah sosial.

Sedangkan di dalam Peraturan Menteri Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajemen kepala sekolah meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.

- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah atau madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manjerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

- 1) Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan,

- 2) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- 3) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
- 4) Kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

Kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer. Tiga hal penting yang berkaitan dengan kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang ingin dicapai. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Proses yang dimaksud disini adalah pemanfaatan input-input manajemen yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yang terdiri dari "tugas, rencana, program, regulasi (ketentuan-ketentuan, limitasi, prosedur kerja, dan sebagainya", (Ditjen Dikdasmen, 2002:21). Sedangkan pendayagunaan sumber-sumber daya sekolah meliputi pendayagunaan dana, perlengkapan, informasi, dan sumberdaya manusia. Adapun pencapaian tujuan berarti tercapainya tujuan akhir yang dikehendaki secara efektif dan efisien. Dengan demikian

kemampuan manajerial kepala sekolah adalah pelaksanaan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi sumber-sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Dalam kegiatan perencanaan, tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menyusun rencana program dan tujuan sekolah seperti menyusun kalender pendidikan, jadwal mengajar, dan lain-lain, menyusun kebijakan dan strategi serta prosedur pelaksanaan kegiatan, menyusun peraturan sekolah untuk mendukung pelaksanaan program sekolah, mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia, dan menyusun rencana anggaran sekolah (RAPBS). Kegiatan ini menuntut kepala sekolah memperhatikan data dan fakta tentang kegagalan dan keberhasilan program sekolah sebelumnya. Oleh karena itu perlu bagi kepala sekolah melakukan analisis perencanaan program dengan menerapkan analisis SWOT sehingga akan terhindar dari kesalahan-kesalahan dalam penyusunan rancangan program sekolah.

Tugas kepala sekolah dalam pengorganisasian meliputi menyusun dan mengatur struktur organisasi / kepegawaian di sekolah, merinci dan menentukan tugas-tugas kepada guru dan staf, membagi kerja kedalam tugas individu atau kelompok, dan mengatur hubungan kerja (horizontal dan vertikal). Oleh karena itu kepala sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor situasional seperti kondisi struktur organisasi, kemampuan warga sekolah dan faktor lingkungan sekitarnya. Kepala sekolah dan guru berbagi tanggung jawab untuk pengembangan staf, pengembangan kurikuler,

Dalam pengkoordinasian tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah antara lain mengkoordinasikan tugas-tugas guru, mengkomunikasikan program-program sekolah kepada semua warga sekolah, melakukan pertemuan, diskusi atau semacamnya untuk menginformasikan gagasan dan informasi yang penting, serta untuk mengatasi masalah yang dihadapi guru. Dalam kegiatan ini kepala sekolah juga melakukan hubungan dan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, dunia usaha. Atau pihak luar yang terkait untuk mengembangkan dan merealisasikan misi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu sedapat mungkin kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang produktif dan kondusif.

Tugas kepala sekolah lainnya yang dapat dilaksanakan dalam pengawasan dan evaluasi adalah mengendalikan semua tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepada guru, mengawasi dan memantau kegiatan guru, menilai kinerja bawahan termasuk kinerja guru, dan menentukan kriteria penilaian dan standar kerja guru. Dengan pengawasan dan evaluasi tersebut, kepala sekolah sekaligus dapat memantau proses kerja warga sekolah sehingga akan diketahui apakah program sekolah telah dilaksanakan atau belum dan apakah hasil yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau tidak.

3.4 Kinerja Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah

Kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni ketrampilan, upaya dan sifat eksternal. "Tingkat

keampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang karyawan ke tempat kerja, seperti pengetahuan, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun sifat eksternal adalah kondisi yang mendukung produktivitas kerja", (Snell,1992:33). Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggungjawab yang dimanifestasikan dalam bentuk pelaksanaan fungsi dan tugas yang harus dijalankan. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh sifat individu dan sifat pekerjaan. Sifat individu meliputi kemampuan dasar, bakat, kepribadian, motivasi dan harapan tinggi. Sifat pekerjaan ditandai dengan bentuk dan struktur tugas yang jelas. Oleh karena itu semakin kuat sifat individu dan pemahaman akan tugas dengan jelas maka semakin dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar.

Kinerja kepala sekolah selaku pemimpin dipengaruhi oleh faktor kualitas kepemimpinan, fleksibilitas perilaku gaya kepemimpinan serta faktor pengikut dan situasi yang ada. Sedangkan kinerja kepala sekolah dalam dimensi manajerial diukur dari peran yang di sandangnya, bakat dan kemampuan yang diperoleh untuk melaksanakan peran tersebut dan usaha yang dicurahkan untuk mewujudkan bakat dan kemampuan dalam peran yang dipegangnya (Mulyadi,2000:83). Dalam penelitian ini kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan hasil prestasi kerja kepala

sekolah dalam penggunaan pengaruh, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen kepada guru, agar guru tergerak ikut mewujudkan tujuan sekolah. Sedangkan kinerja manajemen kepala sekolah adalah prestasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan atau program sekolah melalui pelaksanaan kegiatan manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan serta evaluasi.

Menurut Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisien dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif (Martoyo, 2002). Manajemen menurut Hasibuan (2007) adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah

ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Dari beberapa definisi manajemen yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan manajemen mencakup tiga aspek, yaitu:

- a. Pertama : manajemen sebagai proses
- b. Kedua : adanya tujuan yang telah ditetapkan
- c. Ketiga : mencapai tujuan secara efektif dan efisien

Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya

menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

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*), merupakan 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 (dalam Thoha, 2004) 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.

Pengarahan (*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 pengarahan 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/karyawannya. Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: (1) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; (3) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna

yang dihasilkan para pegawai; (5) menguasahkan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; (6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; (7) 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 madrasah 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.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan

kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

3.5 Konsep Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2002). Untuk dapat mencapai tujuan sekolah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin sekolah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (dalam Danim, 2004), yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu. Dengan demikian keberadaan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Wahjosumidjo (2002) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah, sebab merupakan kunci bagi pengembang dan peningkatan suatu sekolah, jika kepala sekolah, guru, karyawan dan seluruh stakeholder sekolah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi siswa dapat mencapai maksimal.

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/ MI meliputi:
 - a. Berstatus sebagai guru Sekolah Dasar/MI.
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Sekolah Dasar/MI, dan
 - c. Memiliki sertifikat kepala Sekolah Dasar/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
3. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajemen, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dari penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Syaroni (2007) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Brebes. Penelitian menyimpulkan Ada pengaruh yang signifikan antara kinerja kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes, dan Ada pengaruh yang signifikan antara kinerja manajemen kepala sekolah dengan kinerja guru SMP di Kabupaten Brebes.

Sukanto, dkk (1998). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa dari aspek profesional menunjukkan bahwa guru menciptakan pembelajaran secara kondusif sehingga murid dapat belajar. Mereka mengakses informasi (koran, majalah, dan lain-lain) meskipun harus menyisihkan gajinya, mereka juga mengikuti seminar,

atau lokakarya tentang pendidikan. Dalam pembelajaran tersebut para guru efektif dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif muridnya. Dilihat dari aspek penugasan guru, sebagian guru efektif bertugas pada “*upper classes*” dan merasa sesuai bertugas sebagai guru kelas meskipun tidak menguasai semua mata pelajaran khususnya mata pelajaran olahraga dan kesenian. Dukungan institusional dan profesional sangat menunjang perkembangan dimensi keefektifan guru terutama teman sejawat dan pola kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan lingkungan fisik tidak ada hubungan langsung.

Penelitian yang dilakukan Suwarjo (2003) bertujuan untuk mengungkapkan kinerja guru sekolah dasar di Kota Yogyakarta. Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan pelatihan yang pernah diikuti guru, suasana kerja disekolah, dan pemberian intensif terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kota Yogyakarta. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan yang pernah diikuti oleh guru, suasana kerja di sekolah dan pemberian intensif merupakan predictor yang berarti untuk peningkatan kinerja guru sekolah dasar.

Penelitian yang dilakukan oleh mardiyono (2001) melakukan penelitian di SMU Negeri Demak dan menyimpulkan terdapat hubungan supervisi kunjungan kelas dan etos kerja guru dengan kualitas pengajaran. Semakin kegiatan supervisi dilaksanakan secara profesional oleh kepala sekolah, dan etos kerja yang baik akan meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru-guru. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa peran supervisi yang dilaksanakan secara profesional akan dapat meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru.

Penelitian yang dilakukan Widagdo (2002) menyimpulkan adanya hubungan antara kedemokratisan, disiplin kerja dan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi. Penelitian tersebut dilaksanakan pada SD Negeri di Kecamatan Semarang Selatan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran di sekolah.

Nina Irmawati (2009) yang melakukan penelitian Pengaruh Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kecamatan Pamulang Tangerang. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil variabel pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah mempunyai nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 yang artinya bahwa pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Sementara kontribusi pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap produktivitas kerja adalah 24%. Sementara kontribusi kompensasi terhadap produktivitas kerja adalah 22,70%.

Salman Bintang (2017) yang melakukan penelitian Pengaruh motivasi, wewenang, komitmen organisasi terhadap kinerja kepala SMP di Kota Medan. Dalam Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa motivasi, wewenang, komitmen organisasi kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah.

C. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir akan menjadi landasan untuk menjelaskan bagaimana kemampuan supervisi dan kemampuan manajemen kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru. Untuk itu akan dijelaskan bagaimana rasionalisasi kerangka pikir sebagai berikut.

1. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se- Kecamatan Bawalato

Supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah meliputi pembinaan kinerja, kepribadian, dan profesional, sehingga membawa guru kepada sikap terbuka, terampil, jiwanya menyatu dengan tugas sebagai pendidik. Supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.

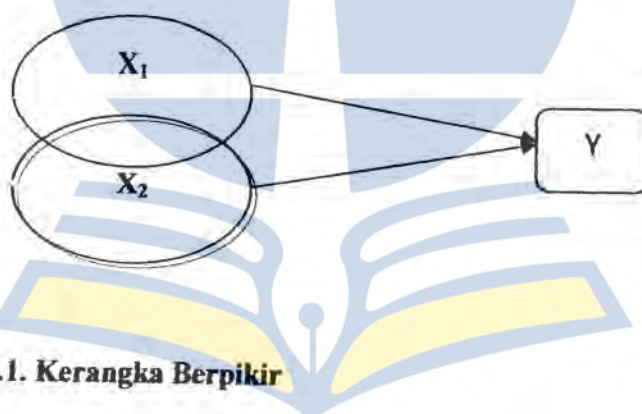
Menurut Undang RI undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa kinerja guru hendaknya mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor pembinaan dan pengawasan dari supervisor yaitu kepala sekolah, oleh sebab itu seorang supervisor dapat mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut maka diduga supervisi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bawalato.

2. Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se-Kecamatan Bawolato

Kegiatan utama yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Kemampuan manajemen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus memiliki kemampuan manajemen yang efektif, manajemen yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan kemampuan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan terutama guru yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan, maka peneliti menggambar hubungan antara kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Keterangan:

X₁ = Supervisi

X_2 = Kemampuan manajemen kepala sekolah

Y = Kinerja Guru

D. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan guna menentukan jenis dan indikator dari variabel – variabel yang terkait dalam penelitian ini. Disamping itu operasionalisasi variabel bertujuan untuk menentukan skala pengukuran dari masing- masing variabel, sehingga pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu dapat dilakukan dengan tepat. Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Variabel (X_1) Supervisi meliputi pembinaan kinerja, kepribadian, dan profesional, sehingga membawa guru kepada sikap terbuka, terampil, jiwanya menyatu dengan tugas sebagai pendidik (Nergery, 1991)
2. Variabel (X_2) manajemen adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, maupun kepemimpinan.
3. Variabel (Y) Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Penelitian korelasional bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato. Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka jenis penelitian ini menggunakan penelitian *Ex-Post Facto* atau pengukuran sesudah kejadian. Penelitian ini mengungkap data yang telah ada tanpa memberikan perlakuan atau manipulasi variabel penelitian, melainkan mengungkap fakta berdasarkan pengukuran yang telah ada pada responden.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiono (2011) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah kepala sekolah dan guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bawolato sebanyak 313 orang. Objek pada penelitian merupakan kepala sekolah untuk mengukur kemampuan supervisi dan kemampuan manajemen dan guru untuk mengukur kinerja guru. Populasi dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Populasi Penelitian

No	Sekolah	Guru		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	SD NEGERI 071047 BAWOLATO	5	9	14
2	SD NEGERI 071049 SIFAOROASI	9	4	13
3	SD NEGERI 071050 NALAWO	4	6	10
4	SD NEGERI 071051 BAWANAOHA	6	9	15
5	SD NEGERI 071053 BAWALIA	6	6	12
6	SD NEGERI 074059 ONOLIMBU	3	5	8
7	SD NEGERI 075034 SIOFABANUA	7	9	16
8	SD NEGERI 075035 HILIFAOSI	8	2	10
9	SD NEGERI 075039 HILIWAROKHA	2	11	13
10	SD NEGERI 075041 DAHANA	9	6	15
11	SD NEGERI 076085 SINDRONDRO	5	8	13
12	SD NEGERI 076700 HILIGANOITA	7	5	12
13	SD NEGERI 076701 BALALE	3	0	3
14	SD NEGERI 076703 LAWALO LAEZOYO	6	3	9
15	SD NEGERI 077296 SOMA ORAHUA	5	2	7
16	SD NEGERI 077786 TUHEMBARUZO	8	5	13
17	SD NEGERI 078443 ORAHILI	5	6	11
18	SD NEGERI 078444 HILIHAI	6	1	7
19	SD NEGERI 078445 BANUA SIBOHOU SILIMAEWALI	12	2	14

20	SD NEGERI 078472 SOHOYA	4	4	8
21	SD NEGERI 078473 SISARAHILI	3	6	9
22	SD NEGERI 078474 MBOMBOLAKHA	6	4	10
23	SD NEGERI 078475 TOBAA	6	0	6
24	SD NEGERI 078476 TANAH BARU	5	0	5
25	SD NEGERI 078477 HELEONONDRURU	6	7	13
26	SD NEGERI 078479 LARAGA	3	3	6
27	SD NEGERI 078480 WOLIORAHUA	7	2	9
28	SD NEGERI 078513 SITOLUBANUA	4	2	6
29	SD NEGERI 078514 HILIFADOLO	3	1	4
30	SD NEGERI 078517 ORAHUA	3	3	6
31	SD NEGERI 078518 HILIUSO	2	2	4
32	SDN 078478 HILI OTALUA	8	0	8
33	SDN 078522 HILIALAWA	1	1	2
34	SDN 078523 MOENE	1	1	2
Total		178	135	313

Sumber: Dapodikdasmen Kemendikbud, 2017.

2. Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel, karena adanya keterbatasan kemampuan dan waktu dalam pelaksanaan penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2011). Pada penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2011). Teknik yang digunakan dalam

penelitian ini adalah *proporsional random sampling* yaitu dari jumlah populasi ditentukan jumlah sampel sebagai obyek penelitian, pengambilan sampel dilakukan secara merata ke setiap sekolah sehingga semua responden mempunyai kesempatan yang sama sebagai sampel penelitian. Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan digunakan peneliti menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi 10%

$$n = \frac{313}{1 + (313) (0,1)^2}$$

$$n = 75,79 = 76 \text{ orang}$$

Besaran ukuran sampel telah diketahui, selanjutnya peneliti menentukan sampel menggunakan *proporsional random sampling* dari perwakilan guru di setiap sekolah, dimana objek penelitian terdiri dari kepala dan guru Sekolah Dasar Negeri se Kecamatan Bawalato. Sehingga diperoleh data kemampuan supervisi dan manajemen dari 34 kepala sekolah dan data rata-rata kinerja guru dari 34 sekolah. Adapun rincian sampel dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Sampel Penelitian

No	Sekolah	Guru		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	SD NEGERI 071047 BAWOLATO	1	2	3
2	SD NEGERI 071049 SIFAOROASI	2	1	3
3	SD NEGERI 071050 NALAWO	1	1	2
4	SD NEGERI 071051 BAWANAOHA	1	2	4
5	SD NEGERI 071053 BAWALIA	1	1	3
6	SD NEGERI 074059 ONOLIMBU	1	1	2
7	SD NEGERI 075034 SIOFABANUA	2	2	4
8	SD NEGERI 075035 HILIFAOSI	2	0	2
9	SD NEGERI 075039 HILIWAROKHA	0	3	3
10	SD NEGERI 075041 DAHANA	2	1	4
11	SD NEGERI 076085 SINDRONDRO	1	2	3
12	SD NEGERI 076700 HILIGANOITA	2	1	3
13	SD NEGERI 076701 BALALE	1	0	1
14	SD NEGERI 076703 LAWALO LAEZOYO	1	1	2
15	SD NEGERI 077296 SOMA ORAHUA	1	0	2
16	SD NEGERI 077786 TUHEMBARUZO	2	1	3
17	SD NEGERI 078443 ORAHILI	1	1	3
18	SD NEGERI 078444 HILIHAI	1	0	2
19	SD NEGERI 078445 BANUA SIBOHOU SILIMAEWALI	3	0	3

20	SD NEGERI 078472 SOHOYA	1	1	2
21	SD NEGERI 078473 SISARAHILI	1	1	2
22	SD NEGERI 078474 MBOMBOLAKHA	1	1	2
23	SD NEGERI 078475 TOBAA	1	0	1
24	SD NEGERI 078476 TANAH BARU	1	0	1
25	SD NEGERI 078477 HELEONONDRURU	1	2	3
26	SD NEGERI 078479 LARAGA	1	1	1
27	SD NEGERI 078480 WOLIORAHUA	2	0	2
28	SD NEGERI 078513 SITOLUBANUA	1	0	1
29	SD NEGERI 078514 HILIFADOLO	1	0	1
30	SD NEGERI 078517 ORAHUA	1	1	1
31	SD NEGERI 078518 HILIUSO	0	0	1
32	SDN 078478 HILI OTALUA	2	0	2
33	SDN 078522 HILIALAWA	0	0	0
34	SDN 078523 MOENE	0	0	0
Total		43	33	76

Sumber: Data diolah, 2017.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti (Sugiyono, 2011). Menurut Suharsimi Arikunto (2005) instrumen merupakan alat bantu bagi peneliti di dalam

menggunakan metode pengumpulan data. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah angket.

Dalam melakukan penelitian, seorang peneliti harus menggunakan sebuah alat ukur yang baik, yang biasanya disebut dengan instrumen penelitian. Instrumen penelitian sendiri adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2011). Agar dalam penyusunan instrumen dapat dilakukan dengan mudah dan tepat, maka perlu disusun kisi-kisi instrumen penelitian. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian supervisi, manajemen kepala sekolah, dan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bawolato dapat dilihat pada Tabel 3.3.



Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel dan Definsi Operasional	Sub Variabel	Indikator	Item
Kinerja guru. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.	Melaksanakan perencanaan pembelajaran	Perumusan tujuan pembelajaran Pemilihan dan pengorganisasian bahan belajar atau materi pelajaran Pemilihan media pembelajaran Kegiatan pembelajaran Pemilihan sumber belajar Penilaian hasil belajar	1-8
	Melaksanakan proses pembelajaran	Kemampuan membuka pelajaran Penguasaan bahan belajar (materi pelajaran) Interaksi pembelajaran/skenario pembelajaran Evaluasi pembelajaran Kemampuan menutup kegiatan pembelajaran	9-25
	Pelaksanaan penilaian dan tindak lanjut	Memberikan test atau ulangan akhir pokok bahasan Memberikan penilaian hasil belajar Memeriksa hasil tugas atau test siswa Mengolah dan menginformasikan hasil penilaian Melaksanakan program perbaikan Melaksanakan program pengayaan	26-34
Kemampuan supervisi. Kemampuan supervisi adalah suatu proses bimbingan dari pihak kepala sekolah kepada guru-guru dan personalia sekolah yang langsung menangani belajar para siswa, disamping itu juga memperbaiki situasi	Perencanaan supervisi	Program perencanaan supervisi Buku catatan, instrumen, dan jadwal supervisi	1-7
	Pelaksanaan supervisi	Penentuan sasaran supervisi Teknik supervisi Kepemimpinan supervisi	8-21
	Tindak lanjut supervisi	Pembinaan	22-27

bekerja dan belajar secara efektif, disiplin, bertanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas yang dapat mempengaruhi kinerja guru.		Prosedur evaluasi Pemanfaatan hasil evaluasi	
Kemampuan manajemen. Kemampuan manajemen adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, maupun kepemimpinan.	Kemampuan merencanakan	Kemampuan merencanakan visi dan misi sekolah Kemampuan kepala sekolah dalam membuat rencana kerja yang mencakup 8 SNP Kemampuan merencanakan keuangan sekolah	1-15
	Kemampuan mengorganisasi	Kemampuan dalam penataan staf Kemampuan dalam menggerakkan staf Kemampuan dalam memberdayakan staf	16-23
	Kemampuan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru	Kemampuan dalam memilih metode evaluasi tiap semester Kemampuan menindak lanjuti hasil evaluasi tiap semester	24-27
	Kepemimpinan kepala sekolah	Mampu menerapkan sifat kepemimpinan.	28-33

Hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil penelitian, adalah kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen. Sedangkan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Sebelum instrumen digunakan untuk pengujian perlu dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas menggunakan teknik *product moment*, sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan teknik *cronbach alpha*. Setelah dilakukan pengujian instrumen, maka selanjutnya instrumen dapat digunakan untuk pengumpulan data kepada sampel penelitian.

1. Pengujian Validitas

Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian harus instrumen yang valid. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011). Kemudian menurut Suharsimi Arikunto (2002) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Rumus yang digunakan mengukur validitas instrumen menggunakan *product moment*, rumusnya yaitu :

Perhitungan uji validitas dibantu menggunakan program SPSS versi 17.0. Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total, kemudian dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel yang taraf signifikansinya 5%.

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[(N \cdot \sum X^2) - (\sum X)^2][(N \cdot \sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

2. Pengujian Reabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik (Arikunto, 2002). Lebih lanjut Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Rumus yang digunakan dalam uji reliabilitas yaitu *alpha cronbach* sebagai berikut;

Selanjutnya hasil perhitungan diinterpretasikan dengan tingkat keandalan

$$\alpha = \left[\frac{k}{(k - 1)} \right] \left[1 - \frac{S_f^2}{S_x^2} \right]$$

koefisien korelasi menurut Suharsimi Arikunto (2002) yaitu:

Antara 0,000 sampai dengan 0,199 adalah sangat rendah

Antara 0,200 sampai dengan 0,399 adalah rendah

Antara 0,400 sampai dengan 0,599 adalah cukup

Antara 0,600 sampai dengan 0,799 adalah tinggi

Antara 0,800 sampai dengan 1,000 adalah sangat tinggi

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2005). Dalam penelitian ini banyaknya jumlah guru yang akan diteliti dan tersebarnya Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bawolato yang cukup luas, maka penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket.

Penelitian ini menggunakan metode angket karena cocok digunakan bila jumlah responden cukup banyak dan berada di wilayah yang luas. Angket yang akan digunakan berupa angket tertutup, yaitu sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih. Teknik ini digunakan untuk menghimpun data dari responden yaitu guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

Dalam pengukuran setiap variabel ini, skala yang digunakan adalah model skala penilaian. Skala penilaian memerlukan penilaian yang dilakukan oleh seseorang terhadap tingkah laku atau penampilan orang lain. Jenis skala penilaian yang digunakan pada penelitian ini yaitu skala kategori. Skala kategori terdiri atas sejumlah kategori yang diatur dalam rangkaian yang urut. Penilaian memilih kategori yang paling tepat menunjukkan ciri tingkah laku orang yang sedang dinilai.

E. Metode Analisis Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisa data, teknik analisa data merupakan cara yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Menurut Sugiyono (2011) terdapat dua macam analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu analisis statistik deskriptif dan inferensial.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bersifat eksploratif bertujuan menggambarkan keadaan suatu fenomena tertentu, yang dalam hal ini adalah untuk mengungkap

bagaimana deskripsi supervisi, kemampuan manajemen kepala sekolah, serta kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Bawolato.

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden (N), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*stadandard error of mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*standard deviation*), varian (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari variabel penelitian.

2. Analisis Infrensial

Analisis inferensial sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Analisis inferensial digunakan untuk sampel yang diambil dari populasi dengan teknik pengambilan sampel secara random.

Menurut Sugiyono (2003 : 210) untuk pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan statistik parametrik memerlukan terpenuhinya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, pengujian multikolinearitas, dan dalam uji regresi harus terpenuhi asumsi linieritas.

a. Pengujian Normalitas

Uji normalitas data berfungsi untuk mengetahui distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi. Untuk menguji normalitas data pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

b. Pengujian Linieritas

Uji linieritas berfungsi untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat memiliki hubungan linier atau tidak. Untuk mengetahuinya, setiap variabel bebas terhadap variabel terikat diuji menggunakan uji F taraf signifikansi 5%.

c. Pengujian Hipotesis

Teknik pengujian hipotesis menggunakan regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui persamaan regresi variabel terikat atas kedua variabel bebas yang diuji secara simultan dan parsial. Langkah-langkah dalam menggunakan regresi berganda sebagai berikut (Ghozali, 2010).

1) Membuat persamaan garis regresi dengan dua prediktor menggunakan rumus;

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = kriterium (variabel dependen)

a = konstanta

b₁ dan b₂ = nilai koefisien prediktor X₁ dan X₂

X₁ dan X₂ = prediktor (variabel independen)

2) Menghitung korelasi product moment, untuk menghitung hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

3) Menghitung koefisien determinasi (R²), dengan menggunakan rumus;

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

$$R^2 = \frac{(b.x_1y)+(c.x_2y)}{y^2}$$

4) Koefisien korelasi diuji signifikansi dengan uji t, menggunakan rumus;

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

5) Regresi berganda diuji dengan menghitung nilai F menggunakan rumus;

$$F = \frac{R^2(N-m-1)}{m(1-R^2)}$$

Penelitian ini nantinya akan dihitung menggunakan aplikasi *SPSS versi*

17.0 dengan regresi berganda. Hal ini dilakukan guna mempermudah perhitungan dan taraf kesalahan dalam perhitungan lebih kecil.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang meliputi deskripsi data tentang variable-variabel penelitian, pengujian persyaratan, pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan mengenai hasil penelitian serta keterbatasan penelitian.

A. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, data yang terkumpul adalah data mengenai tiga variabel yang terdiri dari dua variabel independent dan satu variabel dependent. Data variabel independent adalah Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) dan Manajemen Kepala Sekolah (X_2), sedangkan data variable dependent adalah Kinerja Guru (Y).

1. Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1)

Dari data yang di dapat di lapangan yang selanjutnya diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kemampuan supervisi kepala sekolah mempunyai nilai rata-rata sebesar 81,39 dengan simpangan baku = 8,040, dan Mean = 82,50 serta Modus = 81,00. Dari hasil pengelolaan statistik deskriptif melalui program SPSS 17.0 for Windows, diperoleh skor maksimum 93 dan skor minimum 60, dengan rentang skor = 33, sehingga didapat banyak kelas 7 dan panjang kelas 5. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

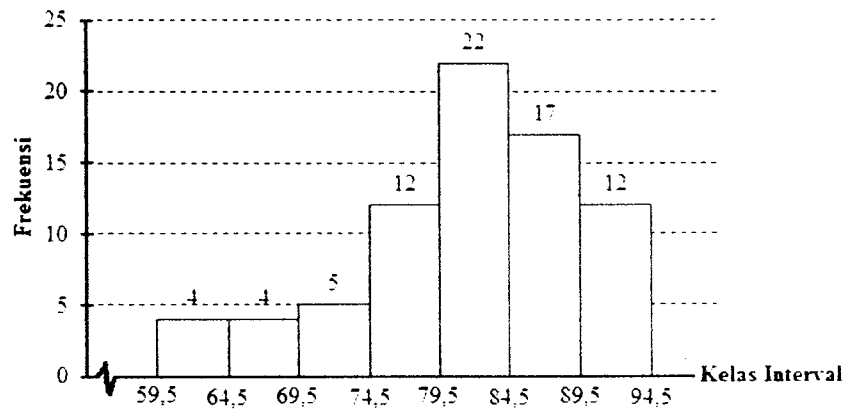
Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Skor Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_i)

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Kumulatif (%)
1	60 - 64	4	5,26	4	5,26
2	65 - 69	4	5,26	8	10,53
3	70 - 74	5	6,58	13	17,11
4	75 - 79	12	15,79	25	32,89
5	80 - 84	22	28,95	47	61,84
6	85 - 89	17	22,37	64	84,21
7	90 - 94	12	15,79	76	100
Jumlah		76	100		

Dari tabel distribusi frekuensi di atas melalui pengelompokan skor, maka dari 76 responden terdapat 22 (28,95%) masuk dalam kelompok rata-rata empirik/fakta, pada kisaran 80-84. Pada kelompok 90-94 (15,79%) masuk dalam kelompok tertinggi di atas rata-rata empirik/fakta, sedangkan pada kelompok 60-64 (5,26%) masuk dalam kelompok terendah di bawah rata-rata empirik/fakta.

Persentase pada tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa, diperoleh kemampuan supervisi Kepala Sekolah SD se-kecamatan Bawolato Kabupaten Nias sesuai dengan opsi jawaban kuesioner yang meliputi perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, dan tindak lanjut supervisi. Secara visual penyebaran

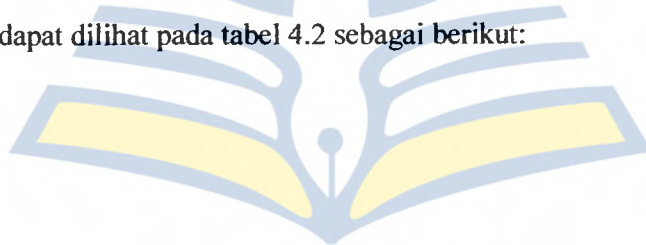
distribusi skor variabel Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah ditampilkan pada histogram Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Histogram Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah

2. Manajemen Kepala Sekolah (X_2)

Dari data yang didapat di lapangan yang selanjutnya diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel Manajemen Kepala Sekolah mempunyai nilai rata-rata sebesar 81,12 dengan simpangan baku = 7,845, dan Mean = 82,50 serta Modus = 83,00. Dari hasil pengelolaan statistik deskriptif melalui program SPSS 17.0 for Windows, diperoleh skor maksimum 92 dan skor minimum 60, dengan rentang skor = 32, sehingga didapat banyak kelas 7 dan panjang kelas 5. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:



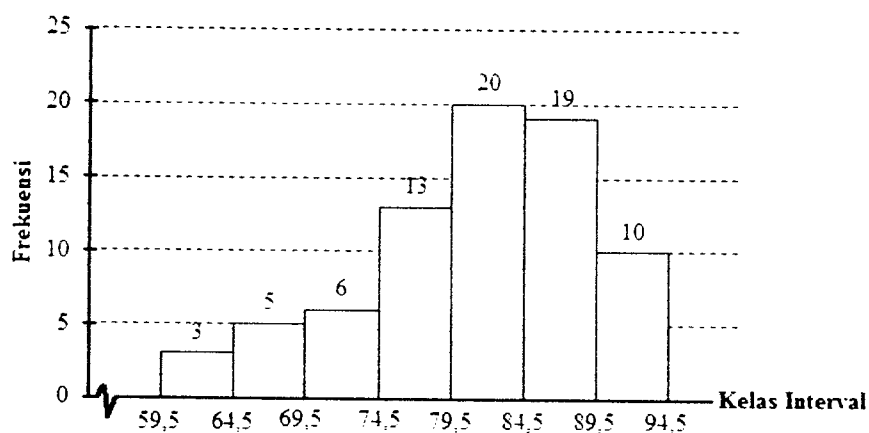
Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi Skor Manajemen Kepala Sekolah (X_2)

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Kumulatif (%)
1	60 - 64	3	3,95	3	3,95
2	65 - 69	5	6,58	8	10,53
3	70 - 74	6	7,89	14	18,42
4	75 - 79	13	17,11	27	35,53
5	80 - 84	20	26,32	47	61,84
6	85 - 89	19	25,00	66	86,84
7	90 - 94	10	13,16	76	100
Jumlah		76	100		

Dari tabel distribusi frekuensi di atas melalui pengelompokan skor, maka dari 76 responden terdapat 20 (26,32%) masuk dalam kelompok rata-rata empirik/fakta, pada kisaran 80-84. Pada kelompok 90-94 (13,16%) masuk dalam kelompok tertinggi di atas rata-rata empirik/fakta, sedangkan pada kelompok 60-64 (3,95%) masuk dalam kelompok terendah di bawah rata-rata empirik/fakta.

Persentase pada tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa, diperoleh Manajemen Kepala Sekolah SD se-kecamatan Bawolato Kabupaten Nias sesuai dengan opsi jawaban kuesioner yang meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan mengorganisir, kemampuan melakukan evaluasi dan kepemimpinan. Secara visual penyebaran distribusi skor variabel Manajemen Kepala Sekolah ditampilkan pada histogram Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Histogram Manajemen Kepala Sekolah

3. Kinerja Guru (Y)

Dari data yang di dapat di lapangan yang selanjutnya seolah secara statistik diperoleh bahwa variabel Kinerja Guru mempunyai nilai rata-rata sebesar 81,96 dengan simpangan baku = 7,700, dan Mean = 83,00 serta Modus = 79,00. Dari hasil pengelolaan statistik deskriptif melalui program SPSS 17.0 for Windows, diperoleh skor maksimum 94 dan skor minimum 60, dengan rentang skor = 34, sehingga didapat banyak kelas 7 dan panjang kelas 5. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

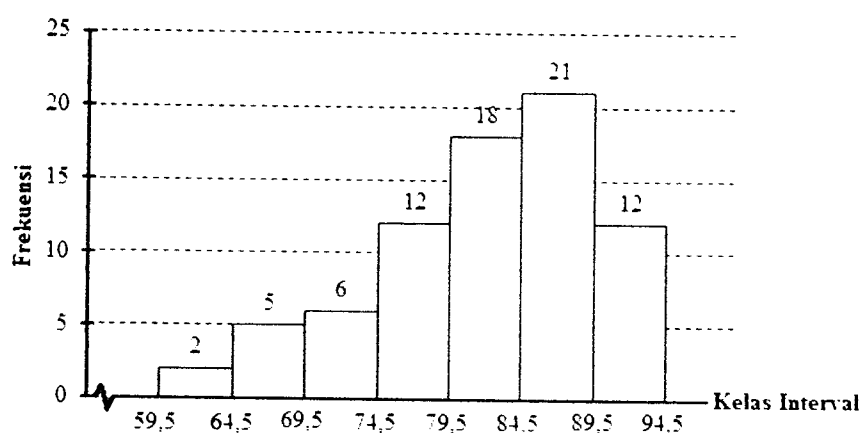


Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru (Y)

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Kumulatif (%)
1	60 - 64	2	2,63	2	2,63
2	65 - 69	5	6,58	7	9,21
3	70 - 74	6	7,89	13	17,11
4	75 - 79	12	15,79	25	32,89
5	80 - 84	18	23,68	43	56,58
6	85 - 89	21	27,63	64	84,21
7	90 - 94	12	15,79	76	100
Jumlah		76	100		

Dari tabel distribusi frekuensi di atas melalui pengelompokan skor, maka dari 76 responden terdapat 18 (23,68%) masuk dalam kelompok rata-rata empirik/fakta, pada kisaran 80-84. Pada kelompok 90-94 (15,79%) masuk dalam kelompok tertinggi di atas rata-rata empirik/fakta, sedangkan pada kelompok 60-64 (2,63%) masuk dalam kelompok terendah di bawah rata-rata empirik/fakta.

Persentase pada tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa, diperoleh Kinerja Guru SD se-Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias sesuai dengan opsi jawaban kuesioner yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, serta pelaksanaan penilaian dan tindak lanjut. Secara visual penyebaran distribusi skor variabel Kinerja Guru ditampilkan pada histogram Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Histogram Kinerja Guru

Perhitungan lengkap analisis deskriptif dari ketiga variabel tertera pada lampiran 3

B. Uji Persyaratan Analisis Data

Syarat analisis jalur (path analysis) adalah hubungan antar variabel dalam model harus linear, sehingga persyaratan ini memenuhi persyaratan model harus linear, dan dengan demikian memenuhi persyaratan analisis regresi. Adapun pengujian yang dilakukan adalah:

1. Uji normalitas
2. Uji homogenitas
3. Uji linearitas dan signifikansi koefisien regresi dan korelasi

1. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah sampel berasal dari populasi berdistribusi normal digunakan uji normalitas yang dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Pengujian dilakukan terhadap variabel Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah, Manajemen Kepala Sekolah, dan Kinerja Guru.

Hipotesis yang diajukan adalah:

H_0 : data yang berasal dari populasi berdistribusi normal

H_1 : data yang berasal dari populasi tidak berdistribusi normal

Kriteria uji; tolak H_0 jika $D_{hitung} > D_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

a. Uji Normalitas Galat Taksiran Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dari perhitungan uji Normalitas Galat Taksiran varians X_1 terhadap Y diperoleh $L_{hitung} = 0,094$ dan $L_{tabel} = 0,1399$. Oleh karena hasil $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka Galat Taksiran berdistribusi Normal.

b. Uji Normalitas Galat Taksiran Manajemen Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dari perhitungan uji Normalitas Galat Taksiran varians X_2 terhadap Y diperoleh $L_{hitung} = 0,093$ dan $L_{tabel} = 0,1399$. Oleh karena hasil $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka Galat Taksiran berdistribusi Normal.

Selanjutnya hasil perhitungan uji normalitas dirangkum dalam tabel 4.4, sebagai berikut:



Tabel 4.4

Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

No.	Variabel	D _{hitung}	D _{tabel}	Kesimpulan
1	X ₁ - Y	0,094	0,1399	Normal
2	X ₂ - Y	0,093	0,1399	Normal

Perhitungan lengkap uji normalitas tertera pada lampiran 4.

2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui bahwa data dari setiap skor berasal dari populasi yang mempunyai varians sama. Pengujian homogenitas varians dalam penelitian ini menggunakan uji Bartlett dan dilakukan dengan bantuan SPSS 17.0 for Windows.

Hipotesis yang diajukan adalah:

H₀ : varians kelompok data adalah homogen

H₁ : varians kelompok data adalah tidak homogen

Kriteria uji; tolak H₀ jika $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

2.1 Uji Homogenitas Varians Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X₁) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dari perhitungan uji homogenitas varians X₁ terhadap Y diperoleh χ^2_{hitung} sebesar 0,140. Nilai χ^2_{tabel} dengan dk = 1 pada $\alpha = 0,05$ sebesar 3,841. Oleh karena hasil $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ (0,140 < 3,841) maka H₀ diterima, artinya varians

kelompok data Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) terhadap data Kinerja Guru (Y) adalah homogen.

2.2 Uji Homogenitas Varians Manajemen Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dari perhitungan uji homogenitas varians X_2 terhadap Y diperoleh χ^2_{hitung} sebesar 0,026. Nilai χ^2_{tabel} dengan $dk = 1$ pada $\alpha = 0,05$ sebesar 3,841. Oleh karena hasil $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ ($0,026 < 3,841$) maka H_0 diterima, artinya varians kelompok data Manajemen Kepala Sekolah (X_1) terhadap data Kinerja Guru (Y) adalah homogen.

Selanjutnya hasil perhitungan uji homogenitas dirangkum dalam tabel 4.5, sebagai berikut:

Tabel 4.5

Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Varians

No.	Variabel	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel}	Kesimpulan
1	$X_1 - Y$	0,140	3,841	Homogen
2	$X_2 - Y$	0,026	3,841	Homogen

Perhitungan lengkap uji homogenitas tertera pada lampiran 5.

3. Uji Linieritas dan Keberartian Regresi

Uji ini digunakan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan variabel independent dengan variabel dependent sebagai suatu syarat untuk menggunakan teknik statistik dan analisis regresi. Kriteria pengujian linieritas adalah $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf $\alpha = 0,05$, maka hubungan kedua variabel adalah linier. Kriteria keberartian adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf $\alpha = 0,05$.

a. Variabel Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Ringkasan hasil uji signifikansi koefisien regresi dan linieritas untuk variabel X_1 terhadap Y dapat dilihat pada Tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6
Rangkuman Hasil ANOVA Variabel X_1 terhadap Y

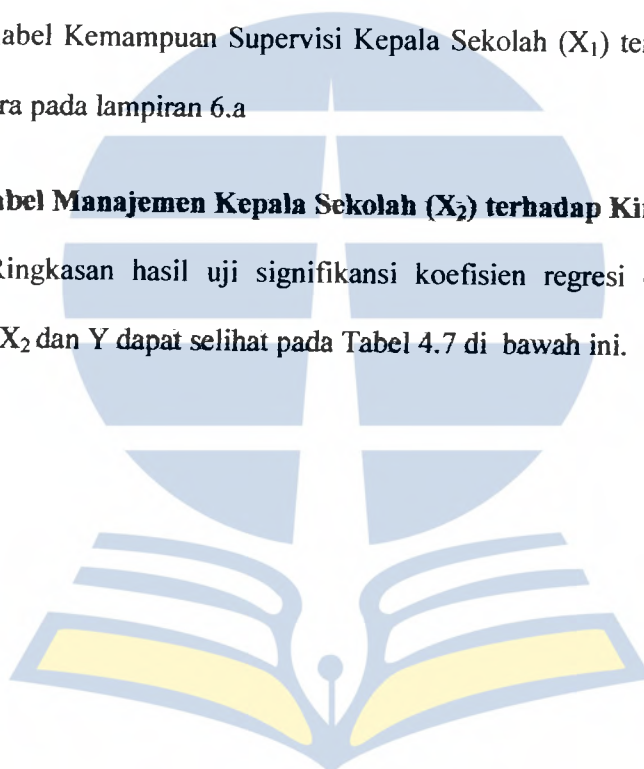
Varians	JK	dk	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}
Total	514979				
Regresi (a)	510532				
Regresi (b/a)	4037,287	1	4037,287	729,403	3,97
Residu / Sisa	409,594	74	5,535		
T. Cocok	38,961	28	1,391	0,906	1,72
Galat/kekeliruan	370,633	46	1,536		

Berdasarkan hasil pengujian yang tersaji pada Tabel 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 7,684 + 0,913X_1$, mempunyai

$F_{hitung}(729,403) > F_{tabel} (3,97)$ pada $\alpha (0,05)$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi tersebut adalah signifikan. Pada sisi lain, harga $F_{hitung} (0,906) < F_{tabel} (1,72)$. Hal ini menegaskan bahwa persamaan regresi tersebut bersifat linier. Dengan demikian, persamaan regresi $Y = 7,684 + 0,913X_1$ tersebut adalah signifikan dan linier. Ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kemampuan supervisi kepala sekolah sebanyak satu satuan, akan terjadi kenaikan kinerja guru rata-rata dengan skor 0,913. Lebih umum lagi bahwa kenaikan kemampuan supervisi kepala sekolah sebesar 100% diikuti oleh kenaikan kinerja guru sebesar 91,3%. Dengan kata lain, bahwa setiap peningkatan satu skor variabel kemampuan supervisi kepala sekolah mengakibatkan peningkatan variabel kinerja guru sebesar 0,913 pada konstanta 7,684. Perhitungan lengkap uji linearitas dan keberartian regresi dari variabel Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y) tertera pada lampiran 6.a

b. Variabel Manajemen Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Ringkasan hasil uji signifikansi koefisien regresi dan linieritas untuk variabel X_2 dan Y dapat dilihat pada Tabel 4.7 di bawah ini.



Tabel 4.7
Rangkuman Hasil ANOVA Variabel X₂ terhadap Y

Varians	JK	dk	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}
Total	514979				
Regresi (a)	510532				
Regresi (b/a)	3317,714	1	3317,714	217,426	3,97
Residu / Sisa	1129,168	74	15,259		
T. Cocok	458,235	28	16,366	1,122	1,72
Galat/kekeliruan	670,933	46	14,586		

Berdasarkan hasil pengujian yang tersaji pada Tabel 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 13,189 + 0,848X_2$, mempunyai $F_{hitung}(217,426) > F_{tabel}(3,97)$ pada $\alpha(0,05)$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi tersebut adalah signifikan. Pada sisi lain, harga $F_{hitung}(1,122) < F_{tabel}(1,72)$. Hal ini menegaskan bahwa persamaan regresi tersebut bersifat linier. Dengan demikian, persamaan regresi $Y = 13,189 + 0,848X_2$ tersebut adalah signifikan dan linier. Ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan manajemen kepala sekolah sebanyak satu satuan, akan terjadi kenaikan kinerja guru rata-rata dengan skor 0,848. Lebih umum lagi bahwa kenaikan manajemen kepala sekolah sebesar 100% diikuti oleh kenaikan kinerja guru sebesar 84,8%. Dengan kata lain, bahwa setiap peningkatan satu skor variabel manajemen kepala sekolah mengakibatkan peningkatan variabel kinerja guru sebesar 0,848 pada konstanta 13,189.

Perhitungan lengkap uji linearitas dan keberartian regresi dari variabel Manajemen Kepala Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) tertera pada lampiran 6.b

4. Perhitungan Koefisien Korelasi (r) Antara Variabel Penelitian

Hasil perhitungan koefisien korelasi antar variabel penelitian ditunjukkan oleh Tabel 4.8 dan perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6.

Tabel 4.8

Ringkasan Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi (r)

Hubungan Variabel	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X_1 dengan X_2	0,918	0,227	Ada korelasi
X_1 dengan Y	0,953		Ada korelasi
X_2 dengan Y	0,864		Ada korelasi

Perhitungan lengkap koefisien korelasi (r) antara variabel penelitian tertera pada lampiran 7.

5. Perhitungan Koefisien Korelasi Ganda (R) dan Koefisien Determinasi

Dari perhitungan koefisien korelasi ganda menggunakan SPSS 17.0 for windows diperoleh $R = 0,953$ dan Determinasi 90,9%. Karena $R (0,953) > r$ tabel (0,227) maka ada korelasi kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 90,9%.

6. Regresi Ganda

Dari perhitungan menggunakan SPSS 17.0 for windows diperoleh persamaan regresi ganda: $Y = 8,252 + 0,975X_1 + 0,069X_2$. Uji signifikan regresi ganda menggunakan uji F diperoleh $F_{hitung} = 363,174$. Karena $F_{hitung} (363,174) > F_{tabel}(3,12)$ maka persamaan regresi ganda: $Y = 8,252 + 0,975X_1 + 0,069X_2$ dinyatakan signifikan. Hal ini berarti setiap peningkatan satu skor variabel kemampuan supervisi kepala sekolah dan satu skor variabel manajemen kepala sekolah mengakibatkan peningkatan variabel kinerja guru sebesar 1,044 pada konstanta 8,252.

Perhitungan lengkap korelasi ganda dan regresi ganda tertera pada lampiran 8.

C. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil estimasi koefisien korelasi terhadap variabel-variabel penelitian yang dilakukan seperti terlihat dalam tabel 4.9, terlihat bahwa semua koefisien korelasi signifikan.

Tabel 4.9 Rangkuman Estimasi Koefisien Korelasi

Variabel	Koefisien	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
r_{x1x2}	0,918	19,913	1,992	Signifikan
r_{x1y}	0,953	27,059		Signifikan
r_{x2y}	0,864	14,762		Signifikan

Perhitungan lengkap uji signifikansi koefisien korelasi tertera pada lampiran 9.

1. Hipotesis 1: Pengaruh Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hipotesis 1 menyatakan bahwa:

$H_0 : \rho \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

$H_a : \rho > 0$: Terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

Kriteria pengujian adalah H_a diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari perhitungan yang telah dilakukan maka diperoleh nilai $t_{hitung} = 27,059$, sedangkan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($27,059 > 1,992$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya koefisien korelasi adalah signifikan dan teruji kebenarannya. Jadi, terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

2. Hipotesis 2: Pengaruh Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hipotesis 2 menyatakan bahwa:

$H_0 : \rho \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

$H_a : \rho > 0$: Terdapat pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

Kriteria pengujian adalah H_a diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dibalikanya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari perhitungan yang telah dilakukan maka diperoleh nilai $t_{hitung} = 14,762$, sedangkan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($14,762 > 1,992$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya koefisien korelasi adalah signifikan dan teruji kebenarannya. Jadi, terdapat pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

3. Hipotesis 3: Pengaruh Kemampuan Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah Secara Simultan terhadap Kinerja Guru

Hipotesis 1 menyatakan bahwa:

$H_0 : \rho \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

$H_a : \rho > 0$: Terdapat pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

Kriteria pengujian adalah H_a diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari perhitungan yang telah dilakukan maka diperoleh nilai $F_{hitung} = 363,174$, sedangkan $t_{tabel} = 3,12$ pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($363,174 > 3,12$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya koefisien korelasi ganda adalah signifikan dan teruji kebenarannya. Jadi, terdapat pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen

kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa kemampuan supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Suwarjo (2003) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan yang pernah diikuti oleh guru, suasana kerja di sekolah dan pemberian intensif merupakan prediktor yang berarti untuk peningkatan kinerja guru sekolah dasar. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Marseyono (2001) yang menyimpulkan bahwa peran supervisi yang dilaksanakan secara profesional akan dapat meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Widagdo (2002) yang menyimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran di sekolah.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu “Supervisi meliputi pembinaan kinerja, kepribadian, dan profesional, sehingga membawa guru kepada sikap terbuka, terampil, jiwanya menyatu dengan tugas sebagai pendidik (Nergery, 1991)”. Oleh

sebab itu dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.

2) Pengaruh Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nina Irmawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kemampuan manajemen kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru sebesar 24%.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori Gibson (dalam Danim, 2004) yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu. Kapasitas kepala sekolah tentu erat kaitannya dengan kemampuan manajemen. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa manajemen kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.

3) Pengaruh Kemampuan Supervisi dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Selain mengkaji secara terpisah pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru, penelitian ini juga mengkaji secara simultan pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan

terdapat pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 90,9%.

Hal ini sejalan dengan beberapa temuan penelitian terdahulu baik penelitian yang mengkaji pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru maupun penelitian yang mengkaji pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan berbagai teori yang menyatakan bahwa supervisi dan manajemen kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru.

E. Keterbatasan Penelitian

Pada hakikatnya banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Supervisi dan manajemen kepala sekolah hanya sebagian dari faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Penelitian ini hanya menjelaskan pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias, sehingga masih perlu selakukan penelitian dengan jumlah sampel yang lebih luas, untuk dapat segeneralisasikan secara umum.

Dalam pembuatan suatu karya ilmiah, banyak tahap dan proses yang harus selakukan. Sebagai karya ilmiah, penelitian ini selakukan sebaik mungkin sesuai dengan prosedur karya ilmiah. Namun, sesadari bahwa hasil yang seperoleh masih terdapat kekurangan sebagai akibat dari keterbatasan yang ada, sehingga menimbulkan hasil yang tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan.

Dalam penelitian ini data yang seperoleh hanya melalui pengisian angket yang seberikan kepada responden yang terpilih untuk ketiga variabel. Instrumen penelitian yang sesebarkan kepada responden hanya selakukan satu kali uji coba,

berdasarkan perhitungan statistik valid dan reliabel, oleh karena itu kelemahan instrumen yang digunakan masih tetap ada. Selain itu, responden bisa saja tidak sungguh-sungguh dalam mengisi atau menyelesaikan angket penelitian yang diberikan sehingga jawaban yang diberikan kurang menggambarkan hasil yang sebenarnya. Keterbatasan dalam penelitian ini akan memberikan peluang kepada peneliti lanjutan yang akan meneruskan dan menguji faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja guru.



BAB V

KESIMPULAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan dan hasil analisis data serta pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh kemampuan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan supervisi kepala sekolah mengakibatkan peningkatan kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias.
2. Terdapat pengaruh kemampuan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah mengakibatkan peningkatan kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias.
3. Terdapat pengaruh kemampuan supervisi dan manajemen kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan supervisi dan peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah mengakibatkan peningkatan kinerja guru Sekolah Dasar se Kecamatan Bawolato Kabupaten Nias.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, maka diajukan beberapa saran berikut untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu:

Saran Akademik

1. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh supervisi dan manajemen Kepala sekolah terhadap kinerja guru, namun menarik untuk dikaji lebih lanjut, karena faktor yang mempengaruhi kinerja guru masih banyak hanya sebagian dari apa yang telah saya teliti
2. Penelitian lanjutan juga, sebaiknya lebih diarahkan kepada faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru sehingga hasil penelitian lebih memperkaya wawasan dan pengetahuan.

Saran Operasional

1. Kepala Sekolah hendaknya meningkatkan kemampuan dalam melakukan supervisi dan manajemen sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolahnya
2. Guru hendaknya membangun kerja sama, komunikasi yang terbuka, dan hubungan yang harmonis kepada kepala sekolah dan juga sesama guru sehingga memperoleh solusi terbaik dalam mengatasi kendala-kendala dalam melaksanakan tugasnya.
3. Pemerhati Pendidikan hendaknya mendukung dan memberi kesempatan yang merata bagi guru mengikuti diklat untuk mengetahui maksud supervisi dan manajemen Kepala Sekolah sehingga membantu meningkatkan kinerja guru

4. Kepala Dinas Pendidikan hendaknya terus memberdayakan kepala sekolah melalui pelatihan, workshop, studi lapangan tentang kemampuan supervisei dan manajemen sehingga berpengaruh pada kinerja guru
5. Bagi peneliti lainnya, perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh supervisi dan manajemen terhadap kinerja guru ataupun variabel yang berbeda yang turut memperdalam dan memperkaya pelaksanaan penelitian dan hasil yang maksimal.



- Anwar, P.M. (2005). *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta : Refika Aditama.
- Bernard, J. M. & Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of Clinical Supervision*. Boston: Allyn & Bacon. Best, J. W., & Khan, J. V. (1998). *Research in Education*. (8th Ed.) Boston: Allyn and Bacon
- Bintang, Salman. *Pengaruh Motivasi, Wewenang, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kepala SMP di Kota Medan*. Medan: Kerjasama Disdik Pemprovsu dengan Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2011
- Burhanudin, (2006). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Glickman,C. (1989). Has Sam and Samantha's time come at last? *Educational Leadership*,46(8), 4-9.
- Hadari, N. (1996). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hartati, S. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Howard, E. (1999: 357-378). *The Impact of peer and principil collaboration supervision on Teachers' trust commitment, Desire for collaboration, and Efficacy*. University of Cansas, United School District 497. Lawrances, Kansas.
- Kenneth, A.D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*, *School Leadership and Management*, 28: 36.
- Koontz, .D.H.C (1994). *Management*, Edition VII,Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Muhaimin, (2001). *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta.

- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remana Rosdakarya.
- Nasution, S. (2006). *Azas-Azas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ngalim, P. (2006). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nina, I. (2009). *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kecamatan Pamulang Tangerang*. Tesis. AP-UPI.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2017 tentang *Standar kualifikasi dan kompetensi guru*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Manajemen*. Terj. Ernawati Lestari Jakarta: Indonesia: Indeks, 2007
- Rifai, (2007). *Manajemen sumber daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo persada.
- Siagian, (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soewadji, L. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta : Kanisius.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sudjana, (1996). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito
- Syaiful, S. (2008). *Kemampuan profesional guru dan tenaga kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Okendu, J.N. (2012a). *The impact of school administrative structure and adequate supervision on the improvement of Instructional process*. Academic Research Journal. Vol. 2(3).

Undang –Undang Republik Indonesia No.20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika

Wahyosumidjo, (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wijaya, C. (1999). *Kemampuan Dasar dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.



KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH SUPERVISI DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI
SE KECAMATAN BAWOLATO**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Nomor Responden : _____ (Diisi oleh peneliti)
 Tanggal/Bulan/Tahun : ____/____/____
 Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan memberi tanda cek (√) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan sejujurnya. Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian semata.

I. Identitas Responden

IRP 1.	Jenis Kelamin (mohon diberi tanda silang yang sesuai)	
	<input type="radio"/> Pria	<input type="radio"/> Wanita
IRP 2.	Sudah berapa lama Bapak/Ibu mengajar? tahun bulan	
IRP 3.	Pendidikan formal terakhir yang Bapak/Ibu tamatkan? (mohon diberi tanda silang yang sesuai)	
	<input type="radio"/> Akademi (D1 – D3)	
	<input type="radio"/> Sarjana (S-1)	
	<input type="radio"/> Magister (S-2)	

II. Petunjuk Pengisian Angket

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat pada kolom yang telah tersedia.

Keterangan :

Simbol	Kategori	Nilai/Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

1. Kinerja Guru

No	URAIAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Bapak/Ibu menyiapkan silabus sebelum melakukan pembelajaran.					
2	Bapak/Ibu menyiapkan pengorganisasian materi ajar.					
3	Bapak/Ibu memilih sumber/media pembelajaran sesuai dengan tujuan, materi dan karakteristik siswa.					
4	Bapak/Ibu memberikan penjelasan skenario pembelajaran (langkah-langkah kegiatan pembelajaran mulai dari awal, inti dan penutup).					
5	Bapak/Ibu melakukan perincian setiap skenario pembelajaran mulai dari metode/strategi sampai alokasi waktu.					
6	Bapak/Ibu menyesuaikan teknik pembelajaran dengan tujuan pembelajaran.					
7	Bapak/Ibu melengkapi instrumen (soal, kunci jawaban, dan pedoman penskoran).					
8	Bapak/Ibu mempersiapkan siswa untuk belajar.					
9	Bapak/Ibu melakukan kegiatan apresiasi/pembukaan dalam awal pembelajaran.					
10	Bapak/Ibu menjelaskan hubungan atau kaitan materi yang akan diajarkan dengan pelajaran yang lalu.					
11	Bapak/Ibu menggunakan strategi, pendekatan, dan metode mengajar.					
12	Bapak/Ibu mengaitkan materi dengan realitas kehidupan dan pengetahuan lain yang relevan.					
13	Bapak/Ibu menyampaikan materi dengan jelas.					
14	Bapak/Ibu melaksanakan pembelajaran secara runtut.					
15	Bapak/Ibu mampu mengelola kelas.					
16	Bapak/Ibu melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual.					
17	Bapak/Ibu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.					
18	Bapak/Ibu menggunakan media secara efektif dan efisien.					
19	Bapak/Ibu melibatkan siswa dalam pemanfaatan media.					
20	Bapak/Ibu menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran.					

2. Supervisi Kepala Sekolah

No	URAIAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Ketepatan kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan kepada bapak/ ibu terkait penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku.					
2	Ketepatan kepala sekolah membimbing bapak/ ibu dalam pemilihan materi sesuai dengan kompetensi dasar.					
3	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kepada bapak/ ibu guru terkait penyajian materi pelajaran yang menarik dalam PBM.					
4	Ketepatan pembinaan dari kepala sekolah terkait penyajian materi sesuai dengan langkah proses pembelajaran di RPP.					
5	Agar dapat menguasai materi yang akan diajarkan, kepala sekolah memfasilitasi bapak/ ibu berupa buku-buku dan sarana yang mendukung penguasaan materi tersebut.					
6	Ketepatan kepala sekolah membimbing bapak/ ibu dalam penentuan metode yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.					
7	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan metode evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran.					
8	Ketepatan kepala sekolah membimbing bapak/ ibu dalam penggunaan metode sesuai dengan karakteristik siswa.					
9	Ketepatan kepala sekolah membimbing Bapak/ ibu untuk memotivasi siswa dalam kegiatan pembelajaran.					
10	Ketepatan kepala sekolah membimbing bapak/ ibu dalam pemilihan media pembelajaran sesuai dengan metode yang digunakan.					
11	Ketepatan kepala sekolah melakukan pembinaan terkait penggunaan media yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.					
12	Ketepatan kepala sekolah membimbing Bapak/ ibu guru dalam menggunakan media dan sumber belajar dalam PBM.					
13	Ketepatan kepala sekolah membimbing bapak/ ibu dalam pemilihan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.					
14	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa.					
15	Ketepatan kepala sekolah dalam mengarahkan bapak/ ibu terkait pemilihan instrumen penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran.					
16	Ketepatan kepala sekolah dalam mengarahkan bapak/ ibu untuk berpenampilan yang menarik dalam					

	mengajar.					
17	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan motivasi agar bapak/ ibu percaya diri dengan kemampuan profesional yang dimiliki.					
18	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan arahan kepada bapak/ ibu untuk menciptakan iklim kelas yang kondusif dalam proses belajar mengajar.					
19	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan arahan terkait penggunaan waktu sesuai dengan rencana di RPP.					
20	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan kepada bapak/ ibu dalam membina hubungan antar personal yang baik antara guru dengan siswa.					

3. Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah

No	URAIAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Kepala sekolah merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas.					
2	Kemampuan Kepala sekolah menentukan sasaran sekolah secara realistis dengan menentukan kriteria yang dapat diukur.					
3	Kemampuan kepala sekolah menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah.					
4	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar isi rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang.					
5	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar proses rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang.					
6	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar kompetensi lulusan.					
7	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar kompetensi sarana prasarana.					
8	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar tenaga pendidik dan kependidikan.					
9	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar pengelolaan.					
10	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar pembiayaan.					
11	Kemampuan kepala sekolah menentukan standar penilaian.					
12	Kemampuan Kepala sekolah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), dengan melibatkan seluruh personil sekolah.					
13	Kemampuan kepala sekolah mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah,					

	sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran.					
14	Kemampuan kepala sekolah melakukan pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan.					
15	Kemampuan kepala sekolah melakukan pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien.					
16	Kemampuan kepala sekolah menempatkan guru kelas sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya.					
17	Kepala sekolah mengangkat wakil kepala sekolah sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya.					
18	Kemampuan kepala sekolah menggerakkan staf untuk mencapai target mutu yang kompetitif.					
19	Kemampuan kepala sekolah memberdayakan Guru dan staf secara optimal dalam mendukung daya kompetitif siswa pada internal sekolah.					
20	Kemampuan kepala sekolah melibatkan guru dalam pengembangan daya kompetisi sekolah.					



Lampiran 2.a

DISTRIBUSI SKOR PEROLEHAN
ANGKET TENTANG KEMAMPUAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH

NO. R	SKOR PEROLEHAN TIAP ITEM																				JUMLA H SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	87
2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	2	5	4	4	2	4	5	2	82
3	4	5	4	5	4	4	2	4	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	3	1	77
4	4	2	4	5	3	5	5	2	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	83
5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	4	4	88
6	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	2	4	82
7	5	3	5	5	2	5	5	2	4	2	4	5	4	5	5	3	4	3	4	2	77
8	5	4	5	5	2	5	4	4	3	5	4	4	5	5	1	5	2	5	5	5	83
9	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	2	5	5	3	5	2	5	5	88
10	5	3	5	4	4	5	2	2	5	4	5	2	3	5	5	4	5	5	5	4	82
11	5	5	5	4	4	4	5	1	5	3	4	3	3	3	4	2	4	5	4	3	76
12	2	5	5	4	4	4	2	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	4	83
13	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	88
14	2	5	4	5	4	5	2	5	2	5	5	2	5	4	5	4	5	3	5	5	82
15	2	3	4	3	2	5	5	5	3	4	5	1	5	5	2	5	5	2	5	5	76
16	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	2	4	5	3	5	5	2	83
17	4	5	5	5	2	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	89
18	5	3	5	3	5	2	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	4	2	82
19	3	5	2	4	5	1	5	4	5	2	5	2	4	5	3	4	4	4	5	3	75
20	4	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	83
21	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	89
22	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	3	5	2	2	5	5	2	5	81
23	5	4	5	4	3	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	1	4	4	2	3	75
24	5	5	4	4	5	4	3	5	2	5	1	5	3	5	3	5	5	5	5	5	84
25	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	89
26	2	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	3	81
27	5	3	5	5	4	2	5	2	3	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	3	74
28	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5	3	5	2	4	5	84
29	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	90
30	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	5	81
31	1	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	1	4	4	3	3	4	5	4	5	74
32	5	2	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	84
33	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	90
34	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	81
35	4	4	1	3	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	2	4	1	5	73
36	4	5	5	5	3	3	4	5	3	4	5	3	5	3	5	5	4	4	4	5	84
37	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	90
38	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	5	81

NO. R	SKOR PEROLEHAN TIAP ITEM																				JUMLA H SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
39	2	5	5	3	5	2	5	5	3	4	3	3	5	5	4	3	5	2	1	3	73
40	5	4	5	5	3	1	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	4	5	4	85
41	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	91
42	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3	2	3	4	4	80
43	3	4	5	3	2	3	4	4	2	3	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	72
44	4	2	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	85
45	5	4	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	91
46	2	5	5	4	4	4	5	4	2	4	5	5	5	3	5	5	4	2	5	2	80
47	4	5	2	1	5	2	5	2	5	4	4	5	3	1	2	5	5	1	3	5	69
48	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	85
49	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	91
50	5	4	5	5	4	4	5	5	3	2	3	5	4	5	4	4	3	4	3	3	80
51	5	2	4	3	5	2	1	2	5	3	5	5	5	1	1	3	4	5	2	4	67
52	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	3	3	5	2	5	4	4	4	85
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	92
54	5	5	1	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	4	5	1	4	79
55	5	1	5	3	4	2	3	5	2	3	4	4	5	1	5	2	1	3	4	4	66
56	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5	4	4	5	4	3	5	86
57	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	92
58	4	5	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	2	4	1	4	5	4	2	5	79
59	5	2	1	3	5	4	5	2	1	5	2	5	2	5	2	5	4	3	1	3	65
60	3	3	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	86
61	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	92
62	2	5	4	4	2	4	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	79
63	5	2	5	3	2	2	5	2	3	4	5	2	5	5	1	5	2	2	2	1	63
64	2	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	86
65	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
66	4	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	2	2	2	5	4	5	2	5	2	78
67	4	1	2	5	3	4	5	4	2	4	4	5	4	1	1	2	3	3	4	1	62
68	2	5	5	5	4	5	4	2	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	86
69	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
70	4	4	5	5	5	2	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	2	5	4	2	78
71	4	5	2	3	4	2	4	1	4	4	2	4	1	4	2	5	1	5	2	2	61
72	3	3	4	2	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	87
73	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	93
74	5	4	5	4	4	4	4	5	4	2	5	4	1	4	5	4	2	5	2	5	78
75	2	5	4	5	3	2	1	5	4	1	3	2	4	2	3	5	3	3	1	2	60
76	4	5	5	3	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	87
JUMLAH TOTAL																				6186	
RATA-RATA																				81.39	

DISTRIBUSI SKOR PEROLEHAN
ANGKET TENTANG KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

NO. R	SKOR PEROLEHAN TIAP ITEM																				JUMLA H SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	3	3	3	4	2	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	1	5	3	76
2	5	2	5	5	4	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	4	2	5	5	5	83
3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	2	3	5	86
4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	2	4	5	3	5	5	2	5	5	83
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	5	4	3	5	5	87
6	4	5	2	5	4	4	2	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	82
7	4	5	4	5	5	3	4	3	4	2	5	3	5	5	2	5	5	2	4	2	77
8	4	4	5	5	1	5	2	5	5	5	5	4	5	5	2	5	4	4	3	5	83
9	5	5	5	4	5	5	2	5	4	4	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	88
10	5	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	2	2	5	4	82
11	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	4	2	5	5	89
12	2	5	3	5	2	2	5	5	2	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	81
13	4	5	2	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	88
14	5	2	5	4	5	4	5	3	5	5	2	5	4	5	4	5	2	5	2	5	82
15	5	1	5	5	2	5	5	2	5	5	2	3	4	3	2	5	5	5	3	4	76
16	3	4	4	2	4	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	83
17	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	88
18	4	5	2	5	5	5	4	5	4	2	5	3	5	3	5	2	4	5	5	4	82
19	4	1	4	4	3	3	4	5	4	5	1	4	4	3	3	4	4	5	5	4	74
20	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	5	83
21	5	4	4	5	4	1	4	4	2	3	5	4	5	4	3	3	5	1	4	5	75
22	5	5	5	3	5	5	4	2	5	2	2	5	5	4	4	4	5	4	2	4	80
23	5	2	4	5	3	4	4	4	5	3	3	5	2	4	5	1	5	4	5	2	75
24	5	4	5	3	5	3	5	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	84
25	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	89
26	5	4	3	4	5	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	80
27	3	3	5	5	4	3	5	2	1	3	2	5	5	3	5	2	5	5	3	4	73
28	1	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	2	5	84
29	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	89
30	2	4	3	3	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	81
31	4	3	4	2	4	5	4	3	4	3	5	3	5	5	4	2	5	2	3	4	74
32	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	5	1	84
33	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	89
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	81
35	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	2	3	4	4	2	3	72
36	5	3	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	3	4	84
37	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	90
38	4	3	4	2	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	81

NO. R	SKOR PEROLEHAN TIAP ITEM																				JUMLA H SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
39	5	4	3	4	4	5	2	4	1	5	4	4	1	3	5	4	4	4	3	4	73
40	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	4	1	5	85
41	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	90
42	3	4	4	4	5	3	5	4	2	4	5	2	5	5	5	5	2	5	2	5	79
43	5	3	5	4	4	3	4	2	2	3	2	5	5	3	4	4	4	4	2	2	70
44	4	2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	1	5	5	5	5	85
45	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	2	5	91
46	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	2	4	5	2	4	5	79
47	4	5	3	1	2	5	5	1	3	5	4	5	2	1	5	2	5	2	5	4	69
48	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	5	4	3	4	3	5	5	85
49	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	91
50	3	5	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	2	80
51	5	2	5	5	3	5	2	2	2	3	5	3	5	3	2	2	5	2	3	4	68
52	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	85
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	91
54	5	2	2	2	5	4	5	2	5	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	2	78
55	5	5	5	1	1	3	4	5	2	4	5	2	4	3	5	2	1	2	5	3	67
56	4	5	3	3	5	2	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	85
57	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	91
58	5	5	2	5	5	4	4	5	1	4	5	5	1	5	2	5	2	5	5	4	79
59	4	4	5	1	5	2	1	3	4	4	5	1	5	3	4	2	3	5	2	3	66
60	5	2	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	86
61	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	92
62	5	5	2	4	1	4	5	4	2	5	4	5	5	5	3	5	2	5	3	5	79
63	2	5	2	5	2	5	4	3	1	3	5	2	1	3	5	4	5	2	1	5	65
64	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	2	4	5	5	5	86
65	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	92
66	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	87
67	4	5	4	1	1	2	3	3	4	1	4	1	2	5	3	4	5	4	2	4	62
68	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	4	5	5	5	4	2	5	4	5	86
69	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	92
70	5	4	1	4	5	4	2	5	2	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	2	78
71	2	4	1	4	2	5	1	5	2	2	4	5	2	3	4	2	4	1	4	4	61
72	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	3	87
73	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	4	92
74	4	4	4	5	5	5	2	5	4	2	4	4	5	5	5	2	3	4	3	3	78
75	3	2	4	2	3	5	3	3	1	2	2	5	4	5	3	2	1	5	4	1	60
76	4	4	5	5	5	4	4	4	3	1	4	5	4	5	4	4	2	4	5	1	77
JUMLAH TOTAL																				6165	
RATA-RATA																				81.12	

**DISTRIBUSI SKOR PEROLEHAN
ANGKET TENTANG KINERJA GURU**

NO. R	SKOR PEROLEHAN TIAP ITEM																				JUMLAH SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	5	89
2	5	5	5	5	5	1	5	3	5	3	1	4	3	5	2	5	5	4	4	5	80
3	4	4	4	5	3	5	2	4	5	3	5	1	5	4	5	3	5	2	4	5	78
4	4	5	5	5	4	5	2	3	5	5	5	5	2	2	5	5	3	5	4	4	83
5	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	88
6	5	2	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	4	4	3	5	4	5	5	2	82
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	4	2	5	4	4	2	78
8	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	2	5	4	2	4	5	3	83
9	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	88
10	3	5	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	82
11	5	5	2	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	5	3	2	3	4	3	2	77
12	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	5	5	5	5	4	5	5	3	84
13	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	2	89
14	4	5	3	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	5	2	2	5	4	5	4	82
15	3	4	5	2	4	5	5	5	1	1	5	2	1	2	5	5	2	4	3	5	69
16	4	2	4	5	2	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	84
17	5	4	5	4	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	89
18	4	4	4	5	4	5	2	5	5	4	5	4	2	5	5	2	5	5	4	4	83
19	1	4	4	2	3	5	4	4	5	4	5	3	5	1	4	5	4	5	4	3	75
20	2	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	84
21	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5	4	87
22	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	82
23	3	5	4	2	4	3	4	4	4	5	3	5	2	5	4	5	2	5	2	5	76
24	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	5	5	5	85
25	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	89
26	4	2	5	2	5	5	4	1	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	81
27	3	4	5	4	5	4	1	4	4	3	4	4	4	5	5	1	4	4	3	3	74
28	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	2	4	5	4	85
29	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	90
30	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5	4	81
31	5	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	2	5	2	3	5	3	5	5	4	74
32	5	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	3	85
33	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	3	5	5	4	90
34	5	4	2	5	2	5	5	5	3	5	5	4	5	4	2	2	5	5	4	4	81
35	5	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	3	4	4	2	3	4	5	3	2	73
36	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	3	2	5	5	5	4	85
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	2	90
38	4	5	2	5	2	5	2	2	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	81

NO. R	SKOR PEROLEHAN TIAP ITEM																				JUMLA H SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
39	5	2	4	1	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	1	3	5	74
40	3	5	2	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	85
41	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	91
42	3	2	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	80
43	3	5	2	1	3	3	3	5	5	4	3	2	5	5	3	2	5	5	3	5	72
44	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	86
45	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	91
46	4	4	5	1	4	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	2	80
47	5	1	5	2	2	2	4	1	4	2	2	2	4	5	4	4	3	2	3	3	60
48	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	86
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	3	91
50	4	4	4	3	1	4	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4	80
51	5	5	1	3	5	4	5	3	1	2	4	2	5	2	5	4	5	2	1	5	69
52	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	3	3	3	4	3	86
53	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	92
54	3	4	3	4	2	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	3	5	5	2	79
55	2	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	77
56	4	5	4	3	5	5	2	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	86
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	92
58	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	79
59	2	1	3	4	4	4	4	5	1	5	4	2	3	5	2	5	1	5	3	4	67
60	5	3	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	87
61	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	88
62	4	3	2	4	5	2	4	3	3	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	79
63	5	4	3	3	3	2	5	2	5	4	2	4	5	2	1	5	2	1	3	5	66
64	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	4	2	4	87
65	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	93
66	2	5	5	2	5	2	5	3	5	2	2	5	5	5	5	3	5	3	5	4	78
67	5	2	2	2	1	5	2	5	5	1	5	2	5	2	4	5	2	5	3	2	65
68	3	5	2	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	87
69	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	94
70	4	5	4	2	5	5	5	2	4	1	5	5	2	5	3	4	5	5	5	3	79
71	5	3	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	1	5	4	2	5	4	5	3	63
72	5	4	5	4	4	4	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	88
73	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	94
74	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	2	3	4	3	4	4	5	5	5	79
75	5	3	3	4	3	4	5	4	1	1	4	4	5	4	2	4	4	2	5	3	70
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	93
JUMLAH TOTAL																				6229	
RATA-RATA																				81.96	

Lampiran 3.a

**PERHITUNGAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS
ANGKET TENTANG KEMAMPUAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

→ **Reliability**

[DataSet1] D:\Documents\SORIANUS LASE\Olah Ujicoba Instrumen (Angket Kemampuan Supervisi).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	20



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	74.80	56.717	.454	.838
Item_2	75.07	58.685	.427	.840
Item_3	74.97	56.654	.390	.842
Item_4	74.87	57.568	.367	.843
Item_5	74.90	57.334	.445	.839
Item_6	75.00	58.897	.392	.841
Item_7	74.83	57.316	.551	.835
Item_8	74.80	58.234	.409	.840
Item_9	74.97	57.206	.369	.843
Item_10	74.80	57.338	.430	.840
Item_11	74.97	57.344	.399	.841
Item_12	74.90	57.334	.445	.839
Item_13	75.07	58.133	.444	.839
Item_14	74.73	58.340	.436	.839
Item_15	74.73	59.237	.385	.841
Item_16	75.07	58.202	.438	.839
Item_17	74.70	58.631	.396	.841
Item_18	74.83	57.937	.535	.836
Item_19	75.00	58.690	.412	.840
Item_20	74.83	57.316	.551	.835



Lampiran 3.b

**PERHITUNGAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS
ANGKET TENTANG KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

→ Reliability

[DataSet1] D:\Documents\SORIANUS LASE\Olah Ujicoba Instrumen (Angket Kemampuan Manajemen).sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	30	100.0

^a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	73.03	49.964	.525	.856
Item_2	72.70	48.769	.472	.860
Item_3	72.80	51.407	.481	.858
Item_4	72.37	52.102	.422	.860
Item_5	72.57	51.978	.427	.860
Item_6	72.77	51.013	.490	.858
Item_7	72.43	51.357	.497	.858
Item_8	72.67	51.609	.513	.858
Item_9	72.77	51.013	.490	.858
Item_10	72.47	51.775	.472	.859
Item_11	72.87	50.257	.444	.860
Item_12	72.60	51.145	.395	.862
Item_13	72.77	52.047	.419	.860
Item_14	72.53	51.844	.464	.859
Item_15	72.67	50.920	.423	.861
Item_16	72.77	52.116	.412	.861
Item_17	72.77	50.047	.450	.860
Item_18	72.73	51.789	.460	.859
Item_19	72.87	52.120	.486	.859
Item_20	72.37	50.654	.537	.856



Lampiran 3.c

**PERHITUNGAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS
ANGKET TENTANG KINERJA GURU
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

→ Reliability

[DataSet1] D:\Documents\SORIANUS IASE\Olah Ujicoba Instrumen (Angket Kinerja Guru).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	20



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	74.63	53.826	.452	.839
Item_2	74.47	52.671	.574	.835
Item_3	74.60	52.317	.503	.837
Item_4	74.60	53.421	.339	.845
Item_5	74.50	53.569	.374	.843
Item_6	74.53	53.568	.343	.845
Item_7	74.53	53.499	.393	.842
Item_8	74.70	54.838	.401	.842
Item_9	74.37	53.344	.490	.838
Item_10	74.33	54.644	.381	.842
Item_11	74.67	54.230	.437	.840
Item_12	74.37	54.033	.421	.841
Item_13	74.63	53.620	.436	.840
Item_14	74.57	53.426	.446	.840
Item_15	74.47	52.533	.589	.834
Item_16	74.83	53.040	.478	.838
Item_17	74.43	53.426	.412	.841
Item_18	74.57	54.254	.399	.841
Item_19	74.47	54.395	.397	.842
Item_20	74.60	53.903	.390	.842



Lampiran 5

**ANALISIS DESKRIPTIF
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

Frequencies

[DataSet1] D:\Documents\SORIANUS LASE\Olah Data S. Lase.sav

Statistics

		Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	Manajerial Kepala Sekolah	Kinerja Guru
N	Valid	76	76	76
	Missing	0	0	0
Mean		81.39	81.12	81.96
Std. Error of Mean		.922	.900	.883
Median		82.50	82.50	83.00
Mode		81 ^a	83 ^a	79 ^a
Std. Deviation		8.040	7.845	7.700
Variance		64.642	61.546	59.292
Range		33	32	34
Minimum		60	60	60
Maximum		93	92	94

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown



Lampiran 6

**UJI NORMALITAS DENGAN UJI KOLMOGOROV-SMIRNOV
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

1. Perhitungan Uji Normalitas Galat Taksiran Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\SORIANUS LASE\Olah Data S. Lase.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		76
Normal Parameters ^{a..b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.88015053
Most Extreme Differences	Absolute	.218
	Positive	.216
	Negative	-.218
Kolmogorov-Smirnov Z		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.817

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Perhitungan Uji Normalitas Galat Taksiran Manajemen Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\SORIANUS LASE\Olah Data S. Lase.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		76
Normal Parameters ^{a..b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.88015053
Most Extreme Differences	Absolute	.218
	Positive	.216
	Negative	-.218
Kolmogorov-Smirnov Z		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.819

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7

**UJI HOMOGENITAS DENGAN UJI BARTLETT
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

1. Perhitungan Uji Homogenitas Varians Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

→ Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Box's M		.140
F	Approx.	.139
	df1	1
	df2	67500.000
	Sig.	.709

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

2. Perhitungan Uji Homogenitas Varians Manajemen Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

→ Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Box's M		.026
F	Approx.	.026
	df1	1
	df2	67500.000
	Sig.	.872

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Lampiran 8.a

**UJI LINEARITAS X_1 TERHADAP Y
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

Curve Fit

[DataSet1] D:\Documents\SORIANUS LASE\Olah Data S. Lase.sav

Model Description

Model Name	MOD_1
Dependent Variable	1
Equation	1
Independent Variable	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah
Constant	Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.953 ^a	.908	.907	2.353	.908	729.403	1	74	.000

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95.0% Confidence Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	7.684	2.763		2.781	.007	2.178	13.190
	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	.913	.034	.953	27.007	.000	.845	.980

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4037.287	1	4037.287	729.403	.000 ^a
	Residual	409.594	74	5.535		
	Total	4446.882	75			

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA

Kinerja Guru

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4376.248	29	150.905	98.277	.000
Within Groups	370.633	46	1.536		
Total	4446.882	75			



Lampiran 8.b

**UJI LINEARITAS X₂ TERHADAP Y
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

Curve Fit

[DataSet1] D:\Documents\SORIANUS LASE\Olah Data S. Lase.sav

Model Description

Model Name	MOD_2
Dependent Variable	1 Kinerja Guru
Equation	1 Linear
Independent Variable	Manajerial Kepala Sekolah
Constant	Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.864 ^a	.746	.743	3.906	.746	217.426	1	74	.000

a. Predictors: (Constant), Manajerial Kepala Sekolah

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	13.189	4.685		2.815	.006	3.853	22.525
	Manajerial Kepala Sekolah	.848	.057	.864	14.745	.000	.733	.962

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3317.714	1	3317.714	217.426	.000 ^a
	Residual	1129.168	74	15.259		
	Total	4446.882	75			

a. Predictors: (Constant), Manajerial Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

ANOVA

Kinerja Guru

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3775.948	29	130.205	8.927	.000
Within Groups	670.933	46	14.586		
Total	4446.882	75			

Lampiran 9

**PERHITUNGAN KOEFISIEN KORELASI ANTAR VARIABEL
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

Correlations

		Kinerja Guru	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	Manajerial Kepala Sekolah
Pearson Correlation	Kinerja Guru	1.000	.953	.864
	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	.953	1.000	.918
	Manajerial Kepala Sekolah	.864	.918	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Guru		.000	.000
	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	.000		.000
	Manajerial Kepala Sekolah	.000	.000	
N	Kinerja Guru	76	76	76
	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	76	76	76
	Manajerial Kepala Sekolah	76	76	76

Lampiran 10

**PERHITUNGAN KORELASI GANDA DAN REGRESI GANDA
MENGUNAKAN SPSS 17.0 FOR WINDOWS**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.953 ^a	.909	.906	2.359	.909	363.174	2	73	.000

a. Predictors: (Constant), Manajerial Kepala Sekolah, Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	8.252	2.862		2.883	.005			
	Kemampuan Supervisi Kepala Sekolah	.975	.085	.1018	11.401	.000	.953	.800	.403
	Manajerial Kepala Sekolah	.069	.088	-.071	-.792	.431	.864	-.092	-.028

a. Dependent Variable: Kinerja Guru



Lampiran 11

PERHITUNGAN UJI SIGNIFIKANSI KOEFISIEN KORELASI

Uji signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Koefisien korelasi variabel X_1 dan X_2 adalah $r_{x_1x_2} = 0,918$ dan $n = 76$

disubstitusikan pada rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{(0,918)\sqrt{76-2}}{\sqrt{1-(0,918)^2}} = 19,913$$

Koefisien korelasi variabel X_1 dan Y adalah $r_{x_1y} = 0,953$ dan $n = 76$ disubstitusikan

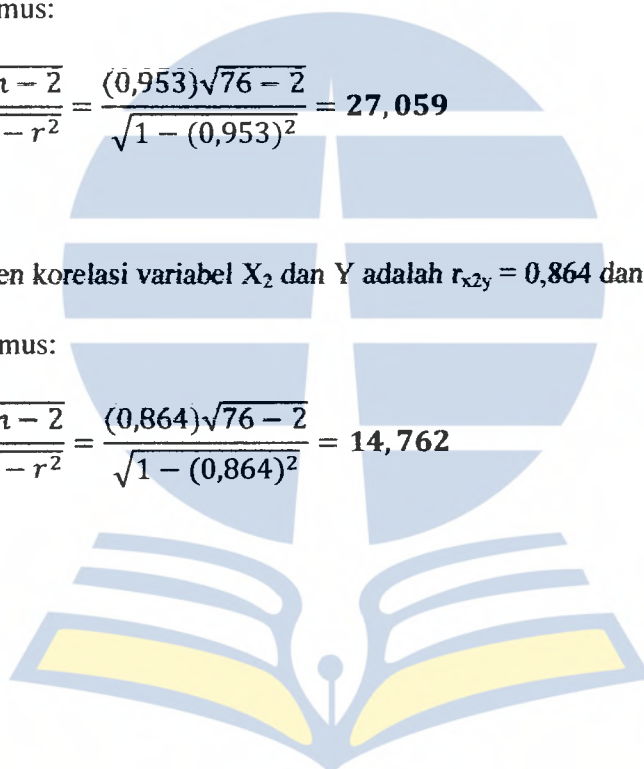
pada rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{(0,953)\sqrt{76-2}}{\sqrt{1-(0,953)^2}} = 27,059$$

Koefisien korelasi variabel X_2 dan Y adalah $r_{x_2y} = 0,864$ dan $n = 76$ disubstitusikan

pada rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{(0,864)\sqrt{76-2}}{\sqrt{1-(0,864)^2}} = 14,762$$



Lampiran 12

**TABEL HARGA-HARGA KRITIS L DALAM TES SATU SAMPEL
KOL-MOGOROV-SMIRNOV**

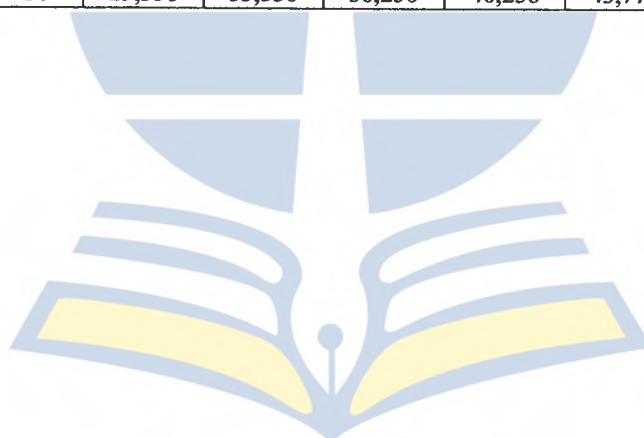
Ukuran Sampel (N)	Tingkat signifikansi untuk D = Maksimum				
	20%	10%	5%	2%	1%
1	0,900	0,925	0,950	0,975	0,995
2	0,684	0,726	0,776	0,842	0,925
3	0,565	0,597	0,642	0,708	0,828
4	0,494	0,525	0,564	0,624	0,733
5	0,446	0,474	0,510	0,565	0,669
6	0,410	0,436	0,470	0,521	0,618
7	0,381	0,405	0,438	0,480	0,577
8	0,358	0,381	0,411	0,457	0,543
9	0,339	0,360	0,388	0,432	0,514
10	0,322	0,342	0,368	0,410	0,490
11	0,307	0,326	0,352	0,391	0,468
12	0,295	0,313	0,338	0,375	0,450
13	0,284	0,302	0,325	0,361	0,433
14	0,274	0,292	0,314	0,349	0,418
15	0,266	0,283	0,304	0,388	0,404
16	0,258	0,274	0,295	0,328	0,392
17	0,250	0,266	0,286	0,318	0,381
18	0,244	0,259	0,278	0,309	0,371
19	0,237	0,252	0,272	0,301	0,363
20	0,231	0,246	0,264	0,294	0,356
25	0,21	0,22	0,24	0,27	0,32
30	0,19	0,20	0,22	0,24	0,29
35	0,18	0,19	0,21	0,23	0,27
> 35	$\frac{1,07}{\sqrt{N}}$	$\frac{1,14}{\sqrt{N}}$	$\frac{1,22}{\sqrt{N}}$	$\frac{1,36}{\sqrt{N}}$	$\frac{1,63}{\sqrt{N}}$



Lampiran 13

TABEL NILAI KRITIS UNTUK DISTRIBUSI χ^2

dk	Tarf Signifikan (α)					
	50%	30%	20%	10%	5%	1%
1	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	6,635
2	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	9,210
3	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	11,345
4	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	13,277
5	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	15,086
6	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	16,812
7	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	18,475
8	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	20,090
9	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	21,666
10	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	23,209
11	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	24,725
12	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	26,217
13	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	27,688
14	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	29,141
15	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	30,578
16	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	32,000
17	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	33,409
18	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	34,805
19	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	36,191
20	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	37,566
21	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	38,932
22	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	40,289
23	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	41,638
24	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	42,980
25	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	44,314
26	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	45,642
27	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	46,963
28	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	48,278
29	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	49,588
30	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	50,892



Lampiran 14

TABEL NILAI KRITIS r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan	
	0,05	0,01		0,05	0,01		0,05	0,01
3	0,997	1,000	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,479	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,471	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,875	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,197	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,160	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,139	0,182
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,149
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,129
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,069	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,285	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,282	0,365			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			



Lampiran 15

TABEL NILAI KRITIS UNTUK DISTRIBUSI t - STUDENT

dk	Tarf Signifikan (α)					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,691	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
~	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576



Lampiran 16

TABEL NILAI KRITIS UNTUK DISTRIBUSI F (n > 30)

Baris Atas Untuk 5%
Baris Bawah Untuk 1%

$\alpha_2 \backslash \alpha_1$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	###
32	4,15	3,29	2,90	2,67	2,51	2,40	2,31	2,24	2,19	2,14	2,10	2,07	2,01	1,97	1,91	1,86	1,82	1,77	1,74	1,69	1,67	1,63	1,61	1,60
	7,50	5,34	4,46	3,97	3,65	3,43	3,26	3,13	3,02	2,93	2,86	2,80	2,70	2,62	2,50	2,42	2,34	2,25	2,20	2,12	2,08	2,02	1,98	1,97
34	4,13	3,28	2,88	2,65	2,49	2,38	2,29	2,23	2,17	2,12	2,08	2,05	1,99	1,95	1,89	1,84	1,80	1,75	1,71	1,67	1,65	1,61	1,59	1,58
	7,44	5,29	4,42	3,93	3,61	3,39	3,22	3,09	2,98	2,89	2,82	2,76	2,66	2,58	2,46	2,38	2,30	2,21	2,16	2,08	2,04	1,98	1,94	1,92
36	4,11	3,26	2,87	2,63	2,48	2,36	2,28	2,21	2,15	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,87	1,82	1,78	1,73	1,69	1,65	1,62	1,59	1,56	1,56
	7,40	5,25	4,38	3,89	3,57	3,35	3,18	3,05	2,95	2,86	2,79	2,72	2,62	2,54	2,43	2,35	2,26	2,18	2,12	2,04	2,00	1,94	1,90	1,89
38	4,10	3,24	2,85	2,62	2,46	2,35	2,26	2,19	2,14	2,09	2,05	2,02	1,96	1,92	1,85	1,81	1,76	1,71	1,68	1,63	1,61	1,57	1,54	1,54
	7,35	5,21	4,34	3,86	3,54	3,32	3,15	3,02	2,92	2,83	2,75	2,69	2,59	2,51	2,40	2,32	2,23	2,14	2,09	2,01	1,97	1,90	1,86	1,85
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,04	2,00	1,95	1,90	1,84	1,79	1,74	1,69	1,66	1,61	1,59	1,55	1,53	1,52
	7,31	5,18	4,31	3,83	3,51	3,29	3,12	2,99	2,89	2,80	2,73	2,66	2,56	2,48	2,37	2,29	2,20	2,11	2,06	1,98	1,94	1,87	1,83	1,82
42	4,07	3,22	2,83	2,59	2,44	2,32	2,24	2,17	2,11	2,06	2,03	1,99	1,94	1,89	1,83	1,78	1,73	1,68	1,65	1,60	1,57	1,55	1,51	1,50
	7,28	5,15	4,29	3,80	3,49	3,27	3,10	2,97	2,86	2,78	2,70	2,64	2,54	2,46	2,34	2,26	2,18	2,09	2,03	1,95	1,91	1,85	1,80	1,79
44	4,06	3,21	2,82	2,58	2,43	2,31	2,23	2,16	2,10	2,05	2,01	1,98	1,92	1,88	1,81	1,77	1,72	1,67	1,63	1,59	1,56	1,52	1,49	1,49
	7,25	5,12	4,26	3,78	3,47	3,24	3,08	2,95	2,84	2,75	2,68	2,62	2,52	2,44	2,32	2,24	2,15	2,07	2,01	1,93	1,89	1,82	1,78	1,76
46	4,05	3,20	2,81	2,57	2,42	2,30	2,22	2,15	2,09	2,04	2,00	1,97	1,91	1,87	1,80	1,76	1,71	1,65	1,62	1,57	1,55	1,51	1,48	1,47
	7,22	5,10	4,24	3,76	3,44	3,22	3,06	2,93	2,82	2,73	2,66	2,60	2,50	2,42	2,30	2,22	2,13	2,04	1,99	1,91	1,86	1,80	1,76	1,74
48	4,04	3,19	2,80	2,57	2,41	2,29	2,21	2,14	2,08	2,03	1,99	1,96	1,90	1,86	1,79	1,75	1,70	1,64	1,61	1,56	1,54	1,49	1,47	1,46
	7,19	5,08	4,22	3,74	3,43	3,20	3,04	2,91	2,80	2,71	2,64	2,58	2,48	2,40	2,28	2,20	2,12	2,02	1,97	1,89	1,84	1,78	1,73	1,72
50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,20	2,13	2,07	2,03	1,99	1,95	1,89	1,85	1,78	1,74	1,69	1,63	1,60	1,55	1,52	1,48	1,46	1,45
	7,17	5,06	4,20	3,72	3,41	3,19	3,02	2,89	2,78	2,70	2,63	2,56	2,46	2,38	2,27	2,18	2,10	2,01	1,95	1,87	1,82	1,76	1,71	1,70
55	4,02	3,16	2,77	2,54	2,38	2,27	2,18	2,11	2,06	2,01	1,97	1,93	1,88	1,83	1,76	1,72	1,67	1,61	1,58	1,53	1,50	1,46	1,43	1,42
	7,12	5,01	4,16	3,68	3,37	3,15	2,98	2,85	2,75	2,66	2,59	2,53	2,42	2,34	2,23	2,15	2,06	1,97	1,91	1,83	1,78	1,71	1,67	1,65
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,95	1,92	1,86	1,82	1,75	1,70	1,65	1,59	1,56	1,51	1,48	1,44	1,41	1,40
	7,08	4,98	4,13	3,65	3,34	3,12	2,95	2,82	2,72	2,63	2,56	2,50	2,39	2,31	2,20	2,12	2,03	1,94	1,88	1,79	1,75	1,68	1,63	1,62
65	3,99	3,14	2,75	2,51	2,36	2,24	2,15	2,08	2,03	1,98	1,94	1,90	1,85	1,80	1,73	1,69	1,63	1,58	1,54	1,49	1,46	1,42	1,39	1,38
	7,04	4,95	4,10	3,62	3,31	3,09	2,93	2,80	2,69	2,61	2,53	2,47	2,37	2,29	2,17	2,09	2,00	1,91	1,85	1,77	1,72	1,65	1,60	1,59
70	3,98	3,13	2,74	2,50	2,35	2,23	2,14	2,07	2,02	1,97	1,93	1,89	1,84	1,79	1,72	1,67	1,62	1,57	1,53	1,48	1,45	1,40	1,37	1,36
	7,01	4,92	4,07	3,60	3,29	3,07	2,91	2,78	2,67	2,59	2,51	2,45	2,35	2,27	2,15	2,07	1,98	1,89	1,83	1,74	1,70	1,62	1,57	1,56
80	3,96	3,11	2,72	2,49	2,33	2,21	2,13	2,06	2,00	1,95	1,91	1,88	1,82	1,77	1,70	1,65	1,60	1,54	1,51	1,45	1,43	1,38	1,35	1,34
	6,96	4,88	4,04	3,56	3,26	3,04	2,87	2,74	2,64	2,55	2,48	2,42	2,31	2,23	2,12	2,03	1,94	1,85	1,79	1,70	1,65	1,58	1,53	1,51
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,31	2,19	2,10	2,03	1,97	1,93	1,89	1,85	1,79	1,75	1,68	1,63	1,57	1,52	1,48	1,42	1,39	1,34	1,31	1,30
	6,90	4,82	3,98	3,51	3,21	2,99	2,82	2,69	2,59	2,50	2,43	2,37	2,27	2,19	2,07	1,98	1,89	1,80	1,74	1,65	1,60	1,52	1,47	1,45
125	3,92	3,07	2,68	2,44	2,29	2,17	2,08	2,01	1,96	1,91	1,87	1,83	1,77	1,73	1,66	1,60	1,55	1,49	1,45	1,40	1,36	1,31	1,27	1,26
	6,84	4,78	3,94	3,47	3,17	2,95	2,79	2,66	2,55	2,47	2,39	2,33	2,23	2,15	2,03	1,94	1,85	1,76	1,69	1,60	1,55	1,47	1,41	1,39
150	3,90	3,06	2,66	2,43	2,27	2,16	2,07	2,00	1,94	1,89	1,85	1,82	1,76	1,71	1,64	1,59	1,54	1,48	1,44	1,38	1,34	1,29	1,25	1,24
	6,81	4,75	3,91	3,45	3,14	2,92	2,76	2,63	2,53	2,44	2,37	2,31	2,20	2,12	2,00	1,92	1,83	1,73	1,66	1,57	1,52	1,43	1,38	1,35
200	3,89	3,04	2,65	2,42	2,26	2,14	2,06	1,98	1,93	1,88	1,84	1,80	1,74	1,69	1,62	1,57	1,52	1,46	1,41	1,35	1,32	1,26	1,22	1,21
	6,76	4,71	3,88	3,41	3,11	2,89	2,73	2,60	2,50	2,41	2,34	2,27	2,17	2,09	1,97	1,89	1,79	1,69	1,63	1,53	1,48	1,39	1,33	1,30
400	3,86	3,02	2,63	2,39	2,24	2,12	2,03	1,96	1,90	1,85	1,81	1,78	1,72	1,67	1,60	1,54	1,49	1,42	1,38	1,32	1,28	1,22	1,17	1,15
	6,70	4,66	3,83	3,37	3,06	2,85	2,68	2,56	2,45	2,37	2,29	2,23	2,13	2,05	1,92	1,84	1,75	1,64	1,58	1,48	1,42	1,32	1,25	1,22
1000	3,85	3,00	2,61	2,38	2,22	2,11	2,02	1,95	1,89	1,84	1,80	1,76	1,70	1,65	1,58	1,53	1,47	1,41	1,36	1,30	1,26	1,19	1,13	1,11
	6,66	4,63	3,80	3,34	3,04	2,82	2,66	2,53	2,43	2,34	2,27	2,20	2,10	2,02	1,90	1,81	1,72	1,61	1,54	1,44	1,38	1,28	1,19	1,16



RIWAYAT HIDUP

- Nama : SORIANUS LASE
 NIM : 500627159
 Program Studi : Magister Pendidikan Dasar
 Tempat / Tanggal Lahir : Hilimbowo / 12 Mei 1983
- Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 071011 Orahua Muzoi pada tahun 1996; Lulus SMP di SMP N.5 Gunungsitoli pada tahun 2000; Lulus SMA di SMA Swasta ST. Xaverius Gunungsitoli pada tahun 2003; Lulus S 1 di UNIMED pada tahun 2013; Lulus S 2 di Universitas Terbuka Pada Tahun 2018.
- Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 s/d 2010 sebagai Guru di SDN 077273 Hiliwaele II Kec. Botomuzoi
 Tahun 2011 s/d 2012 sebagai guru di SDN 071011 Orahua Muzoi Kec. Botomuzoi
 Tahun 2013 s/d sekarang sebagai Kepala Sekolah di SDN 078512 Sifelendrua Banua Kecamatan Botomuzoi.

Gunungsitoli, Juni 2018

SORIANUS LASE
 NIM. 500627159