

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH,
PEMAHAMAN KURIKULUM, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU DI MAN KOTA BATU DAN MAN 1 KOTA MALANG**

TESIS

OLEH:

MUHAMMAD DANIEL
NIM 17711003



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH,
PEMAHAMAN KURIKULUM, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU DI MAN KOTA BATU DAN MAN 1 KOTA MALANG**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Muhammad Daniel

NIM 17711003

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIMMALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Malang Raya” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Batu, 2 Januari 2020

Pembimbing I



Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak
NIP. 196903032000031002

Pembimbing II



Dr. Alfiana Yuli E., MA
NIP. 197107012006042001

Batu, 2 Januari 2020

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI

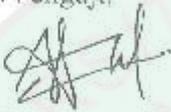


Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak
NIP. 196903032000031002

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 10 Januari 2020.

Dewan Penguji,


Dr. H. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP. 197501232003121003

Ketua


Dr. H. Ahmad Barizi, M.A
NIP. 197312121998031008

Penguji Utama


Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak
NIP. 196903032000031002

Anggota


Dr. Alfiara Yuli E. M.A
NIP. 197107012006042001

Anggota



Prof. Dr. H. Umar Sunandah, M. Ag
NIP. 19710826 199803 2 002

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Nama : **Muhammad Daniel**
Nim : **17711004**
Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**
Judul tesis : **Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang**

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam hasil penelitian ini tidak ada unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 2 Januari 2020

Hormat saya



Muhammad Daniel

NIM: 17711004

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَ
عَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ.

Puji dan syukur Allhamdulillah, peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada peneliti sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di Man Se-Malang Raya” ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Shalawat beriring salam semoga Allah SWT curahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyampaikan risalah Allah SWT sebagai pedoman hidup umat manusia, dan semoga diyaumul hisab nanti kita mendapat syafaat dari beliau. *Amin ya robbal alamin.*

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Bunda dan Ayah tercinta semoga rahmat dan inayah-nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendidik, mendo'akan dan merawat penulis sejak kecil sampai sekarang dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor,

atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.

3. Ibu Prof. Dr. Umi Sumbulah, M. Ag selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
4. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku ketua Program Studi dan Ibu Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd selaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
5. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku pembimbing utama dan Ibu Dr. Alfiana Yuli E, MA selaku Pembimbing pendamping yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.
6. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
7. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

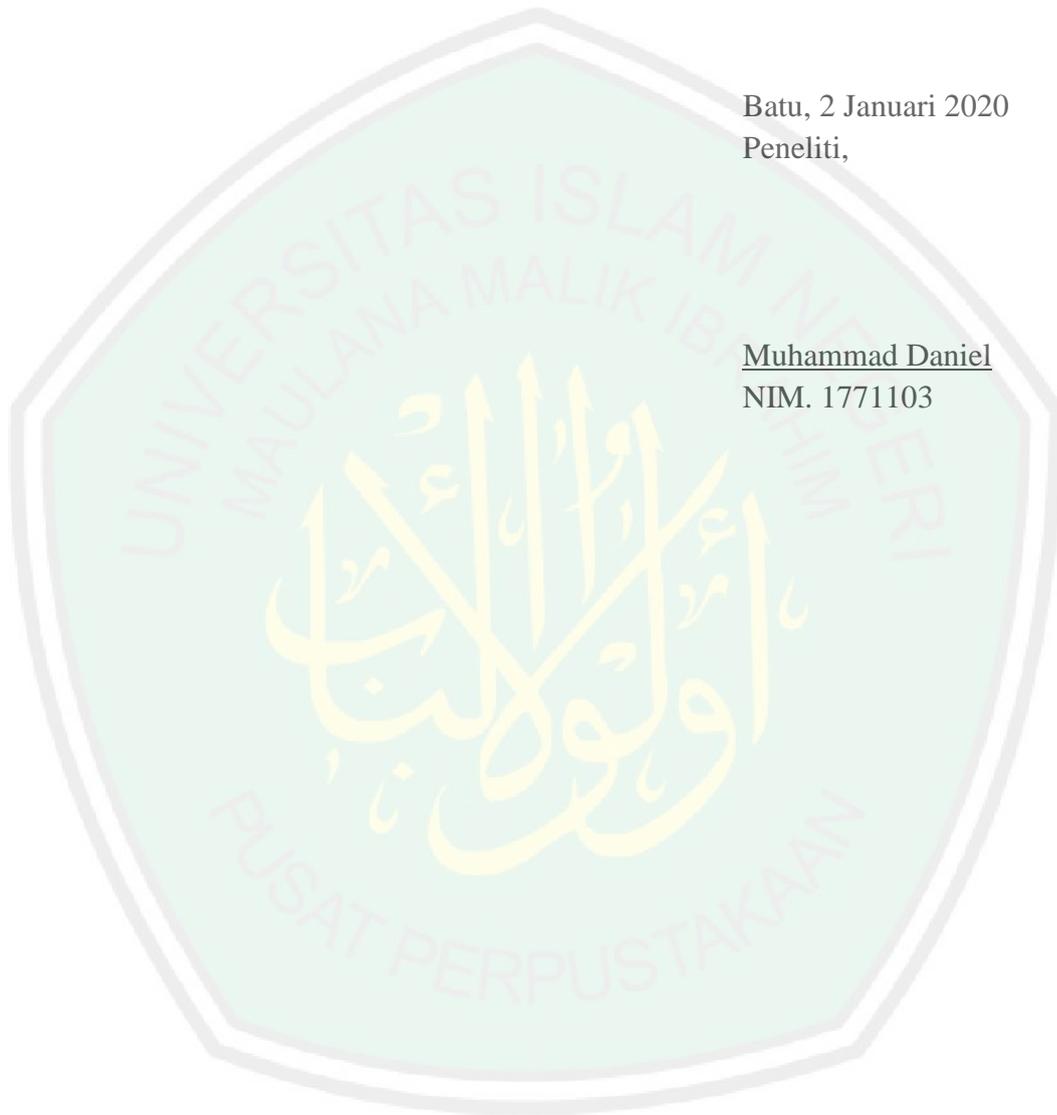
Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat diajukan refrensinya dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdo'a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti

menyadari bahwa karya ini9 masih jauh dari kata sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

Alhamdulillahilabbil alamin.....

Batu, 2 Januari 2020
Peneliti,

Muhammad Daniel
NIM. 1771103



PERSEMBAHAN

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati Ku Persembahkan Karya ini Kepada :

1. Kedua orang tua ku yang sangat ku sayangi dan ku cintai, Ayahanda Zainuddin Nanggroe, Ibunda Mawarnidah. Tentunya juga untuk Mak, dan Wawa yang telah membesarkan ku dengan do'a dan kasih sayang.
2. Adik ku Tercinta Jannatun Ma'wa, Waisul Qarani, Abizaar Zain yang selalu mewarnai hari-hari ku dengan penuh canda tawa.
3. Sahabat seperjuangan dari tanah rencong Bella Fitriya, Khal Isnaya dan Sriwati yang selalu berbagi ilmu dan saling mendukung untuk penyelesaian tesis ini
4. Ayu Agustina yang selalu menemani dan memberi dorongan moril yang tiada henti untuk menyelesaikan studi.
5. Sahabat-sahabatku ucapkan terima kasih kalian semua kawan-kawan seperjuangan di Program Studi Magister MPI angkatan 2017/2018 yang selalu setia menemani dan saling berbagi ilmu dan pengalaman demi kesuksesan di hari esok.
6. Sahabat-sahabat saya baik di malang, kerinci ataupun diluar malang, khususnya Linardo Pratama aka Lukman, Fuad Hasan, Mustafa, Dek T, Muhammad Ilham, Ismail, abiya Junaidi, Irfan Alfian, yang telah memberikan masukan dan dorongan dalam menyelesaikan tesis ini

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Logo	ii
Halaman Judul.....	iii
Halaman Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan	v
Pernyataan Orisinalitas Penelitian.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Motto.....	xv
Abstrak.....	xvi
Persembahan	xvii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Hipotesis Penelitian.....	8
F. Originalitas Penelitian.....	9
G. Definisi Istilah.....	11
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	19
A. Supervisi Akademik Kepala Sekolah.....	19
B. Pemahaman Kurikulum.....	36
C. Lingkungan Kerja.....	40
D. Kinerja Guru.....	44
E. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru.....	50

BAB III	: METODE PENELITIAN	58
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	58
	B. Populasi dan Sampel	59
	C. Instrumen Penelitian	62
	D. Uji Instrumen	66
	E. Teknik Pengumpulan Data	67
	F. Teknik Analisis Data	68
BAB IV	: HASIL PENELITIAN	78
	A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian	78
	B. Analisis Data PLS	90
	C. Pengujian Hipotesis	106
BAB V	: PEMBAHASAN	109
	A. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN Se-Malang Raya	109
	B. Pengaruh Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru MAN Se-Malang Raya	112
	C. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru MAN Se-Malang Raya	113
BAB VI	: PENUTUP	115
	A. Kesimpulan	115
	B. Implikasi Teoritis	116
	C. Saran	117
	DAFTAR PUSTAKA	120
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Originalitas Penelitian	15
Tabel 3.1. Populasi Guru	58
Tabel 3.2. Sampel Guru MAN Se-Malang Raya	60
Tabel 3.3. Alternatif Jawaban	62
Tabel 3.4. Variabel dan Indikator	63
Tabel 3.5. Distribusi Interpretasi	77
Tabel 3.6. Kriteria Penilaian PLS	77
Tabel 4.1. Rincian Responden Penelitian	82
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Supervisi Kademik Kepala Sekolah	83
Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Pemahaman Kurikulum	85
Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja	87
Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Kinerja Guru	89
Tabel 4.6. Hasil <i>Outer VIF Second Order</i>	94
Tabel 4.7. Hasil Uji Signifikansi <i>Outer Weight</i> pada <i>Second Order</i>	95
Tabel 4.8. Nilai <i>Outer VIF Value First Order</i>	98
Tabel 4.9. Hasil Uji Signifikansi <i>Outer Weight</i> pada <i>First Order</i>	99
Tabel 4.10. Nilai <i>Outer VIF</i>	101
Tabel 4.11. Koefisien Model <i>Path Structural</i>	102
Tabel 4.12. Koefisien Determinasi R^2	104
Tabel 4.13. Effect Size f^2	104
Tabel 4.14. Relevansi Prediktif	105
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian	106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh Supervisi Akademik, Pemahaman Kurikulum dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru	56
Gambar 3.1 Pengujian Relevansi Outer Loading	69
Gambar 3.2 Menilai Tingkat <i>Collinearity</i> dalam Model Pengukuran Formatif	72
Gambar 3.3 <i>Significance And Relevance of Outer Weight</i>	73
Gambar 3.3 Prosedur Model Pengukuran Struktur	73
Gambar 4.1 Diagram Frekuensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah	83
Gambar 4.2 Diagram Frekuensi Pemahaman Kurikulum	85
Gambar 4.3 Diagram Frekuensi Lingkungan Kerja	87
Gambar 4.4 Diagram Frekuensi Kinerja Guru	89
Gambar 4.5 Kerangka Konseptual	93
Gambar 4.6 Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner</i> Model Setelah <i>Bootstrapping</i>	108



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Angket Penelitian	125
2. Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model</i> Run 1	130
3. Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model</i> Run 2	131
4. Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model</i> Run 3	132
5. Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model</i> Run 4	133
6. Daftar Riwayat Hidup	134



ABSTRAK

Muhammad Daniel, 2019.*Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang*, Tesis Magister, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: 1. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, AK, Pembimbing 2. Dr. Alfiana Yuli E., MA.

Kata Kunci: Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum Lingkungan Kerja, Kinerja Guru

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mengelola aktifitas program kerja sekolah secara terarah dan terfokus. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki tugas untuk peningkatan kinerja guru, terdapat beberapa faktor yang mengakibatkan kinerja guru rendah, diantaranya supervisi yang kurang, pemahaman kurikulum yang rendah dan lingkungan kerja yang kurang memadai. Berdasarkan beberapa literatur ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, sebagian diantaranya disiplin, pendidikan dan latihan, suasana kerja, kompensasi, kompetensi manajerial kepala sekolah, tanggung jawab, dan budaya organisasi. Dari beberapa faktor tersebut, peneliti mengambil tiga faktor untuk penelitiannya yaitu supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang, (2) Pengaruh Pemahaman Kurikulum terhadap kinerja guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang, dan (3) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini populasi sebanyak 96 guru. Analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* melalui program *SmartPLS* versi 3.0 pengukuran data meliputi *Outer Model* dan *Inner Model*, *Bootstrapping*, serta *Blindfolding*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang nilai P-Value <0,10 yaitu sebesar 0,008 yang berarti jika supervisi akademik kepala sekolah ditingkatkan maka kinerja guru juga akan meningkat, (2) pemahaman kurikulum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang nilai P-Value <0,10 yaitu sebesar 0,055 yang berarti jika pemahaman kurikulum ditingkatkan maka kinerja guru juga akan meningkat, (3) lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang nilai P-Value <0,10 yaitu sebesar 0,162 yang berarti perbaikan dan peningkatan kualitas lingkungan kerja tidak selamanya meningkatkan kinerja guru, dikarenakan faktor lain lebih dominan dalam mempengaruhi peningkatan kinerja guru.

مستخلص البحث

دانيل، 2019. *تأثير رقابة أكاديمي رئيس المدرسة، وفهم المنهج، وبيئة العمل على إجراء المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية* مالانج، رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف 1: د. الحاج. واحد مورني، والمشرف 2: د. ألفيا بولي ه.

الكلمات المفتاحية: رقابة أكاديمي رئيس المدرسة، فهم المنهج، بيئة العمل، إجراء المدرس

رئيس المدرسة له دور مهم في إدارة عملية برمج عمل المدرسة موجهة ومركزة. لأجل ذلك، رئيس المدرسة له وظيفة لتزقية إجراء المدرس، عدة العوامل التي تؤثر إجراء المدرس منخفضة منها الرقابة الناقصة، وفهم المنهج المنخفض، بيئة العمل غير الكافية. بناء على بعض المصادر عدة العوامل التي تؤثر إجراء المدرس منها الانضباط، والتدريب، وحالة العمل، والتعويض، وكفاءة إداري رئيس المدرسة، والمسؤولية، وثقافة المنظمة. من عدة العوامل، الباحث أخذ ثلاثة عوامل لبحثه تعني رقابة أكاديمي رئيس المدرسة، وفهم المنهج، وبيئة العمل، وإجراء المدرس. رقابة الأكاديمي هي الرقابة التي يقوم بها رئيس المدرسة للإرشاد ومساعدة المدرسين في تنظيم عملية التعلم التي تشمل عملية تخطيط التعلم، وتنفيذ عملية التعلم، وتقييم نتيجة التعلم.

هذا البحث يهدف لشرح: (1) تأثير رقابة أكاديمي رئيس المدرسة جراء المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مالانج، (2) تأثير فهم المنهج جراء المدرس في المدرسة الإسلامية الحكومية مالانج، و (3) تأثير بيئة العمل بإجراء المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مالانج.

المدخل في هذا البحث هو الكمي، المجتمع في هذا البحث هو كل المدرسين الموجودين في المدرسة الإسلامية الحكومية مدينة مالانج ومدينة تو. بينما العينة في هذا البحث هي كل المجتمع يعني ستة وتسعون (96) مدرسا. تحليل البيات استخدام *Partial Least Square (PLS)* خلال برمج *Smart PLS* بصيغة 3.0 قياس البيات يشتمل *Outer Model* dan *Inner Model, Bootstrapping, serta Blindfolding*.

نتيجة البحث تدل على أن: (1) رقابة أكاديمي رئيس المدرسة تتأثر إيجابية ودلالية جراء المدرس بنتيجة $P-Value < 0,10$ هي $0,008$ ، بمعنى إذا كانت رقابة أكاديمي رئيس المدرسة ترتقى فإجراء المدرس يرتقى. (2) فهم المنهج يتأثر إيجابيا ودلاليا جراء المدرس بنتيجة $P-Value < 0,10$ هي $0,055$ ، و بمعنى إذا كان فهم المنهج يرتقى فإجراء المدرس يرتقى. (3) بيئة العمل لا تتأثر إيجابية ودلالية جراء المدرس بنتيجة $P-Value < 0,10$ هي $0,162$ ، بمعنى الإصلاح وترقية جودة بيئة العمل لا ترتقى إجراء المدرس أبدا.

ABSTRACT

Muhammad Daniel, 2019. *The Effects of Principal Academic Supervision, Curriculum Understanding, and Work Environment on the Teacher Performance in MAN Malang*, Master's Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor 1: Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, AK, Advisor 2: Dr. AlfianaYuli E., M.A.

Keywords: Principal Academic Supervision, Curriculum Understanding, Work Environment, Teacher Performance

The principal has an important role in managing the work activities of targeted and focused school programs. Therefore, the principal has the task of improving teacher performance, which is needed to improve teacher performance, requesting less supervision, understanding of curriculum and inadequate work environment. Based on some literatures, there are several factors that affect teacher performance, mostly discipline, education and training, work competence, compensation, principals' managerial competencies, responsibilities, and organizational culture. From these factors, the researcher took three factors for his research, namely the principal's academic supervision, curriculum understanding, and work environment.

This study aimed to explain: (1) The effect of school principal academic supervision on teacher performance in MAN Batu City and MAN 1 Malang City, (2) The influence of curriculum understanding on teacher performance in MAN Batu City and MAN 1 Malang City, and (3) The effect of Work Environment on teacher performance in MAN Batu City and MAN 1 Malang City.

The question in this study is quantitative. The population in this study were all teachers in MAN Batu City and MAN 1 Malang City. While the sample in this study amounted to 96 teachers. Data analysis used Partial Least Square (PLS) through the SmartPLS version 3.0 program. External and Inner Model, Bootstrapping, and Blindfolding data collection.

The results showed that: (1) the principal's academic supervision had positive and significant perceptions of teacher performance with a P-Value <0.10 which is equal to 0.008 which means that if the academic supervision of the principal increases then the teacher would increase, (2) understanding of the curriculum positive and significant impact on the performance of teachers whose P-Value is <0.10 which is 0.055, which means that if the understanding of the curriculum is improved, teacher performance will also increase, (3) The work environment has no positive and significant effect on the performance of teachers whose P-Value $<0,10$ which is equal to 0.162 which means an increase and increase in the quality of work does not need to improve teacher performance. Because other factors are more dominant in influencing teacher performance improvement.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kualitas sumber daya manusia menjadi masalah serius dan mendasar yang menghambat pembangunan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Penataan sumber daya perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non-formal, mulai pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi.¹ E Mulyasa menjelaskan lebih lanjut tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas diperlukan penekanan dan penanganan khusus, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Fakta bahwa masih banyaknya pendidik yang jarang mengevaluasi kinerjanya menjadi perhatian khusus praktisi pendidikan. Banyak guru yang melaksanakan kewajibannya dalam mengajar hanya sekedar menjalankan tuntutan profesinya dan tidak sepenuh hati, sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja guru dan nantinya akan berimbas pada kualitas *output* pendidikan yang menurun. Berdasarkan data UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) report 2016*, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang dan kualitas guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara

¹ Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung.: Remaja Rosda Karya, 2004). 4

berkembang di dunia. Jumlah guru mengalami peningkatan sebanyak 362% menjadi sebanyak 3 juta orang lebih, sedangkan peningkatan jumlah peserta didik hanya 17%. Dari 3,9 juta guru yang ada, masih terdapat 25% guru yang belum memenuhi syarat kualifikasi akademik dan 52% diantaranya belum memiliki sertifikat profesi.² Namun dengan jumlah guru yang banyak, kegiatan belajar yang optimal tidak dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas tidak menjamin kualitas dari sebuah proses pendidikan, melainkan proses pendidikan harus berkualitas sehingga akan menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas juga. Sehingga sangat diperlukannya peningkatan kinerja guru agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara maksimal.

Keberhasilan pembaharuan sekolah ditentukan oleh gurunya, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator dan sekaligus merupakan pusat inisiatif pembelajaran. Karena itu guru harus senantiasa mengembangkan diri secara mandiri serta tidak bergantung pada inisiatif kepala sekolah sebagai supervisor. Komponen guru sangat mempengaruhi kualitas pengajar melalui: (1) penyediaan waktu yang lebih banyak pada peserta didik, (2) interaksi dengan peserta didik yang lebih intensif/sering, (3) tingginya tanggung jawab mengajar dari guru. Karena itu baik buruknya sekolah sangat bergantung pada peran dan fungsi guru.

Berdasarkan hal tersebut, sedikitnya terdapat tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar (*teaching*) yaitu:

- a. Rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran

² Aisyah Maura, Fakta Kualitas Guru Indonesia yang Perlu Anda Ketahui, 22 Juni 2018, di akses tanggal 22/04/2019. <https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahui>

- b. Kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas
- c. Rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas (*Classroom Action Research*)
- d. Rendahnya motivasi berprestasi
- e. Kurangnya kedisiplinan
- f. Rendahnya komitmen profesi
- g. Rendahnya kemampuan manajemen waktu.³

Pendidikan memiliki peranan penting yang meyangkut dengan kemajuan masa depan bangsa, tanpa pendidikan yang baik mustahil suatu bangsa akan maju. Mengingat begitu sentralnya peran pendidikan dalam kemajuan sebuah bangsa maka yang menjadi roda penggerak utama pendidikan adalah seorang guru. Mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.

Dalam kenyataannya tidak sedikit dari guru yang menghadapi beberapa hambatan sehingga menyebabkan kurang maksimal pelaksanaan proses pembelajaran. Dengan adanya hambatan tersebut nantinya akan berimbas pada tercapainya hasil pendidikan yang kurang maksimal, maka guru tersebut membutuhkan bimbingan, pengarahan dan juga bantuan dari pihak lain yang mempunyai kelebihan dan kemampuan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh guru tersebut.usaha untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut dapat diperoleh dari berbagai pihak terutama kepala sekolah dengan prose

³ Departemen Agama RI, *Motivasi dan Etos Kerja*, (Jakarta: Depag RI, 2002). 85

bimbingan dan pengarahan, salah satunya dengan adanya supervisi akademik kepala sekolah.

Kinerja guru di madrasah ditentukan oleh faktor supervisi kepala madrasah, pemahaman terhadap kurikulum serta lingkungan kerja yang tercipta di madrasah. Kinerja guru memengaruhi mutu madrasah. Mutu Madrasah Aliyah masih rendah sehingga terpinggirkan dibandingkan dengan lembaga pendidikan non Islam dan lembaga pendidikan yang dikelola Depdiknas/Dinas Pendidikan. Penelitian tentang supervisi kepala sekolah, pemahaman guru terhadap kurikulum, lingkungan kerja dan kinerja guru baik penelitian-penelitian terdahulu maupun penelitian-penelitian terkini perlu dipelajari dan dicermati untuk dijadikan masukan bagi perbaikan mutu pendidikan pada madrasah.

Kinerja guru dipengaruhi oleh pembinaan yang dilakukan kepala sekolah melalui supervisi. Supervisi merupakan faktor ekstrinsik yang berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja, prestasi, dan profesionalisme guru. Suasana belajar sekolah dengan faktor-faktor yang ada di dalamnya ditemukan hubungan positif dan paralel antara iklim belajar sekolah dengan efektivitas sekolah. Efektivitas suatu sekolah dalam praktiknya dapat dilihat dari beberapa aspek yang meliputi: iklim belajar, penguatan kemampuan dasar peserta didik, terpenuhinya harapan guru, administrasi, kepemimpinan dan sistem umpan balik dalam penilaian kemajuan akademik.

Urgensi supervisi akademik kepala sekolah terhadap guru salah satunya adalah sebagai *quality control* dalam kegiatan pembelajaran. Perkembangan kualitas sekolah terkontrol secara baik dengan adanya supervisi akademik kepala

sekolah, karena semua aspek lembaga tersebut berada dalam pantauan kepala sekolah secara menyeluruh. Kontribusi supervisi kepala sekolah sebagai *quality control* terhadap kegiatan pembelajaran akan memberikan efek positif yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja guru dalam keterampilan mengajar. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan *output* yang baik pula bagi prestasi belajar siswa.

Pemahaman guru terhadap kurikulum memengaruhi kinerja guru. Guru dituntut memiliki pemahaman serta kemampuan menjabarkan, mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum. Pemahaman kurikulum adalah kemampuan membedakan, memperluas, menerangkan, menyimpulkan, memberi contoh, mengklasifikasikan konsep-konsep kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan.⁴

Peningkatan kinerja guru akan berpengaruh pada peningkatan kualitas *output* SDM yang dihasilkan dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Kualitas pendidikan dan lulusan sering kali dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan dalam proses belajar mengajar yang menjadi tanggungjawabnya. Untuk dapat mencapai hasil belajar yang optimal tentunya guru harus memiliki dan menampilkan kinerja yang maksimal selama proses belajar mengajar dengan menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Menurut Jasmani dan Syaiful “Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan,

⁴ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya”.⁵ Selain beberapa faktor diatas salah satunya kepala madrasah juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru, terkait dengan motivasi kerja yang diberikan oleh kepala madrasah terhadap guru guna meningkatkan kenerja dan keterampilannya, seperti kepala madrasah yang mengikutsertakan para guru ke pelatihan-pelatihan guna mempertajam keterampilan guru dalam mengajar.

Kinerja guru juga elemen yang sangat penting dalam pendidikan dan penentu dari tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Kinerja guru tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yakni, *pertama* faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. *Kedua*, faktor psikologis yang mencakup persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. *Ketiga*, faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).⁶

Kinerja guru dapat dikatakan sebagai tampilan kerja dalam proses pembelajaran sebagai pendidik yang dapat mengembangkan dan menghasilkan kegiatan yang lebih baik, sehingga kinerja guru sebagai penentu bagi tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Kualitas kinerja guru sangat menentukan hasil pendidikan, ini karenakan guru berinteraksi secara langsung dengan siswa.

⁵Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan: Terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*. (Yogyakarta: Ar-Ruz Media. 2013). 160

⁶ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., *Organizations Behaviour Structure Processes*, (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2006), 8-11

Menurut Abd. Madjid, kualitas guru yang rendah tentu diakibatkan perbedaan kualitas kerja, kompensasi, dan kemampuan yang dimiliki guru, yang pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru dalam peningkatan mutu pendidikan umumnya dan mutu pembelajarankhususnya.⁷

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor mempunyai tanggungjawab untuk peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus melakukan pengawasan secara baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip dan teknik serta pendekatan yang tepat. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dapat meningkatkan kinerja dan dedikasi guru dalam pendidikan.

Tugas seorang pengawas adalah membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru bahwa proses belajar mengajar dapat memberikan pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap dan keterampilan guru serta proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru tersebut harus dibantu secara profesional sehingga guru dapat berkembang dalam pekerjaannya yaitu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Menurut Moekijat pengawasan mempunyai peranan penting bagi manajemen kepegawaian karena ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja tergantung dari bagaimana ia mengawasi cara kerja pegawainya dan mendekati

⁷ Abd. Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompensasi, Komitmen, dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta : Samudra Biru, 2016),2

para pegawainya agar mereka melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tidak ada unsur paksaan hanya karena mereka diawasi.⁸

Pendidikan di pulau Jawa cenderung lebih maju dari daerah lain di Indonesia, hal ini mengindikasikan bahwa kualitas guru yang bagus serta peningkatan kinerja guru yang dilakukan secara berkelanjutan. Khususnya di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang kinerja guru bisa dikatakan bagus, hal ini didasarkan pada observasi lapangan yang peneliti lakukan. Beberapa guru madrasah menjadi bagian dalam tim yang merancang soal-soal Ujian Nasional untuk tingkat Madrasah Aliyah. Di salah satu Madrasah bahkan ada guru yang sudah menulis buku-buku dan beberapa karya tulis novel yang sudah ber-ISBN hal ini menunjukkan bahwa pemahaman guru akan kurikulum juga sangat bagus.

Kinerja guru yang bagus tak lepas dari peran kepala sekolah yang memiliki tanggung jawab dan harus berkompeten dalam pengembangan guru. diantaranya kepala sekolah mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran dengan guru melalui supervisi kunjungan kelas, serta menyelenggarakan program in-service sesuai kebutuhan guru.

Lingkungan kerja guru memiliki pengaruh tersendiri terhadap kinerja guru, baik dari lingkungan fisik maupun non-fisik. Letak geografis sekolah, kebersihan dan ruang kerja guru juga bisa berdampak pada konsentrasi guru yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja guru. demikian halnya dengan lingkungan non-fisik, peneliti menemukan bahwa untuk mempererat hubungan emosional antar guru tiap sekolah mengadakan acara temu ramah (*gathering*)

⁸ Moekijat, *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*, (Yogyakarta: Lintang Pustaka, 1994).185

dengan semua unsur sekolah. Tidak hanya itu, dalam hal akademisi guru juga saling bertukar ilmu dan melakukan diskusi sesuai dengan bidang masing-masing. Hal ini mengindikasikan bahwa madrasah menciptakan lingkungan kerja guru yang bagus.

Berdasarkan pernyataan tersebut menggambarkan bahwa kinerja gurusangat tergantung pada pengawasan dari seorang kepala madrasah, dikarenakan kepala madrasah yang mengambil keputusan terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan guru di madrasah. Pengawas yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah tugas dan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai seorang supervisor, guna mengembangkan kerjasama antar personal di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan pengawasan secara berkelanjutan sangat diperlukan untuk membantu kelancaran tugas sehingga kinerja guru meningkat dan mampu berprestasi serta mampu mengejar ketinggalan, bersaing dengan sekolah lain. Pengawas sekolah perlu memiliki sifat kepemimpinan atau kecakapan memandu agar sekolah binaan yang dipandu dapat berjalan baik dan lancar. Kelancaran jalannya pendidikan itu dapat dicapai dengan baik berkat adanya kegembiraan bekerja dalam kehidupan sebuah sekolah. Pengawas sekolah harus memiliki kesanggupan atau kecakapan selaku pengembang atau pemandu pendidikan dalam mewujudkan pendayagunaan setiap personil secara tepat dan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal untuk memperoleh hasil dan pencapaian tujuan dalam sekolah tersebut. Sebagai pengembang pendidikan

pengawas sekolah mempunyai peranan yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

Kepala madrasah menjadi kunci utama dan tokoh sentral untuk mewujudkan peningkatan kinerja guru di madrasah, hal ini seiring dengan diberikannya wewenang yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola lembaganya sendiri. Madrasah menjadi lembaga otonom yang penyelenggaraannya tetap pada koridor Sistem Pendidikan nasional (Sisdiknas). Namun, realita sekarang ini banyak kepala madrasah yang tidak terlalu kuat dalam melaksanakan pengawasan terhadap guru, bahkan kepala madrasah cenderung menyerahkan pelaksanaan pengawasan ketika pengawas pusat datang untuk melakukan supervisi. Hal ini menyebabkan kinerja guru tidak diawasi secara berkelanjutan oleh kepala madrasah. Padahal kepala madrasah juga berperan sebagai *supervisor*/pengawas dalam sebuah madrasah dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja guru.

Kegiatan pengawasan oleh kepala madrasah akan berpengaruh secara psikologis terhadap kinerja guru. Guru yang puas dengan pengawasan kepala madrasah maka ia akan bekerja dengan sukarela yang akhirnya dapat membuat produktivitas kerja guru meningkat. Tetapi jika guru kurang puas terhadap pelaksanaan pengawasan oleh kepala madrasah maka guru dalam bekerja kurang bergairah, hal ini mengakibatkan produktivitas guru menurun.

A. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang?
2. Apakah pemahaman kurikulum berpengaruh terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang?

B. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran empirik tentang pengaruh pengaruh supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan perangkat pembelajaran guru. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.
2. Menjelaskan pengaruh pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.
3. Menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini secara teoritis bermanfaat:

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pembelajaran gurudengan memaksimalkan peran kepala sekolah sebagai supervisor dan memotivasi guru dalam bekerja
- b. Memperoleh nilai-nilai yang berguna untuk pengembangan lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta dalam kaitannya antara supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja dengan kemampuan penyusunan perangkat pembelajaran.
- c. Dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengaruh antara supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja dengan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini berguna bagi:

a. Sekolah

Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai bahan informasi bagi lembaga pendidikan. Khususnya bagi MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang, hasil yang tersajikan dalam penelitian ini nantinya merupakan kondisi nyata yang ada sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan pengelolaan kedepan sehingga

dapat meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

b. Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi kepala sekolah agar berupaya meningkatkan perannya sebagai supervisor terutama supervisi akademiknya, mengarahkan, dan membina guru sehingga mampu memotivasi para guru, memacu meningkatkan kinerjanya.

c. Guru

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru agar selalu berupaya meningkatkan pemahaman kurikulum dan kemampuan penyusunan perangkat pembelajaran sehingga ikut berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

D. Hipotesis Penelitian`

Pada umumnya, penelitian bekerja dengan dua hipotesis yang secara eksplisit rumusan itu juga menyatakan kecenderungan atau perbedaan khusus yang diharapkan terjadi. Kedua hipotesis itu yaitu:

1. H_{01} = Supervisi akademik kepala sekolah tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

H_{a1} = Supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif signifikan

terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

2. H_{02} = Pemahaman kurikulum tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

H_{a2} = Pemahaman kurikulum berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

3. H_{03} = Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

H_{a3} = Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian yang baru sifatnya mendukung, menolak atau memiliki sudut pandang yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Untuk menghindari adanya penulisan kajian terhadap hal-hal yang sama dan untuk bahan pertimbangan, maka penulis memaparkan beberapa hasil penelitian sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Hadal Yasin yang bertujuan untuk mengungkapkan implikasi supervisi akademik kepala SMAN 1 Ladongi dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMAN 1 Ladongi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; (1) program supervisi akademik kepala SMA Negeri 1 Ladongi disusun berdasarkan hasil analisis supervisi dan pemantauan proses pembelajaran sebelumnya, (2) Strategi pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah meliputi: melakukan supervisi perangkat pembelajaran, supervisi dengan teknik kunjungan kelas, dan pengamatan terhadap kegiatan guru

di kelas, dan pelaksanaan tindak lanjut terhadap hasil supervisi akademik dengan bentuk pembinaan personal dan kelompok. (3) Implikasi supervisi akademik kepala sekolah yaitu: (a) meningkatnya kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran (b) meningkatnya kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, (c) meningkatnya kemampuan guru dalam mengevaluasi hasil belajar siswa.⁹

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Irwan, bertujuan untuk menjelaskan pengaruh secara bersama-sama supervisi kepala sekolah dan kecerdasan emosional guru terhadap kinerja guru di SMAN Se-Kabupaten Kolaka Timur. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif berjenis survey, dengan jumlah responden sebanyak 95 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh positif dan signifikan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional guru terhadap kinerja guru, dan (3) ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan supervisi kepala sekolah dan kecerdasan emosional guru terhadap kinerja guru.¹⁰

Penelitian juga dilakukan oleh Naili Kholidia yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kompetensi manajerial, kompetensi supervisi kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pamekasan, dan menjelaskan hubungan motivasi kerja guru menjadi mediasi antara kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru

⁹Muhammad Hadal Yasin, *Supervisi Akademik Kepala sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ladongi Kabupaten Kolaka Timur Sulawesi Tenggara*, (Malang: UIN Maliki Malang, 2016)

¹⁰ Irwan, *Supervisi Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMAN Se-Kabupaten Kolaka Timur*, (Malang: UIN Maliki, 2017)

MTs Negeri di Kabupaten Pamekasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel 127 guru MTs Negeri Kabupaten Pamekasan. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) ada hubungan yang positif dan signifikan dari kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) ada hubungan yang positif dan signifikan dari kompetensi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru, (3) ada hubungan positif dan signifikan dari kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pamekasan.¹¹

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Fayruzah El-Faradis dengan tujuan penelitian untuk menjelaskan (1) pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan, (3) pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel 85 responden. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru, (2) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (3) ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.¹²

¹¹ Nailly Kholidia M, *Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Pamekasan*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018).

¹² Fayruzah El-Faradis, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*, Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2016).

Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan antara Peneliti dengan Peneliti Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Muhammad Hadal Yasin (2016)	Supervisi Akademik Kepala Sekolah	Fokus pada peningkatan mutu pembelajaran dan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif	Penelitian ini memiliki fokus untuk melihat kinerja guru yang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu; supervisi kepala sekolah, kemampuan memahami kurikulum, dan lingkungan kerja.
2	Irwan (2017)	Menggunakan supervisi kepala sekolah sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat	Penelitian tersebut fokus pada kecerdasan emosional guru yang mempengaruhi kinerja guru	
3	Naily Kolidia (2018)	Kompetensi supervisi kepala sekolah sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat	Menambahkan kompetensi manajerial sebagai variabel bebas, dan motivasi kerja sebagai fokus variabel terikat	
4	Fayruzah El-Faradis (2016)	Menggunakan variabel kinerja guru sebagai variabel terikat	Penelitian ini terfokus pada kinerja guru yang dipengaruhi oleh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja.	

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dikaji oleh peneliti, penelitian tentang pengaruh supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru masih belum ada. Penelitian ini berfokus pada kinerja guru yang dipengaruhi oleh tiga aspek yaitu supervisi akademik, pemahaman kurikulum dan lingkungan kerja. Maka peneliti merasa tertarik untuk menelaah tentang “Pengaruh supervisi akademik kepala

sekolah, pemahaman kurikulum dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang”.

F. Definisi Istilah

Guna mempermudah dalam pemahaman dan memberikan batasan penelitian, maka diperlukan definisi istilah sehingga penelitian tidak meluas pembahasannya dan sesuai dengan fokus penelitian. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan:

1. Supervisi akademik adalah kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membina serta membantu para guru dalam mengelola proses pembelajaran yang meliputi kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kegiatan supervisi akademik kepala sekolah tersebut 5 kegiatan sebagai berikut; (1) diskusi kelompok, (2) kunjungan kelas, (3) pembicaraan individual, (4) simulasi pembelajaran, dan (5) evaluasi.
2. Pemahaman kurikulum adalah kemampuan guru dalam rangka menerangkan, mengklasifikasikan, mengembangkan, memperluas dan mengimplementasikan konsep-konsep kurikulum yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan. Adapun indikatornya ada tiga yaitu pemahaman terhadap komponen kurikulum, pengembangan kurikulum dan implementasi kurikulum.
3. Lingkungan kerja adalah kondisi yang terdapat di dalam suatu sekolah baik lingkungan fisik maupun non-fisik yang berkaitan dengan hubungan

antarindividu, baik hubungan kepala sekolah dan guru, dan diantara guru dan peserta didik dalam sekolah. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar guru dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru. Dalam penelitian ini lingkungan kerja diukur melalui indikator, (a) Lingkungan Kerja Fisik, yaitu (1) sarana dan prasarana (2) kondisi lingkungan (3) Keamanan (b) Lingkungan Kerja Non Fisik, yaitu (1) hubungan kerja dengan atasan (2) hubungan kerja dengan sesama guru (3) hubungan kerja dengan karyawan madrasah.

2. Kinerja guru adalah keberhasilan guru dalam proses pembelajaran dengan menampilkan kompetensi-kompetensi dimana guru sebagai pendidik dan sekaligus sebagai pengajar. Dalam penelitian ini kinerja diukur melalui (1) Perencanaan pembelajaran dengan indikator; memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik, menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir, merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi. (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif dengan indikator; menguasai materi pelajaran, menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan sumber belajar/media, memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menggunakan bahasa yang benar dan tepat, mengakhiri pembelajaran yang efektif. (3) penilaian pembelajaran dengan indikator; merancang alat evaluasi, menggunakan berbagai strategi dan metode

penilaian, memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Supervisi Akademik Kepala Sekolah

1. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi berasal dari bahasa Inggris “*supervision*” yaitu dari kata “*super*” dan “*vision*”. Super berarti atas atau lebih, sedangkan vision artinya melihat. Mulyasa menyebutkan bahwa supervisi mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.¹⁰ Sedangkan supervisi menurut Nawawi adalah pelayanan yang disediakan oleh pimpinan untuk membantu guru-guru agar menjadi guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mampu meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar di sekolah”.¹¹

Secara umum, istilah supervisi dapat dilihat dari berbagai sisi, tergantung pada latar belakang dan pengalaman para pakar yang mendefinisikannya. Berikut uraian beberapa definisi supervisi menurut pakar:

- a. Menurut Jones “Supervisi adalah kegiatan yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama dalam mengembangkan kemampuan personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama dalam pendidikan. Titik berat pengembangan bagi guru, kepala sekolah, petugas

¹⁰E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 154

¹¹Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru (memberdayakan pengawas sebagai gurunya guru)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 3

- perpustakaan, petugas yang menangani sumber belajar, terutama petugas non-guru”.
- b. Robbin mengartikan “Supervisi sebagai suatu aktifitas pengarahan langsung yang dilakukan oleh administrator terdepan, sebab merekalah yang berhadapan langsung dengan personalia sekolah yang menangani proses belajar mengajar para siswa di sekolah”.
- c. Menurut Sergiovanni “supervisi pembelajaran diartikan sebagai usaha mendorong, mengkoordinir, dan menstimulir serta menuntun pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan disuatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi pembelajaran”.¹²
- d. Sedangkan Glickman mengartikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.¹³
- e. Bordman mendefinisikan “supervisi pendidikan adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan setiap murid. Sehingga mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.¹⁴ Dengan demikian, supervisi yang dilakukan terhadap guru berpengaruh kepada siswa, hal ini dikarenakan pelaksanaan

¹²Masaong, *Supervisi Pembelajaran*, 3

¹³Glickman, Carl D, *Supervision of Instruction*, (Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995), 23

¹⁴Supardi, *Kinerja Guru*, (Rajawali Pers: 2013), 75

supervisi tersebut ditujukan untuk membimbing guru agar lebih efektif dalam proses pembelajaran.

Sedangkan supervisi akademik sebagaimana yang diungkapkan oleh Daresh yang dikutip Lantip dan Sudiyono menjelaskan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.¹⁵

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville, ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi akademik, yaitu:

- 1) Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik dan esensi dari supervisi akademik. Akan tetapi, hal ini tidak boleh diasumsikan bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak semua guru cocok dengan perilaku supervisi akademik. Secara khusus, kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan acuan pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik.
- 2) Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara baik, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut.

¹⁵Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah (teori dan praktik)*, (Jakarta:Ardadizya Jaya, 2011), 84

- 3) Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi peserta didik.¹⁶

Dengan demikian pengertian supervisi akademik adalah segala bantuan dari supervisor untuk meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal. Dengan cara memberi bantuan, dorongan, pembinaan, bimbingan, dan memberi kesempatan bagi guru dalam mengelola pembelajaran untuk mengembangkan profesionalismenya. Pada hakekatnya, kegiatan supervisi akademik dilakukan untuk memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru agar mereka dapat mengembangkan potensi dan kemampuannya dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran sehingga kegiatan belajar di kelas dapat berlangsung dengan baik.

Mencermati pengertian supervisi akademik sebagaimana uraian di atas, dapat dikatakan bahwa umumnya supervisi akademik ditunjukkan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik (bermutu). Untuk itu, ada dua aspek yang perlu diperhatikan, yaitu: 1) pelaksanaan kegiatan belajar mengajar; dan 2) hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar. Jadi, supervisi akademik yang menekankan pada pembinaan profesional guru, agar lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.

Terdapat beberapa landasan yuridis yang mendasari pentingnya kegiatan supervisi pengajaran tingkat satuan pendidikan. Landasan yuridis tersebut diantaranya dijelaskan sebagai berikut:

- a) Undang-undang Republik Indonesia No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional mengatakan: bahwa sistem pendidikan nasional harus

¹⁶Glickman, Carl D, *Supervision of Instruction*, 23

mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

- b) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen: “bahwa untuk menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi, serta tata pemerintahan yang baik dan akuntabilitas pendidikan yang mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dan dosen secara terencana, terarah, dan berkesinambungan”.
- c) Peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah: pasal 1 (1) untuk dapat diangkat sebagai pengawas sekolah/madrasah seseorang wajib memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional. (2) standar pengawas sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tercantum dalam lampiran peraturan menteri ini.
- d) Peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru: pasal 1 (1) setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. (2) standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tercantum dalam lampiran peraturan menteri ini. Pasal 2 ketentuan mengenai guru dalam jabatan yang

belum memenuhi kualifikasi akademik diploma empat (D-IV) atau sarjana (SI) akan diatur dengan peraturan menteri tersendiri.

Berdasarkan landasan yuridis diatas, diharapkan dengan adanya kegiatan supervisi akademik yang dilakukan supervisor di tingkat satuan pendidikan, dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan mutu pendidikan secara umum dan peningkatan mutu pembelajaran pada khususnya, serta mampu memperbaiki kinerja dan meningkatkan profesionalisme guru terutama pada proses belajar mengajar di kelas.

2. Tujuan Supervisi Akademik

Wiles dan W.H. Burton sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin mengungkapkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah membantu pengembangan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Tujuan supervisi pendidikan tidak lain adalah untuk meningkatkan pertumbuhan siswa dan dari sini sekaligus menyiapkan bagi perkembangan masyarakat.¹⁷

Amatembun merumuskan tujuan supervise pendidikan (dalam hubungannya dengan tujuan pendidikan nasional) yaitu: “membina orang-orang yang di supervisi menjadi manusia-manusia pembangunan dewasa yang berpancasila”.¹⁸ Sedangkan Yushak Burhanuddin mengemukakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efesiensi belajar mengajar.

¹⁷Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 29.

¹⁸N.A.Amatembun, *Supervise Pendidikan Penuntun Para Pemilik Pengawas Dan Guru-Guru*, edisi ke-5, (Bandung: Suri, 2000), 24-25

- b. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- c. Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal.
- d. Menilai keberhasilan sekolah dan pelaksanaan tugas di sekolah.
- e. Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh.¹⁹

Pelaksanaan supervise dalam lapangan pendidikan pada dasarnya bertujuan memperbaiki proses belajar mengajar secara total.²⁰ Dalam hal ini bahwa tujuan supervisi tidak hanya memperbaiki mutu mengajar guru, akan tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran pembelajaran, meningkatkan mutu pengetahuan dan keterampilan guru, memberikan bimbingan dan pembinaan dalam pelaksanaan kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, tehnik evaluasi pengajaran dan lain-lain.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi pada dasarnya adalah memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilapan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar sehingga kegiatan tersebut berjalan efektif dan efisien.

¹⁹Yushak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, cet.ke-3, (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2005), 100.

²⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 77

3. Fungsi Supervisi Akademik

Tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan secara sistimatis.

Menurut W.H. Burton dan Leo J. Bruckner sebagaimana dikutip oleh Piet menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik.²¹ Sedangkan Menurut Swearingen, yang dikutip oleh Sahertian, terdapat delapan hal yang menjadi fungsi supervisi pendidikan yaitu:

- a. Mengkoordinasikan semua usaha sekolah.
- b. Melengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru-guru.
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
- f. Menganalisis situasi belajar mengajar.
- g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf.
- h. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan mengajar guru-guru.²²

Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada di lingkungan sekolah. Ia bisa mencakup usaha dari setiap guru dalam

²¹Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervise Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*, cet.ke-2, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 21

²²Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Tehnik Superisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 25

mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terarah agar nantinya akan benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-usaha tersebut baik dibidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikannya agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai. Oteng Sutisna mengemukakan beberapa fungsi supervisi yaitu:

- 1) Sebagai penggerak perubahan.
- 2) Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran.
- 3) Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia.
- 4) Sebagai kepemimpinan yang kooperatif.²³

Menurut Zakiah Drajat, ada tiga fungsi supervisor, yaitu: (1) fungsi kepemimpinan, (2) fungsi pembinaan, dan (3) fungsi pengawasan.²⁴ Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat diartikan bahwa fungsi supervisor adalah bertindak sebagai pencipta hubungan yang harmonis antara guru/karyawan, dan membina pengertian melalui komunikasi dua arah sehingga lebih menjamin terlaksananya kegiatan supervisi sesuai dengan program kerja yaitu meningkatkan kemampuan profesional guru dalam bidang pengajaran, bimbingan dan penyuluhan serta bidang pengelolaan kelas.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa inti dari fungsi supervisi akademik adalah ditujukan untuk perbaikan mutu pembelajaran melalui perencanaan pembelajaran yang baik, perbaikan proses pembelajaran sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai dengan baik.

²³Oteng Sutisna, *Administrasi Dan Supervise Pendidikan Dasar Dan Teoritis Untuk Praktek Profesional*, edisi ke-5, (Bandung: Angkasa, 1989), 27

²⁴Zakiah Drajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, ct.ke-3, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 14

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah adalah orang yang membawahi sekelompok anggota atau staf.²⁵ Membawahi bukan berarti berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang, melainkan dalam arti kepala sekolah berada diatas dalam tanggung jawab terhadap segala aktivitas dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi kepala sekolah dalam hal ini adalah memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada guru agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan mengajar secara efektif dan efisien. Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus berusaha memberikan kesempatan dan bantuan profesional kepada guru-gurunya untuk tumbuh dan berkembang, serta mengidentifikasi bakat-bakat dan kesanggupannya.

Pelaksanaan program dan kegiatan sekolah untuk mencapai kualitas yang dipersyaratkan perlu mendapat supervisi yang sungguh-sungguh oleh kepala sekolah. supervisi, pengendalian, atau kontroling yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengukur kualitas kegiatan sekolah. Supervisi dapat dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan program dan kegiatan, membina orang-orang yang melaksanakan kegiatan, dan pelurusan program dan kegiatan yang tidak mengarah pada sasaran untuk pengendalian mutu.

Terry menegaskan bahwa supervisi berkaitan dengan apa yang direncanakan. Sedangkan menurut Sutisna mengatakan bahwa tindakan supervisi terdiri dari tiga langkah universal, yaitu (1) mengukur perbuatan; (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan; (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan

²⁵Syaifuddin Aas, Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran, (*Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1998)

pembetulan.²⁶ Pendapat para ahli tersebut menegaskan bahwa supervisi adalah jaminan agar tujuan dapat dicapai dengan mencegah berbagai penyimpangan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Artinya kontrol atau supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah kegiatan untuk menjamin tidak adanya penyimpangan-penyimpangan, terhindar dari kesalahan sekecil apapun, sehingga kegiatan lembaga/sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan, mencapai sasaran yang ditetapkan dan mendapat pengakuan dari stakeholders bahwa sekolah itu berkualitas.

Dapat juga dipahami bahwa supervisi berarti suatu kegiatan monitoring, controlling, dan pengendalian dalam upaya untuk pengumpulan data kinerja sekolah, untuk membandingkannya dengan suatu standar yang telah ditetapkan. Apabila ada penyimpangan sehingga tidak sesuai dengan standar, maka kepala sekolah perlu melakukan perbaikan-perbaikan secepatnya dengan menggunakan langkah-langkah yang efektif dan prosedur yang simpel dan benar-benar untuk menjaga mutu proses dan mutu hasil yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan tugas sebagai supervisor, kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:²⁷

- a. Supervisi harus bersifat konstrutif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan untuk bekerja;
- b. Realistis dan mudah dilaksanakan;
- c. Menimbulkan rasa aman kepada guru/pegawai;
- d. Berdasarkan hubungan profesional;

²⁶Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 130

²⁷Suryo Subroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi*, (Bandung: Angkasa, 2010), 144

- e. Harus memperhitungkan kesanggupan dan sikap guru/pegawai;
- f. Tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan kegelisahan bahkan sikap antipati dari guru;
- g. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan angkat, kedudukan dan kekuasaan pribadi;
- h. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan (supervisi berbeda dengan inspeksi);
- i. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil;
- j. Supervisi hendaknya juga bersifat prefektif, korektif, dan kooperatif.

Menurut Jhon Minor Gwyn yang dikutip oleh Piet A. Sahertian mengatakan bahwa tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor terdiri daritiga hal yaitu:²⁸

- a. Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual;
- b. Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melaksanakan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah, dan
- c. Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap guru adalah sebagai usaha yang memberikan kesempatan kepada guru untuk

²⁸Tim Dosen jurusan administrasi pendidikan IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan* (IKIP Malang, 1989), 283.

berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Para guru tersebut menjadi mampu dan mau memperbaiki dan meningkatkan kemampuan belajar peserta didiknya. Mengingat pentingnya bimbingan profesional ini bagi guru, maka kepala sekolah harus senantiasa meningkatkan dan menyegarkan pengetahuannya beberapa tingkat lebih baik dibanding guru, karena jika kemampuan kepala sekolah itu sama atau bahkan di bawah guru, maka tugas bimbingan dan pemberian bantuan bagi guru tidak begitu berarti. Kepala sekolah sebagai supervisor dalam melakukan supervisi harus mengetahui secara jelas apa saja yang harus disupervisi dan bagaimana teknikanya.

5. Teknik Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Mulyasa, Oliva; Glickman, Neagley & Evan; Robbin & Hollenback menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kinerja profesional guru, kepala sekolah sebagai supervisor harus menggunakan teknik yaitu:

- a. Diskusi Kelompok: kegiatan yang dilakukan bersama dengan guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan.
- b. Kunjungan kelas: teknik pengamatan pembelajaran secara langsung dan merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hasil yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar.
- c. Pembicaraan Individual: teknik bimbingan konseling yang dapat digunakan untuk memberikan bimbingan langsung kepada guru.
- d. Simulasi Pembelajaran: teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat

menganalisa secara langsung penampilan yang diamatinya untuk introspeksi. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah secara terprogram. Misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu.²⁹

- e. Evaluasi: menilai kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya meningkatkan mutu pendidikan dan merfleksikan hasil penilaian untuk meningkatkan mutu pendidikan.³⁰

Dengan demikian, teknik yang digunakan untuk mengukur kegiatan supervisi akademik kepala sekolah tersebut 5 kegiatan sebagai berikut; (1) diskusi kelompok, (2) kunjungan kelas, (3) pembicaraan individual, (4) simulasi pembelajaran, dan (5) evaluasi.

6. Pengukuran Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Dalam Permendiknas no. 13 tahun 2007 dijelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik terdiri dari tiga kompetensi, yaitu:³¹

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
Perencanaan program supervisi adalah penyusunan dokumen
- b. Melaksanakan supervisi akademik guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat
- c. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik guru dalam rangka peningkatn profesionalisme guru

²⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 113.

³⁰ Mantja, *Organisasi dan Hubungan Kerja Pengawas Pendidikan*, makalah disampaikan dalam rapat konsultasi pengawas antara Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional dengan Badan Pengawasan Daerah di Solo, Tgl 24-28 September 2001.

³¹ Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional, *Materi Pelatihan Kemampuan Kepala Sekolah*, 2010

7. Supervisi dalam Perspektif Islam

Supervisi merupakan serangkaian aktivitas dalam membantu para guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan proses belajar mengajar guna mencapai tujuan pembelajaran yang ditentukan. Supervisi juga merupakan strategi manajemen yang terdiri atas serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa mutu yang diharapkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, kegiatan dan evaluasi memenuhi standar yang ditentukan. Nilai tentang supervisi atau pengawasan dalam islam dapat kita telusuri dalam Al-Qur'an dan hadis. Contoh makna hadis rasulullah SAW, yang diriwayatkan oleh Umar bin Khattab berikut:

Dari Nabi SAW bersabda: barang siapa yang membebani dirinya dengan suatu pekerjaan maka dia telah waspada/mawas diri di dunia sebelum Allah menghisabnya di hari kiamat. Dan Nabi bersabda: nilailah dirimu sendiri sebelum engkau dinilai oleh orang lain dan hasilah dirimu dengan perpormansi optimal, dan sesungguhnya orang-orang yang menilai dirinya, dia takut akan perhitungannya di hari kiamat.

Hadis di atas mengisyaratkan bahwa supervisi atau pengawasan dalam islam meliputi: 1) pengawasan yang berasal dari diri sendiri, bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti selalu mengawasi hamba-hambanya, maka ia bertindak hati-hati. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Mujadalah ayat 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ۗ ثُمَّ يُنَادِيهِمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia tiga orang melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahu kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.³²

2) supervisi atau pengawasan dari luar diri sendiri, supervisi ini dapat berasal dari pimpinan karena berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah diamanahkan atau didelegasikan dan kesesuaian antara perencanaan dan penyelesaian tugas tersebut. Sebagai seorang yang bertugas memberikan layanan profesi kepada guru, kepala sekolah dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan agar tujuan supervisi dapat tercapai secara maksimal.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah diwajibkan untuk menyusun perencanaan program pengawasan atau supervisi, melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian serta pelatihan profesional bagi guru dan menyusun laporan pelaksanaan tugasnya. Allah SWT telah memberi petunjuk, arahan serta perintah kepada orang-orang yang beriman agar merencanakan apa yang harus dilakukannya untuk hari esok, sebagaimana terkandung dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr (QS 59: 18) sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

³² Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, 2012), hlm 792

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.

Setelah merencanakan program supervisi akademik maka kepala sekolah melaksanakan apa yang telah direncanakan tersebut, kepala sekolah dapat mengaplikasikan tugasnya dengan berpesan kepada teman sejawat atau guru akan sesuatu yang bermanfaat bagi penyelenggaraan pembelajaran di sekolah. Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Balad (QS 90: 17) dan Al- Ashr (QS 103: 3) sebagai berikut:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ

Artinya: *“Dan Dia (tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang”*.

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya: *“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”*.

Supervisi merupakan salah satu strategi untuk memastikan bahwa seluruh langkah pada proses penyelenggaraan dan semua komponen hasil pendidikan agama islam akan dicapai memenuhi target. Oleh karena itu kepala sekolah harus betul-betul mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan agar dalam melaksanakan tugasnya

dapat memberikan nilai tambah terhadap gurunya antara lain perubahan pada kompetensi serta komitmen guru sehingga berdampak terhadap mutu pembelajaran.

B. Pemahaman Kurikulum

1. Konsep Pemahaman Kurikulum

Salah satu variabel yang mempengaruhi sistem pendidikan nasional adalah kurikulum. Kurikulum harus disusun mengikuti dinamika yang ada dalam masyarakat untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sudah sepatutnya kurikulum terus diperbaharui seiring dengan realitas, perubahan dan tantangan dunia pendidikan dalam membekali peserta didik menjadi manusia yang siap hidup dalam berbagai keadaan. Kurikulum harus dikuasai guru untuk menunjang penguasaan kompetensi.³³

Istilah kurikulum berasal dari bahasa latin, yakni “*currere*” “*curro*” atau “*ula*” atau “*ulums*” atau “*curriculae*”, artinya jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Sehingga kurikulum ialah jangka waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh ijazah. Dengan kata lain, suatu kurikulum dianggap sebagai jembatan yang sangat penting untuk mencapai titik akhir dari suatu perjalanan dan ditandai dengan perolehan suatu ijazah tertentu.³⁴

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa “kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”. Menurut Mac Donald menyebutkan bahwa “kurikulum merupakan suatu rencana yang

³³Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan(KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), 113

³⁴Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 16

memberi pedoman atau pegangan dalam proses kegiatan belajar-mengajar”.³⁵ Sementara itu pendapat William B. Ragan menyatakan bahwa “kurikulum meliputi seluruh program dan kehidupan dalam sekolah, yakni segala pengalaman anak di bawah tanggung jawab sekolah”.³⁶

Kurikulum tidak hanya meliputi bahan pelajaran, tetapi juga meliputi seluruh kehidupan dalam kelas, termasuk di dalamnya hubungan sosial antara guru dan peserta didik, metode mengajar dan cara mengevaluasi. Kurikulum juga harus memuat berbagai komponen yang meliputi : 1) tujuan pendidikan, 2) struktur dan muatan kurikulum, 3) kalender pendidikan dan 4) silabus (Permendiknas RI Nomor 22 tahun 2006).

Menurut Sudijono, “Pemahaman (*comprehension*) adalah kemampuan seseorang setelah sesuatu diketahui dan diingat. Dengan kata lain, memahami adalah mengetahui tentang sesuatu dan dapat melihatnya dari berbagai sisi. Seorang dikatakan memahami sesuatu apabila ia dapat memberikan penjelasan atau uraian lebih rinci tentang hal itu dengan menggunakan kata-katanya sendiri.”³⁷

Sudjana dalam membedakan pemahaman ke dalam tiga tingkatan yang meliputi:³⁸

- a. Pemahaman terjemahan; yang dapat dimasukkan dalam kategori ini antara lain pengalihan arti bahasa yang satu ke bahasa yang lain, pengalihan konsep abstrak menjadi suatu model dan pengalihan konsep-konsep yang dirumuskan dengan kata-kata ke dalam grafik.

³⁵Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 5

³⁶Kunandar, *Guru Profesional*, 123

³⁷Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2014), 139

³⁸Supardi, *Kinerja Guru*, 140

- b. Pemahaman penafsiran; yaitu menghubungkan bagian-bagian terdahulu dengan diketahui berikutnya, atau menghubungkan beberapa bagian dari grafik dengan kejadian, membedakan yang pokok dengan yang bukan pokok.
- c. Pemahaman ekstrapolasi; dengan pemahaman ekstrapolasi diharapkan seseorang mampu melihat di balik yang tertulis, dapat membuat ramalan tentang konsekuensi atau dapat memperluas persepsi dalam arti waktu, dimensi, kasus ataupun permasalahannya.

Dengan kemampuan pemahaman yang dimiliki seseorang, baik pemahaman terjemahan, pemahaman penafsiran maupun pemahaman ekstrapolasi maka orang tersebut akan dapat menghubungkan fakta, konsep sederhana sampai pada akhirnya dapat menggeneralisir dan mengambil kesimpulan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemahaman kurikulum merupakan kemampuan guru untuk menerangkan, mengklasifikasikan, mengembangkan dan mengimplementasikan konsep-konsep kurikulum yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kedudukan guru sangat penting dalam implementasi dan pengembangan kurikulum. Dalam hal implementasi, guru bertugas untuk mengaktualisasikan kurikulum tertulis ke dalam bentuk pembelajaran.³⁹ Beberapa ahli menyatakan bahwa sebagai apapun suatu kurikulum hasilnya sangat bergantung pada apa yang dilakukan guru didalam kelas.⁴⁰ Dalam pengembangan kurikulum, guru tidak hanya menjabarkan kurikulum induk ke dalam program tahunan/semester/catur wulan atau satuan pelajaran

³⁹Kunandar, *Guru Profesional*, 233

⁴⁰Supardi, *Kinerja Guru*, 154

tetapi juga merencanakan, melaksanakan, menilai dan melakukan perubahan terhadap kurikulum.⁴¹

2. Indikator Pengukuran Pemahaman Kurikulum

Supardi menyatakan bahwa pemahaman kurikulum adalah kemampuan guru dalam rangka menerangkan, mengklasifikasikan, mengembangkan, memperluas dan mengimplementasikan konsep-konsep kurikulum yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan yang meliputi dimensi:⁴²

- a. Pemahaman terhadap komponen kurikulum yang diukur melalui indikator: a) Pengertian kurikulum, b) karakteristik kurikulum, c) komponen standar isi, d) tujuan pendidikan, e) kelompok mata pelajaran, f) standar kompetensi, g) muatan lokal, h) kegiatan pengembangan diri, i) beban belajar, j) kenaikan kelas, k) kecakapan hidup, l) pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global dan m) kalender pendidikan.
- b. Pengembangan kurikulum diukur dengan indikator: a) pengembangan silabus, b) prinsip pengembangan silabus, c) langkah-langkah pengembangan silabus, d) tujuan pembelajaran dalam RPP, e) prinsip pengembangan RPP, f) rumusan indikator, g) fungsi indikator, h) pengembangan konsep, i) pendekatan pembelajaran, j) bahan ajar, k) penilaian, l) prinsip penilaian, m) kisi-kisi penilaian, n) instrumen penilaian, o) kriteria ketuntasan minimum.
- c. Implementasi kurikulum yang diukur melalui indikator: a) tanggapan terhadap respons peserta didik, b) penampilan di kelas, c) membuka pelajaran, d) penggunaan strategi diskoveri inkuiri, e) mengeksplorasi siswa, f) mengelaborasi

⁴¹Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, 52

⁴²Supardi, *Kinerja Guru*, 26-27

siswa, g) melakukan konfirmasi, h) menutup pembelajaran, i) melaksanakan ulangan, j) melaksanakan remedial dan k) laporan hasil belajar.

C. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting bagi karyawan dalam melakukan aktifitas kerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja dan menciptakan kondisi kerja yang baik dan nyaman akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Saydam dalam Nela Pima Rahmawati⁴³ berpendapat bahwa lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri.

Selanjutnya George R. Terry dalam Budianto, mengartikan lingkungan kerja sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Sedarmayanti menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan kerja dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.⁴⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi tempat seseorang bekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktivitas, maka suatu kondisi lingkungan kerja yang baik harus sehat,

⁴³ Nela Pima Rahmawati, dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 8, No. 2, 2014. 2.

⁴⁴ A. Aji Tri Budianto & Amelia Katini, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 3, No. 1, Oktober 2015. 104.

nyaman, aman dan menyenangkan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Setiap karyawan akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Sedarmayanti membedakan lingkungan kerja menjadi dua katagori yang berbeda yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik adapun secara rinci dapat disebutkan sebagai berikut⁴⁵:

- a. Lingkungan Kerja Fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2 katagori yaitu:
 - i. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
 - ii. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tatanan warna, dan lain sebagainya.
- b. Lingkungan Kerja non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Jenis lingkungan kerja tersebut tentunya sangat menentukan kepuasan kerja guru. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur lingkungan fisik terkait dengan ruangan kerja guru atau fasilitas yang diterima oleh guru selama

⁴⁵ Mariati Rahman, *Ilmu Administrasi*, (Makassar: Sah Media, 2017), 47-48.

mengajar. Sedangkan lingkungan kerja non fisik terkait dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan siswa. Menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik tentunya dengan menciptakan hubungan/ interaksi agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga guru mampu merasa bersemangat dan memiliki kepuasan dalam bekerja.

3. Cara Mengukur Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang menunjang karyawan untuk melakukan tugasnya dengan optimal. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan disekitarnya. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja seperti yang diuraikan oleh Sedarmayanti yaitu penerangan/cahaya ditempat kerja, temperatur ditempat kerja, kelembaban ditempat kerja, sirkulasi udara ditempat kerja, kebisingan ditempat kerja, bau tidak sedap, dan dekorasi ditempat kerja.⁴⁶ Faktor-faktor tersebut tentunya menjadi pendukung bagi guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu pihak madrasah sudah seharusnya memperhatikan segala aspek yang yang memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Sedarmayanti menjelaskan indikator-indikator yang bisa digunakan dalam mengukur lingkungan kerja yaitu, penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, kemampuan bekerja, dan hubungan pegawai

⁴⁶ A. Aji Tri Budianto & Amelia Katini, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta"... , hlm. 108.

dengan pegawai.⁴⁷ Beberapa indikator tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam lingkungan kerja.

4. Lingkungan Kerja Perspektif Islam

Islam berpandangan bahwa lingkungan kerja mencakup semua kegiatan manusia dalam sudut ruang dan waktu. Lingkungan ruang mencakup bumi, air, hewan dan tumbuhan yang semuanya merupakan ciptaan Allah yang bermanfaat untuk manusia itu sendiri. Manusia sebagai khalifah dimuka bumi dituntut untuk menjaga serta mengelola lingkungan tempat mereka hidup. Seperti halnya menjaga lingkungan kerja merupakan kewajiban setiap karyawan yang bekerja agar terciptanya suasana yang sehat, aman dan nyaman mengingat bahwa manusia menempati posisi yang mulia diantara makhluk hidup lainnya. Seperti firman Allah dalam al-Qur'an surah al-Israa' ayat 70:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ
مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya: *“Dan Sesungguhnya Telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkat mereka di daratan dan di lautan, kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang Sempurna atas kebanyakan makhluk yang Telah kami ciptakan.”*

Ayat diatas dapat disimpulkan bahwa Allah SWT sudah memberikan kehidupan manusia dengan layak dan memberikan lingkungan yang indah tempat mereka tinggal, maka apa yang diperoleh harus dijaga dan dikelola serta jangan berbuat semena-mena dengan makhluk hidup lainnya.

⁴⁷ A. Aji Tri Budianto & Amelia Katini, “Pengaruh Lingkungan Kerja... 108.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau prestasi seseorang berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Kinerja tidak hanya diartikan sebagai hasil kerja akan tetapi juga termasuk pelaksanaan kerja. Hal ini dikarenakan kinerja adalah bagian dari aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.⁴⁸ Kualitas dan kuantitas seorang pegawai dilihat dari kinerja atau prestasi yang dicapai. Hal ini dikarenakan kinerja adalah hasil dari tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai.

Menurut Malayu kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan sertawaktu.⁴⁹ Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai maka akan semakin bagus pula hasil kerja yang dicapai, kecakapan yang didapat dalam pengalaman bekerja akan ditingkatkan secara terus menerus.

Menurut Rivai, kinerja guru adalah: perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya

⁴⁸Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007). 67.

⁴⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BumiAksara, 2005), 34

di sekolah.⁵⁰ Hasil kerja seorang guru akan tercermin pada perilaku nyata guru dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Menurut Supardi yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan indikator-indikator: kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan pengayaan, dan kemampuan melaksanakan remedial.⁵¹ Keberhasilan guru dalam melaksanakan pembelajaran akan mempengaruhi kinerjanya, terutama kemampuan guru dalam merancang rencana dan perangkat pembelajaran.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

2. Aspek-aspek Kinerja Guru

Aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang, yaitu :⁵²

- a. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

⁵⁰Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2004), 309.

⁵¹Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 18.

⁵²Terence Mitchell, *People in Organization Understanding their Behavior*, (Kogakhusa Ltd: International Student Edition Mc. Graw hill, 1983), 343.

- b. Ketepatan waktu (*promptness*) adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- c. Inisiatif (*inisitive*) adalah kemampuan seseorang dalam melakukan suatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu dengan tujuan memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, menciptakan peluang baru atau untuk menghindari timbulnya masalah.
- d. Kemampuan (*capability*) adalah kesanggupan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.
- e. Komunikasi (*communication*) adalah proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal adalah faktor yang datang dari dalam diri seseorang guru misalnya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar misalnya gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.⁵³

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas, karena merupakan indikator dalam

⁵³Barnawi. Dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2011). 179.

menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input). Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain; sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), Pendidikan, Keterampilan, Manajemen Kepemimpinan, Tingkat penghasilan, Gaji dan kesehatan, Jaminan social, Iklim kerja, Sarana prasarana, Teknologi Kesempatan Berprestasi.⁵⁴ Dengan demikian, faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari luar individu ini sendiri.

4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru dilaksanakan dengan mengacu kepada tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai termasuk didalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Berdasarkan tugas utama diatas kemudian dibuat indikator-indikator penilaian kerja yang dapat terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya tersebut.⁵⁵

Kinerja guru dapat diukur melalui perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang aktif dan efisien, yang mengacu pada permeneg PAN dan RB No. 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Penilaian kinerja guru adalah penilaian dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas

⁵⁴Melayu S.P Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta; Bumi Aksara, 2005), Cet. V, 56.

⁵⁵Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Kementrian dan Kebudayaan RI, 2012). 5.

utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatan yang diuraikan sebagai berikut.⁵⁶

- a. Perencanaan Pembelajaran yaitu memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik, menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir, merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, dan memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi.
- b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu memulai pembelajaran dengan efektif, materi pelajaran yaitu menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan sumber belajar/media, memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menggunakan bahasa yang benar dan tepat, mengakhiri pembelajaran yang efektif.
- c. Penilaian pembelajaran yaitu merancang alat evaluasi, menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian, memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.

5. Kinerja Guru dalam Persepektif Islam

Kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan hasil kerja. Dalam kajian yang berkenaan, dengan profesi guru, memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya didalam kelas. Kinerja guru juga dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar dikelas

⁵⁶Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Buku 1, 5

termasuk persiapannya, baik dalam bentuk program ulangan harian maupun persiapan mengajar.⁵⁷ Kinerja guru dalam hal ini mempunyai spesifikasi tertentu, yang mana guru dapat dilihat dan diukur melalui kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.

Kinerja guru memiliki makna kesungguhan dan keinginan dalam melaksanakan tugas, dalam al-Qur'an yang menjadi pedoman intrinsik yang dijadikan dasar melakukan kinerjanya adalah al-Qur'an Surah at-Taubah ayat 105 yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فِيَنبئِكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan”*.

Dari ayat tersebut dapat diasumsikan bahwa hendaknya guru bekerja dengan senantiasa ikhlas dalam mendidik siswa sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Maka dari itu sudah seharusnya guru selalu meningkatkan kinerjanya agar output pendidikan menjadi lebih baik.

⁵⁷ Soebagyو Brotosedjati, “Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 18, No. 3, September 2012, hlm. 89.

E. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

1. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Supervisi akademik diselenggarakan dengan tujuan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan pembelajaran yang mendidik.⁵⁸ Pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting. Pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah akan mempengaruhi bagaimana kepala sekolah melakukan supervisi terhadap para guru. Baik tidaknya supervisi yang dilakukan sangat bergantung pada kemampuan supervisi kepala sekolah. Selanjutnya supervisi yang baik diharapkan dapat membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya dengan perbaikan-perbaikan atas masalah yang ditemukan dalam kegiatan supervisi.

Berdasarkan hasil telaah Neagley, Evans, Glickman dan Sergiovanni menunjukkan bahwa kegiatan supervisi yang termasuk pada kegiatan pengembangan guru dapat meningkatkan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugas, khususnya tugas di pengajaran. Supervisi termasuk fungsi utama kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya perbaikan pengajaran dengan segala aspeknya.⁵⁹

Kinerja guru sendiri tak lepas dari pengaruh eksternal yang salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah yang dalam hal ini berfokus pada supervisi akademik kepala sekolah, senada dengan yang dikemukakan I Putu Agus Putra tentang faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru, meliputi: (1) gaya kepemimpinan kepala

⁵⁸ Nana Sujana, *Supervisi Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah*, (Bekasi: Binamitra Publishing, 2011), 56

⁵⁹ Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Ditjen PMPTK Depdiknas, 2007).

sekolah (2) supervisi dan pengawasan, (3) iklim kerja, (4) faktor sarana dan prasarana, (5) faktor budaya sekolah.⁶⁰

Penelitian tentang supervisi akademik kepala sekolah yang dilakukan oleh I Made Subawa menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja guru sebesar 31,2%.⁶¹ Hasil penelitian yang relevan juga sudah dilakukan oleh Lilik Kurniasih dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi 58,6%.⁶²

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada pengaruh positif secara signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah dengan kinerja guru. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru akan semakin tinggi kinerja guru dalam bekerja.

H₁ = Ada pengaruh positif signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru

2. Pengaruh Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru

Guru yang memiliki kinerja baik dan profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri: mendesain program pembelajaran, melaksanakan

⁶⁰I Putu Agus Putra Apriana, Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Mengwi, (*e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan* (Volume 4, Nomor 1 Tahun 2013).

⁶¹I Made Subawa, dkk, Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Gerogak. (*e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*, (Volume 6, No 1 Tahun 2015)

⁶²Lilik Kurniasih, 2017 *Pengaruh Kompetensi Guru, Iklim Organisasi Dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Se-Kecamatan Sukoharjo*. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik.⁶³ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh pemahaman guru akan kurikulum tentunya dalam hal mendesain pembelajaran, pelaksanaan sampai pada tahapan evaluasi apakah pembelajaran berjalan sesuai dengan kurikulum yang diterapkan.

Kedudukan guru sangat penting dalam implementasi dan pengembangan kurikulum. Dalam hal implementasi, guru bertugas untuk mengaktualisasikan kurikulum tertulis ke dalam bentuk pembelajaran.⁶⁴ Beberapa ahli menyatakan bahwa sebagai apapun suatu kurikulum hasilnya sangat bergantung pada apa yang dilakukan guru didalam kelas.⁶⁵ Dalam pengembangan kurikulum, guru tidak hanya menjabarkan kurikulum induk ke dalam program tahunan/semester/catur wulan atau satuan pelajaran tetapi juga merencanakan, melaksanakan, menilai dan melakukan perubahan terhadap kurikulum.⁶⁶ Untuk itu guru sangat di tuntut untuk memahami kurikulum secara komprehensif agar proses pembelajaran bisa dijalankan sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Oky Estiana Putri dan Amir Mahmud tentang pemahaman kurikulum guru menunjukkan bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 24,70%.⁶⁷ Penelitian yang relevan juga dilakukan oleh Laeli Mahfudah dan Asrori tentang pemahaman kurikulum guru

⁶³Supardi, *Kinerja Guru*, 59

⁶⁴Kunandar, *Guru Profesional*, 233

⁶⁵Supardi, *Kinerja Guru*, 154

⁶⁶Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, 52

⁶⁷Oky Estiana Putri dan Amir Mahmudi, Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Supervisi Akademik dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA/MA di Kota Magelang, (*Economic Education Analysis Journal*, Volume 5 Nomor 1 Tahun 2016)

menunjukkan bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 18,84%.⁶⁸

Dari beberapa hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada pengaruh positif secara signifikan antara pemahaman kurikulum dengan kinerja guru. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pemahaman kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru akan semakin tinggi kinerja guru dalam bekerja.

H₂ = Ada pengaruh positif signifikan pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Lingkungan kerja sejatinya sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja guru menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang berefek pada kinerja karyawan. Lewa dan Subono⁶⁹ bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan.

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat kinerja karyawan. Hal tersebut

⁶⁸Laeli Mahfudah dan Asrori, Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK, (*Economic Education Analysis Journal*, Volume 5 Nomor 2 Tahun 2016)

⁶⁹Nela Pima Rahmawati, dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"..., 2.

menunjukkan bahwa lingkungan kerja sebagai faktor eksternal memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah.

Penelitian Moh. Nasir yang berjudul pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru dan dampaknya pada kinerja guru madrasah aliyah di pulau bawean juga telah mengidentifikasi dua aspek lingkungan psikososial organisasi yang menentukan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.⁷⁰

Hasil penelitian yang relevan juga dilakukan oleh I Putu Agus Apriana, dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim kerja yang dalam hal ini terkait dengan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan kontribusi 29,7%.⁷¹ Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fajar Maya Sari yang mengidentifikasi tiga aspek lingkungan psikososial organisasi yang menentukan kinerja pegawai. Ketiga aspek tersebut adalah tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja, terhadap keinginan pegawai, serta hubungan yang baik sesama pegawai. Mereka juga menyarankan adanya intervensi organisasi yang meningkatkan rasa kepuasan organisasi akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.⁷²

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada pengaruh positif secara signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja guru. Hal ini dapat

⁷⁰ Moh. Nasir, *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang), 2018

⁷¹ I Putu Agus Putra Apriana, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Mengwi*, (*e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan* (Volume 4, Nomor 1 Tahun 2013).

⁷² Fajar Maya Sari, *Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru*, *Jurnal Ilmu Ekonom dan Manajemen*, Vol 9, No. 2 Tahun 2013.

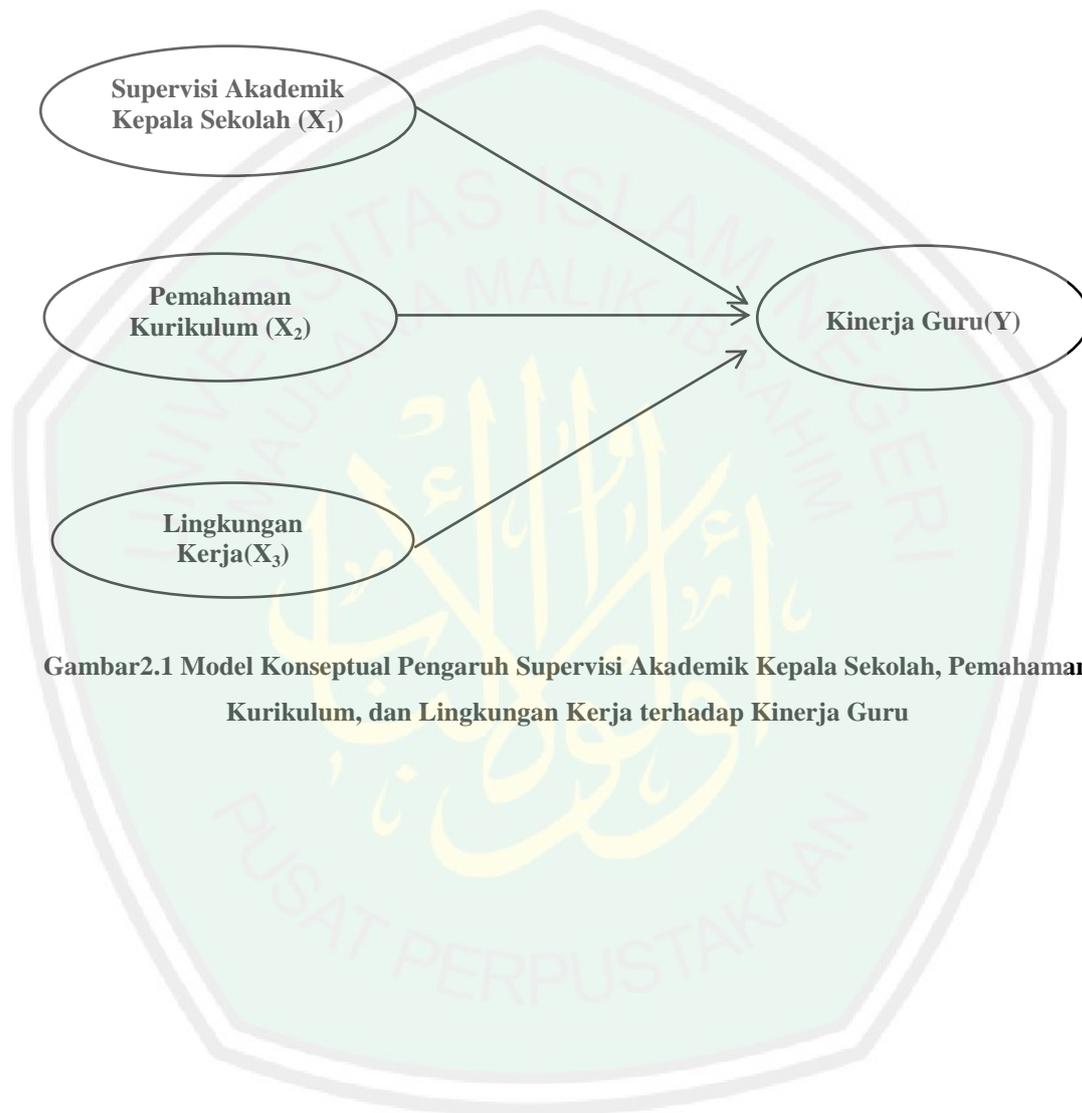
dikatakan bahwa semakin bagus kualitas lingkungan kerja di sekolah maka akan semakin tinggi kinerja guru dalam bekerja.

H₃= Ada pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru

Menurut Gibson kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel, yaitu: “pertama variabel individu, kedua variabel organisasi dan ketiga variabel psikologis individu”. Dalam kaitannya dengan penelitian ini variabel individu meliputi: kemampuan dan keterampilan mental fisik (dalam hal ini keterampilan dalam memahami kurikulum), latarbelakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman), demografis (umur, etnis, jenis kelamin). Variabel Organisasi meliputi: sumber daya kepemimpinan (dalam hal ini pemberian layanan supervisi akademik), imbalan, struktur, desain pekerjaan. Variabel Psikologis meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan kerja, dan iklim kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian terkait di atas, dikemukakan bahwa dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah faktor supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja. Pada penelitian ini akan dilihat seberapa jauh pengaruh antara faktor-faktor pendukung untuk Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X_1), Pemahaman Kurikulum (X_2), Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Guru (Y) guru dalam menjalankan kegiatan pendidikan di madrasah. Keterkaitan hubungan antar faktor-faktor tersebut diperkirakan akan menghasilkan pengaruh yang kuat antara satu dengan yang lainnya.

Adapun pengaruh antar variable dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar2.1 Model Konseptual Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti pengaruh antar variabel, ada atau tidaknya hubungan antara supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel penelitian yakni supervisi akademik, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Indikator-indikator variabel tersebut akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang dituangkan dalam kuesioner dengan menggunakan *skala likert*. Selanjutnya, data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) melalui program smart PLS versi 3.0, yang kemudian hasil data akan diuji dengan menggunakan formula *product moment* untuk mengetahui besaran koefisien korelasinya dan menentukan signifikan atau tidaknya hubungan variabel-variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian korelasional yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel dan membuat prediksi berdasarkan korelasi.⁶¹ Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah (1) penyusunan instrumen penelitian yaitu berupa angket,

⁶¹ Willy Abdillah dan Jogiyanto, *Partial Least Square (PLS)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), hlm. 11.

angket disusun sesuai dengan rujukan kajian teori yang telah dibuat, (2) penentuan sampel sesuai dengan populasi yang telah ditentukan, (3) data dikumpulkan bersifat perseptual berkaitan dengan persepsi guru terkait masalah yang diteliti, (4) data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat statistik, (5) kesimpulan penelitian untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan taraf signifikansinya.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi berasal dari kata bahasa *population*, yang berarti jumlah penduduk. Dalam metode penelitian, kata populasi amat populer digunakan untuk menyebutkan serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian. Menurut Burhan Bungin “Populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian”.⁶² Adapun populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Selanjutnya untuk lebih jelasnya penyebaran populasi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Populasi Guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang

No.	Nama Madrasah	Jumlah Guru
1	MAN 1 Kota Malang	69
3	MAN Kota Batu	57
Jumlah Total		126

⁶²BurhanBungin, *MetodePenelitianKuantitatif*, (Jakarta: Kencana, 2009), 99.

2. Sampel

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.⁶³ Sampel yang terbaik adalah sampel tersebut mewakili populasi. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini akan diambil secara *random sampling*. Hal ini dikarenakan populasi terdiri dari beberapa sub populasi yang tidak homogen dan populasinya terdiri dari kelompok-kelompok yang mempunyai susunan bertingkat.⁶⁴

Untuk menentukan nilai sampel secara keseluruhan yang dibutuhkan, maka dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih diinginkan atau di tolerir. (dengan konstanta 0,10 atau 10%)

Menentukan jumlah sampel yang dipilih, peneliti menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, dikarenakan disetiap penelitian tidak akan menghasilkan dengan tingkat 100%, semakin besar tingkat kesalahan maka akan semakin sedikit ukuran sampel.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... 118

⁶⁴ Moh. Kasiram, *Metodelogi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang : UIN Malang Press, 2008), 228

Presisi yang diterapkan sebesar 5% dalam pengambilan sampel dapat tuliskan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{126}{1 + 126(0.05)^2} = \frac{126}{1,31} = 96$$

Jumlah populasi sebagai dasar perhitungan adalah 197 guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Dengan hasil perhitungan rumus Slovin, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 96 guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.

Sedangkan penentuan teknik penentuan jumlah sampel pada masing-masing lokasi penelitian melakukannya dengan rumus berikut:

$$M_i = \frac{N_i}{N} \times M$$

Keterangan :

N = Ukuranpopulas

N_i = Ukuran sub populasi ke i

M = Ukuransampel

M_i = Ukuran sampel yang harusdiambil

Berdasarkan rumus di atas maka dapat dipaparkan sebagai berikut untuk masing-masing lokasi seperti pada tabel berikutini:

Tabel 3.2 Sampel Guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang

No.	Nama Madrasah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel
1	MAN 1 Kota Malang	69	$M_i = \frac{69}{126} \times 96 = 53$
3	MAN Kota Batu	67	$M_i = \frac{67}{126} \times 96 = 43$
Jumlah Total		126	96

Dengan demikian, populasi yang akan diambil sebagai sampel adalah sebanyak 96 responden atau guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Penelitian ini akan mengumpulkan data melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden terpilih dan dengan masing-masing lokasi mempunyai jumlah sampel yang tertera di atas.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian memegang peranan penting dalam menentukan mutu suatu penelitian. Menurut Sugiyono menyatakan bahwa “Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”.⁶⁵

Dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah non tes, yakni berupa angket atau kuesioner. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner diukur dengan menggunakan *skala likert*, yakni skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi

⁶⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 92

seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.⁶⁶ Jawaban dari setiap butir-butir pernyataan atau pertanyaan memiliki jawaban dari yang sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.⁶⁷

Tabel 3.3 Alternatif Jawaban

No.	Keterangan	SkorPositif	SkorNegatif
1.	SangatSetuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Ragu-ragu	3	3
4.	TidakSetuju	2	4
5.	SangatTidakSetuju	1	5

Oleh karena itu, dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih jawaban dalam skala satu sampai dengan lima. Kuesioner atau angket untuk mendiagnosis tingkat intensitas kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru. Konsep ini akan dijabarkan melalui variabel dan indikator. Masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket atau kuesioner sebagai alat ukur. Adapun pengembangan instrumen untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	Item
1.	Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X ₁) (Permendiknas No.13)	a. Merencanakan program supervisi akademik dalam peningkatan profesionalisme guru	- Program supervisi akademik masuk dalam program kepala sekolah	1
			- Mensosialisasikan program supervisi kepada guru	2
			- Menyusun jadwal supervisi bersama guru	3

⁶⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 148.

⁶⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 135.

	Tahun 2007 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah Dimensi Kompetensi Supervisi)		- Menyusun instrumen	4		
			- Menentukan teknik supervisi yang sesuai	5		
		b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat	- Pelaksanaan kurikulum	6		
			- Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru	7		
			- Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi	8		
			- Peningkatan mutu pembelajaran	9		
			- Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar	10		
		c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	- Menyusun program tindaklanjut bersama guru	11		
			- Mensosialisasikan hasil supervisi terhadap guru yang disupervisi	12		
			- Pembinaan	13		
			- Supervisi/penilaian ulang	14		
			- Penguatan dan penghargaan bagi guru yang telah memenuhi standar	15		
			- Teguran yang mendidik bagi guru yang belum memenuhi standar	16		
			- Memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut	17		
		2.	Pemahaman Kurikulum (X ₂) (Supardi)	a. Pemahaman terhadap komponen kurikulum	- Pemahaman tujuan pendidikan	1
					- Pemahaman muatan kurikulum	2
					- Pemahaman silabus dan kalender pendidikan	3
b. Pengembangan komponen kurikulum	- Pengembangan silabus dan RPP		4			
	- Merumuskan indikator pembelajaran		5			
	- Pengembangan materi dan bahan ajar		6			
	- Menyusun program penilaian		7			
c. Implementasi komponen	- Implementasi RPP ke dalam pembelajaran		8			

		kurikulum	- Implementasi metode pembelajaran - Pelaksanaan program penilaian	9 10
3.	Lingkungan Kerja (X_3) (Sedarmayanti)	a. Lingkungan Fisik	- Sarana Prasarana - Kondisi lingkungan - Keamanan	1,2,3, 4,5,6
		b. Lingkungan Non Fisik	- Hubungan kerja dengan atasan - Hubungan kerja dengan sesama guru - Hubungan kerja dengan karyawan madrasah.	7 8 9
4.	Kinerja (Y) (Pedoman pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (TIM Badan PSDMP dan PMP, Tim Direktorat Profesi Pendidik Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012))	a. Perencanaan pembelajaran	- Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik. - Menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir, - Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif. - Memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi	1 2 3 4
		b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.	- Memulai pembelajaran dengan efektif - Menguasai materi pelajaran. - Menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif. - Memanfaat sumber belajar/media - Memptivasi dan memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran. - Menggunakan bahasa yang benar dan tepat. - Mengakhiri pembelajaran yang efektif.	5 6 7 8 9 10 11

		c. Penilaian pembelajaran	- Merancang alat evaluasi	12
			- Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian.	13
			- Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.	14

Dalam variabel kepemimpinan supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, lingkungan kerja, dan kinerja guru terbagi atas beberapa deskripsi, maka skor total masing-masing sub variabel akan berbeda-beda tergantung dari jumlah pernyataan atau pertanyaan yang dirumuskan untuk menjangkau data sub variabel yang bersangkutan.

D. Uji Instrumen

1. Pengujian validitas

Menurut Arikunto “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen”.⁶⁸ Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Cara yang dipakai dalam menguji tingkat validitas adalah dengan variabel internal, yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukurnya menggunakan analisis butir. Pengukuran pada analisis butir yaitu dengan cara skor-skor yang ada kemudian

⁶⁸Arikunto, *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*, (Jakarta: RinekaCipta, 2002), 144

dikorelasikan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*.

2. Uji Realibilitas

Menurut Syaifuddin Azwar “Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, maksudnya apabila dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama”.⁶⁹

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan program PLS.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian diperlukan metode pengumpulan data yang berupa teknik atau cara dan langkah yang akan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui angket dan observasi peneliti di lokasi penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, sebagai berikut:

a. Sumber data primer

Data ini akan diperoleh secara langsung dari informan yang erat kaitannya dengan masalah yang akan peneliti teliti yakni persepsi kepala dan guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang terhadap kiner jaguru.

b. Sumber data sekunder

Data ini akan diperoleh secara tidak langsung dari informan atau data tambahan yang bilamana akan diperlukan. Data ini dapat diperoleh melalui penelusuran data dokumen dan laporan madrasah aliyah, serta data tentang

⁶⁹Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas*. (Yogyakarta: PustakaBelajar, 2000), 3

profil madrasah aliyah. Hal-hal yang semuanya itu dapat memberikan informasi atau data bagi proses penelitian.

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) untuk data faktor supervisi akademik kepala sekolah akan diperoleh dari pendapat para guru yang akan dijangkau dengan menggunakan angket. (2) untuk data faktor pemahaman kurikulum akan diperoleh dari pendapat para guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang akan dijangkau dengan menggunakan angket. (3) untuk data faktor lingkungan kerja akan diperoleh dari pendapat para guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang akan dijangkau dengan menggunakan angket. (4) untuk data faktor kinerja guru akan diperoleh dari pendapat para guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang akan dijangkau dengan menggunakan angket.

Dengan demikian, semua data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket dan bersumber dari pendapat kepala sekolah dan para guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat sepenuhnya dalam pengumpulan data. Peneliti akan melibatkan beberapa orang dalam proses pengumpulan data, dan sebelum dilibatkan dalam proses pengumpulan data, orang-orang tersebut telah diberikan penjelasan tentang maksud dan isi dari penyebaran angket. Seluruh orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut, sepenuhnya masih dalam pengawasan peneliti. Adapun waktu pengumpulan data akan dilaksanakan setelah pengajuan proposal ini disetujui.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *Software Smart PLS 3.0* untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan dari *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS juga merupakan analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, dan sampel tidak harus besar. Selain itu, analisis ini dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, sekaligus menganalisis konstruk atau variabel yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.⁷⁰ Pada model pengukuran PLS terdiri dari *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural.

1. Pengukuran *Outer Model*

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden

⁷⁰ Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, (Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), hlm. 76

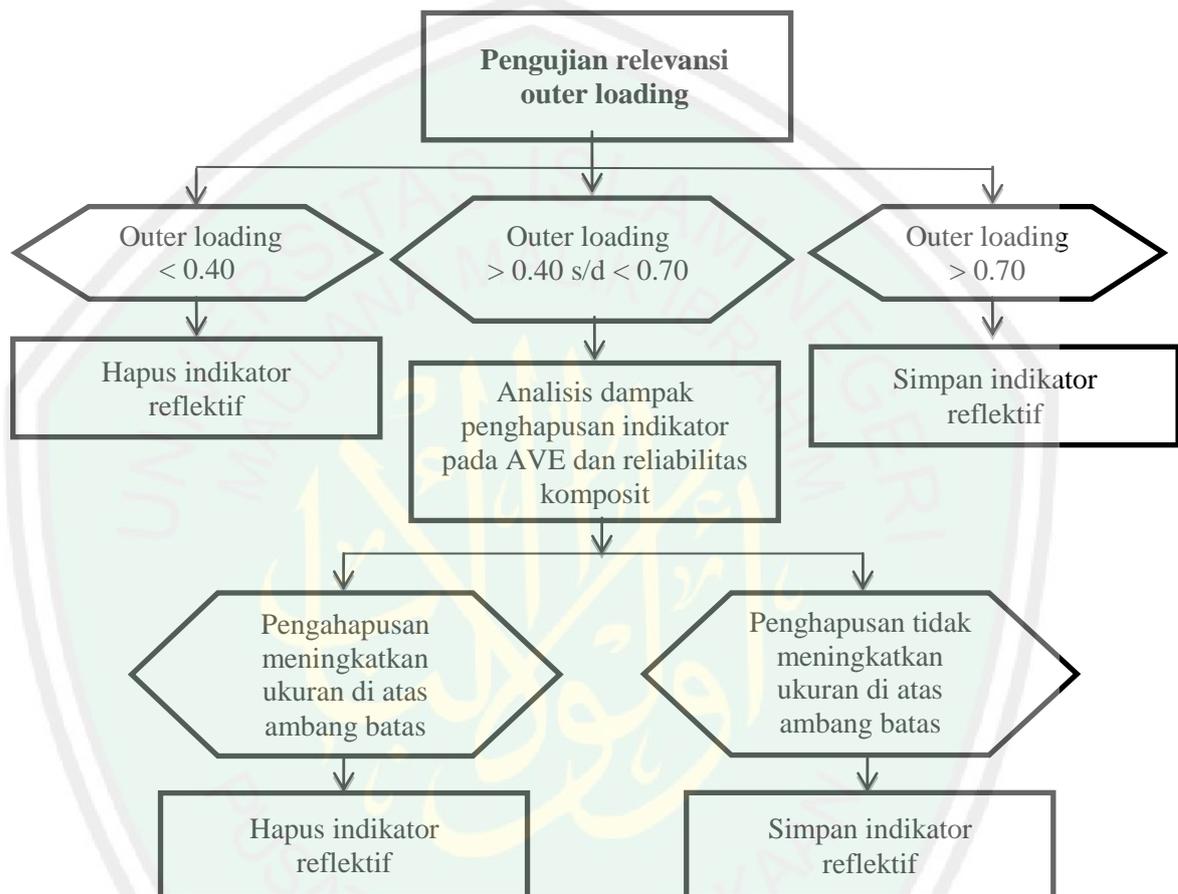
dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

a. Model pengukuran Reflektif

Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamatai secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *internal consistency (Composite reliability)*, *indicator reliability*, *convergent validity (average variance extracted)*, *Discriminant validity*.

- 1) *Internal Consistency (Composite reliability)* yaitu Nilai ini menunjukkan konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksya. *Internal consistency reliability*, pada penelitian yang lebih maju yaitu > 0.70 dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.
- 3) *Convergent validity (average variance extracted (AVE))* yaitu Konvergen validity adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent validity*, harus mempertimbangkan outer loading, serta

AVE (*average variance extracted*). Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,50.



Gambar 3.1 Pengujian Relevansi Outer Loading

Sumber : Joseph F. Hair, at. Al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM))

- 4) *Discriminant Validity* adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan memeriksa cross loading of the indicators (pembebanan lintas indikator). Secara khusus,

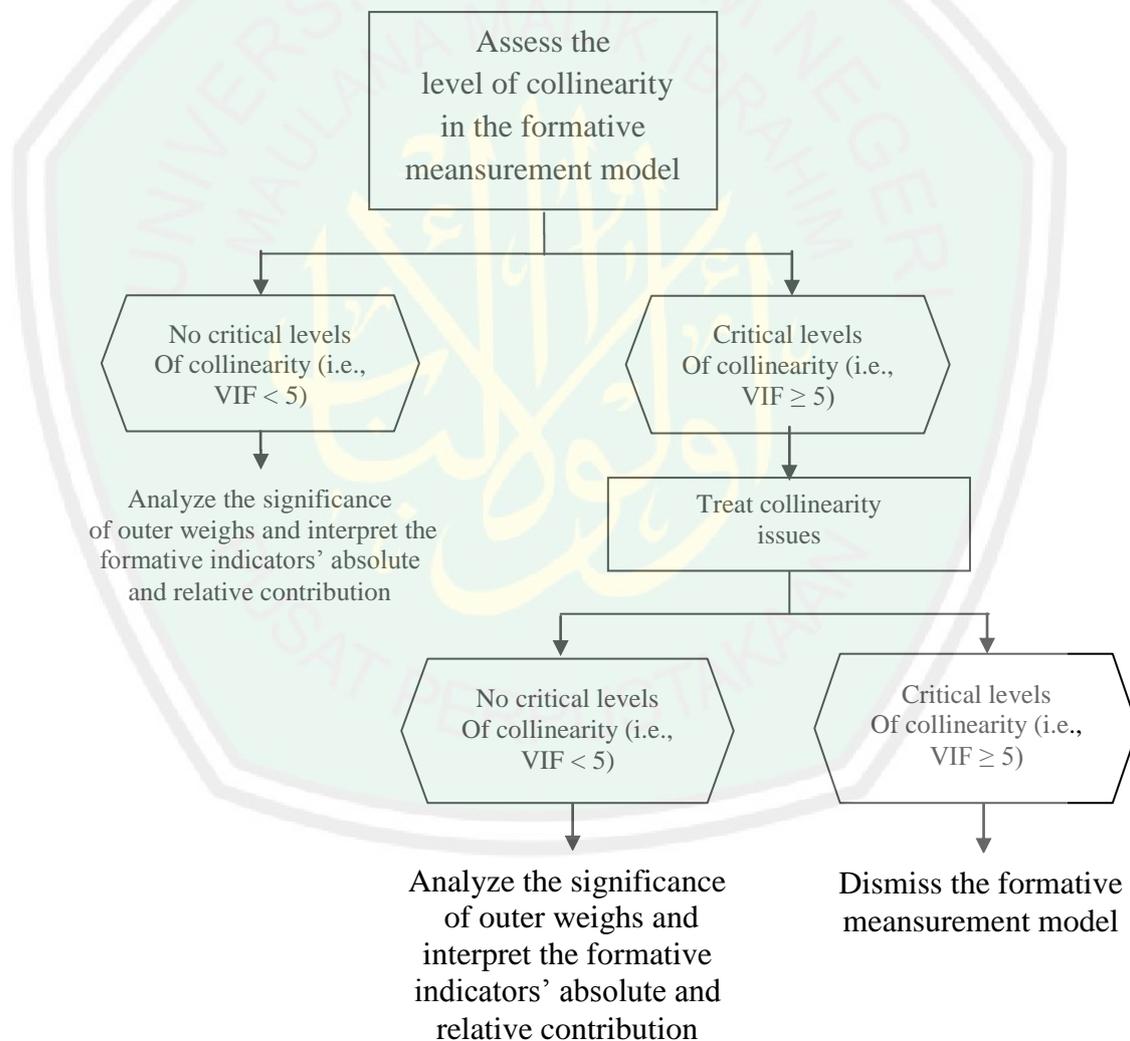
indicator's outer loadings pada konstruks terkait harus lebih besar dari pada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya. Indicator's outer loadings pada konstruksi harus lebih tinggi dari pada semua beban silanginya dengan konstruksi lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria fornell larcker).

b. Model Pengukuran Formatif

Indikator formatif menyebabkan konstruk. Dapat pula diberi makna lain, apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *collinearity among indicators* dan *significance and relevance of outer weights*.

- 1) *Collinearity among indicators* yaitu indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indicator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada: (a) perkiraan bobot dan signifikasnsi statistiknya, (b) mempengaruhi hasil analisis. Pertama, *collinearity* meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan, kedua, *collinearity* yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinearitas indikator yaitu nilai toleransi

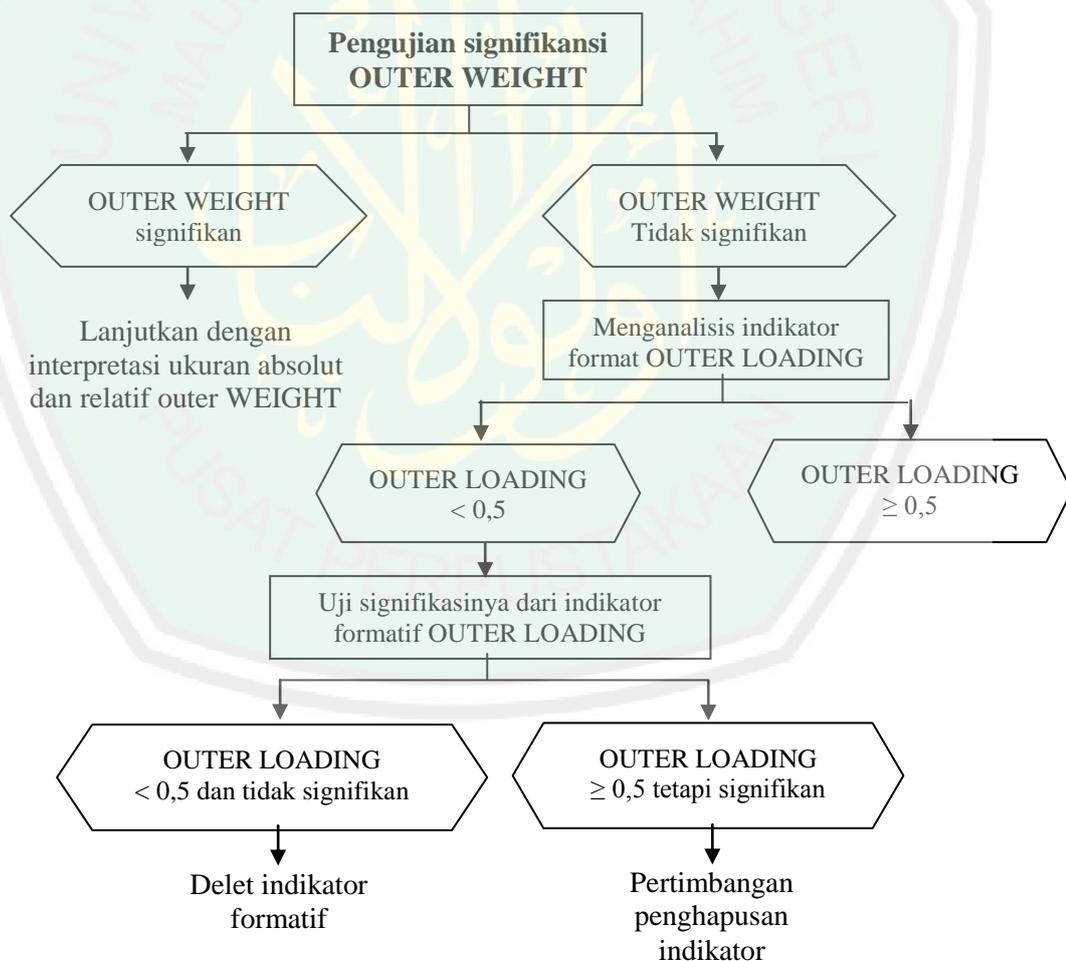
masing-masing indikator (VIF) harus dibawah 5. Jika tidak dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah collinearity. Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.2 Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif
 Sumber : Joseph F. Hair at. Al. (Prime Partial Least Squares Struktural Equation)

Modeling (PLS-SEM))

- 2) *Significance And Relevance Of Outer Weight* yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah *outer weight* signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut:

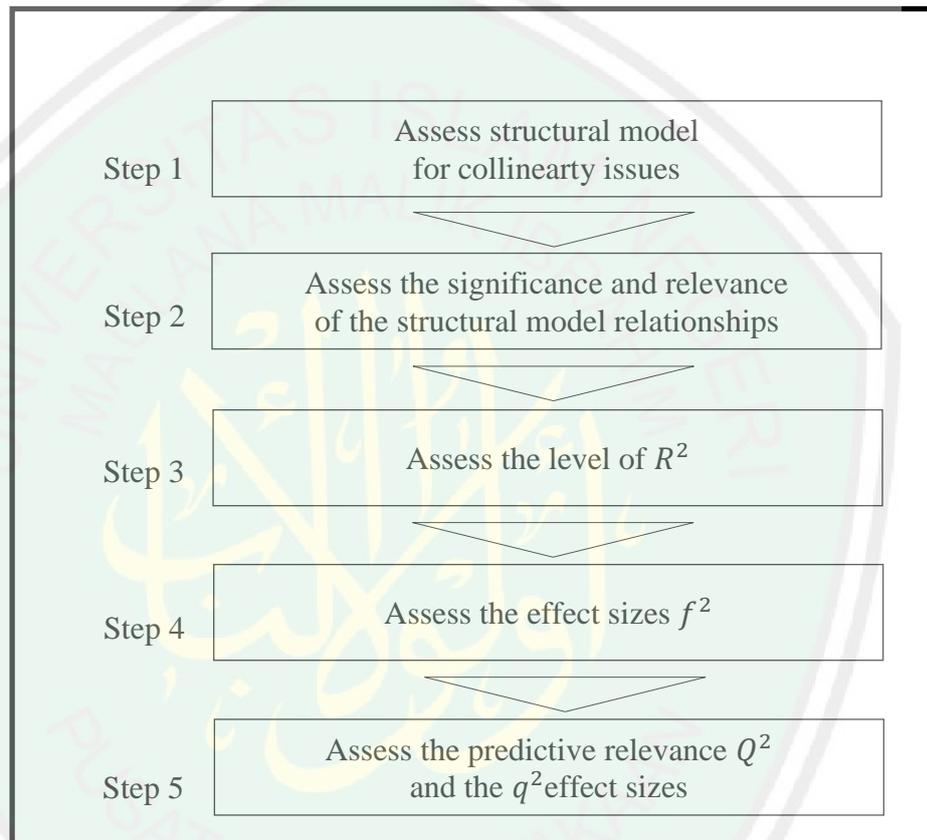


Gambar 3.3. Significance And Relevance Of Outer Weight

Sumber : Joseph F. Hair at. Al. (Prime Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM))

2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Moodel*)

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.4 Prosedur Model Pengukuran Struktur

- a. *Assess structural model for collinearity issue* yaitu pada setiap preditor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai collinearity, dengan VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari 0,20 dan dibawah 5, jika diatas 5 maka terjadi collinearity, sehingga harus dipertimbangkan untuk

menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

- b. *Coefisien Path Model Struktural* yaitu model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value $< 0,10$ maka hubungan tersebut signifikan, demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.
- c. *Coefisien Determinasi (R^2)* yaitu seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam *coefisien determinansi (R^2)* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.
- d. *Effect Size (f^2)* yaitu digunakan untuk mengevaluasi f^2 dari semua variabel endogen perubahan didalam nilai f^2 dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.
- e. *Predictive Relevance (Q^2)* yaitu untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

Selanjutnya untuk nilai interpretasi peneliti menggunakan standar yang dirumuskan oleh Suharsimi Arikunto⁷¹, sebagai berikut:

Tabel 3.5 Distribusi Interpretasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 - 0,399	Rendah
3	0,40 - 0,599	Sedang/Cukup
4	0,60 - 0,799	Kuat/Tinggi
5	0,80 - 1,00	Sangat Kuat/Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa distribusi nilai interpretasi memiliki rentang dari sangat rendah hingga sangat kuat. Sedangkan untuk kriteria penilaian model PLS peneliti menggunakan acuan yang diajukan oleh Chin dalam Imam Ghazali,⁷² sebagai berikut:

Tabel 3.6 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel endogen	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi Koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
F ² untuk effect size	Nilai F ² sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
Loading Factor	Nilai loading factor harus diatas 0.70
	Composite reliability mengukur internal

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2005). 103

⁷²Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. 80

Composite Reliability	consistency dan nilainya harus diatas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai average variance extracted (AVE) harus diatas 0.50
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari pada nilai korelasi antar variabel laten
Cross Loading	Merupakan ukuran dari nilai validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikan Nilai Weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstapping
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus di uji apakah terdapat multikol. Nilai variance inflation apakah (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai bagaimana gambaran hasil penelitian beserta hipotesis yang ada pada penelitian ini dan menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini ditampilkan dengan sendiri-sendiri. Analisis pada penelitian ini menggunakan alat bantu yakni perangkat lunak *Partial Least Square (PLS)*. Adapun penjelasan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian

1. Deskripsi Obyek Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel seluruh guru di dua madrasah yaitu MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Alasan pengambilan sampel di madrasah ini karena Kota Batu dan Kota Malang dikenal dengan kota pendidikan. Selain itu juga banyak prestasi-prestasi yang diraih oleh madrasah-madrasah tersebut, kemudian banyak juga guru-guru dari MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang diikutkan dan pelatihan-pelatihan oleh kepala sekolahnya yang diadakan oleh Kementrian Agama di wilayah kerja dalam upaya peningkatan kompetensi guru. Disamping itu guru-guru di madrasah tersebut juga ada yang terlibat langsung dalam penyusunan soal-soal UN untuk siswa MA dan setingkatnya. Ini membuktikan bahwa kualitas guru di madrasah ini sangat mumpuni.

Seiring perjalanan MAN Kota Batu juga mengalami perubahan nama. Pada awal berdiri adalah PGAA NU Batu, kemudian diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, pada waktu itu belum mempunyai gedung sendiri, untuk sementara menempati Gedung milik Al-Maarif Batu di Jalan Semeru No. 22 Batu. Kemudian pada Tahun 1978 secara resmi menjadi Madrasah Aliyah Negeri Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, dan masih menempati Gedung Al-Maarif Batu. Pada Tahun 1979 MAN MALANG II berpindah lokasi menempati Gedung milik MI Raoudlatul Ulum di Jalan Lahor 23 Batu dengan Hak Sewa Bangunan.

Kemudian pada Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II baru menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981, dan sampai sekarang terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana. Dan berkembang memiliki gedung pesantren dengan luas tanah 4000 m² yang dibangun diatas tanah milik Kelurahan Temas Kota Batu. Dengan meningkatnya status menjadi Kota Batu maka MAN Malang II Batu berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 157 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang terletak di Jalan Baiduri Bulan No. 40, Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. MAN 1 Malang ini sudah berdiri sejak tahun 1978, yang diresmikan melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1978. MAN 1 didirikan

berdasarkan SK Menteri Agama No. 17 tahun 1978. SK tersebut pula yang mengalihfungsikan Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) 6 Tahun Puteri Malang menjadi sebuah madrasah aliyah atau sekolah setingkat SMA. Berdasarkan laman resmi MAN 1 disebutkan jika saat itu PGAN 6 Tahun Puteri ini dipecah menjadi dua madrasah. Selain MAN 1, juga ada MTsN Malang II, yang saat ini berada di Jalan Cemorokandang No. 77 Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang.

Sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri, sekolah tersebut menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Ma'arif yang terletak di Jalan MT. Haryono No. 139 Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang dengan hak sewa hingga akhir Desember 1988. Baru pada tanggal 2 Januari 1989, MAN I Malang boyongan ke gedung baru yang statusnya sudah milik sendiri di Jalan Simpang Tlogomas I/40 Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Kini jalan tersebut berubah nama menjadi Jalan Baiduri Bulan No. 40 Malang dan gedungnya terus ditempati MAN I Malang untuk proses belajar-mengajar.

Seiring perubahan nama dan status sekolah, MAN 1 Malang kemudian tak hanya menerima siswa putri, melainkan juga siswa putra. Para siswa yang menuntut ilmu di sekolah yang memiliki letak geografis yang cukup strategis karena berada di jalur utama angkutan umum di wilayah Malang Barat ini tak hanya datang dari Kota Malang. Banyak pula siswanya yang berasal dari Kabupaten Malang, Kota Batu, bahkan dari luar kota.

Sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri, sekolah tersebut menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Ma'arif yang terletak di Jalan MT. Haryono No. 139 Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang dengan hak sewa hingga akhir Desember 1988. Baru pada tanggal 2 Januari 1989, MAN I Malang boyongan ke gedung baru yang statusnya sudah milik sendiri di Jalan Simpang Tlogomas I/40 Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Kini jalan tersebut berubah nama menjadi Jalan Baiduri Bulan No. 40 Malang dan gedungnya terus ditempati MAN I Malang untuk proses belajar-mengajar.

Seiring perubahan nama dan status sekolah, MAN 1 Malang kemudian tak hanya menerima siswa putri, melainkan juga siswa putra. Para siswa yang menuntut ilmu di sekolah yang memiliki letak geografis yang cukup strategis karena berada di jalur utama angkutan umum di wilayah Malang Barat ini tak hanya datang dari Kota Malang. Banyak pula siswanya yang berasal dari Kabupaten Malang, Kota Batu, bahkan dari luar kota.

Sejarah MAN 1 Malang mengisahkan sudah ada tujuh orang kepala sekolah yang pernah memimpin sekolah ini. Mereka adalah Raimin, BA (tahun 1978-1986), Drs. H. Kusnan A (tahun 1986-1993), Drs. H. Toras Gultom (tahun 1993-2004), Drs. H. tonem Hadi (tahun 2004-2006), Drs. H. Zainal Mahmudi, M.Ag (tahun 2006-2013), Drs. Samsudin, M.Pd (tahun 2013-2014), dan Drs. Ach. Bariq Marzuk, M.Pd (tahun 2014-sekarang).

Tabel 4.1
Rincian Responden Penelitian

Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jenis Kelamin	Pendidikan
MAN Kota Batu	57	Laki-laki : 15 Perempuan: 42	S1 : 48 S2 : 9 S3 :-
MAN 1 Kota Malang	69	Laki-laki : 17 Perempuan: 52	S1 : 59 S2 : 10 S3 : -

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan mengenai distribusi jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel dependen yaitu variabel kinerja (Y) dan tiga variabel independen yang terdiri dari variabel supervisi akademik kepala sekolah (X_1), pemahaman kurikulum (X_2) dan Lingkungan kerja (X_3).

a. Variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Pada penelitian ini variabel kinerja diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 17 pertanyaan. Pengukuran ini ditujukan untuk mengetahui besarnya tingkat kinerja guru. Dari 17 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

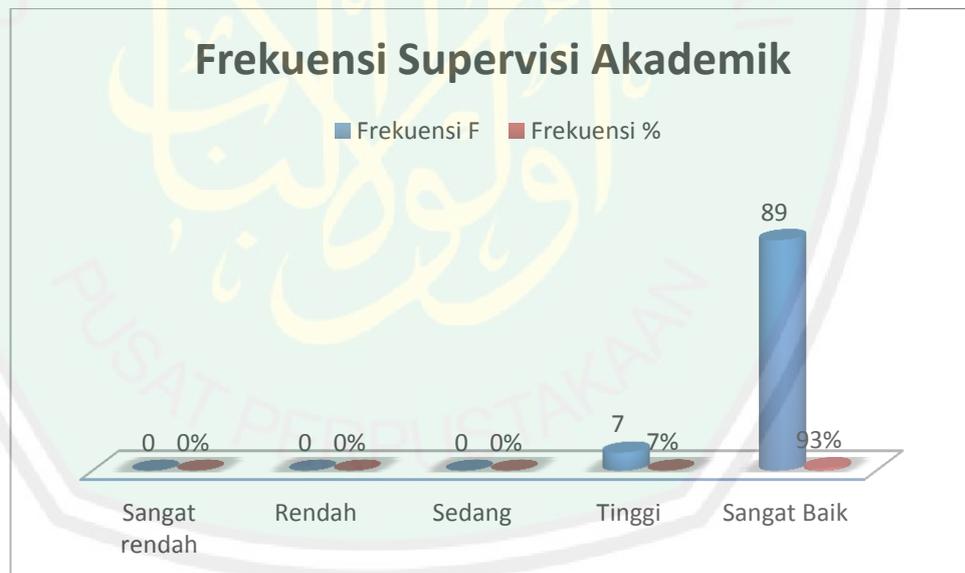
$$p = \frac{(17 \times 5) - (17 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(85)-(17)+1}{5} = 13$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah sebagai berikut:

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	17 - 29	Sangat rendah	0	0%
2	30 - 42	Rendah	0	0%
3	43 - 55	Sedang	0	0%
4	56 - 68	Tinggi	7	7%
5	69 - 85	Sangat Tinggi	89	93%
Jumlah			96	100%

Sumber: Data Intensitas Responden



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

Gambar 4.1
Diagram Frekuensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel 4.1 dan diagram di atas diketahui bahwa responden atau guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang sebagian besar menyatakan supervisi akademik kepala sekolah sangat tinggi yaitu sebanyak

89 responden dari 96 responden atau sebesar 93% dan yang menyatakan supervisi akademik kepala sekolah tinggi yaitu sebanyak 7 responden atau sebesar 7%. Bahkan berdasarkan data yang ada, tidak ada responden yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang dalam kriteria sedang, rendah, ataupun sangat rendah berdasarkan data yang ada yaitu masing-masing 0%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru yang berada di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang tergabung dalam status kepegawaian PNS dan non PNS pada umumnya menilai supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat maksimal dan bagus.

b. Variabel Pemahaman Kurikulum

Pada penelitian ini variabel kinerja diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 10 pertanyaan. Pengukuran ini ditujukan untuk mengetahui besarnya tingkat kinerja guru. Dari 10 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$p = \frac{(10 \times 5) - (10 \times 1) + 1}{5}$$

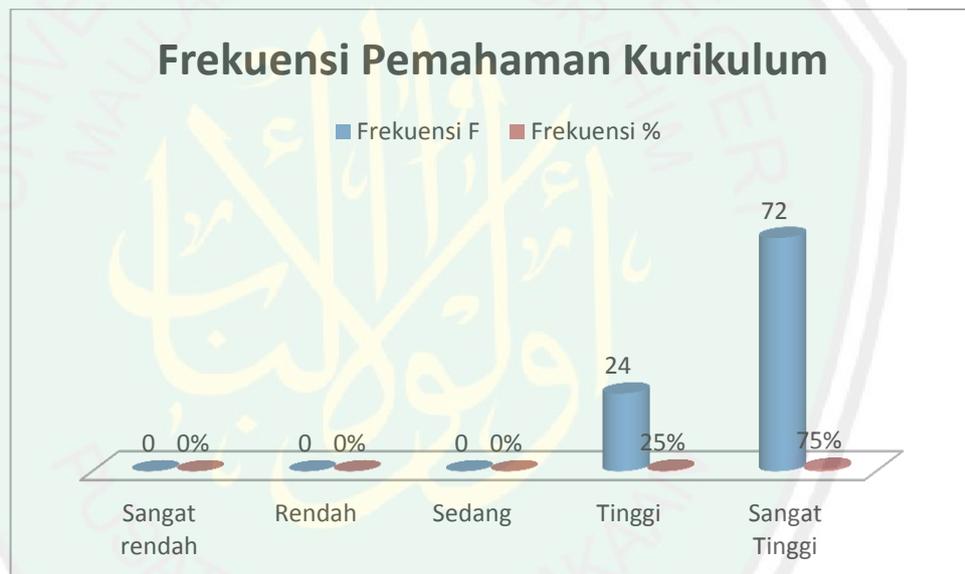
$$= \frac{(50) - (10) + 1}{5} = 8$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.3 Distribusi Frekuensi

Variabel Pemahaman Kurikulum sebagai berikut:

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	10 – 17	Sangat rendah	0	0%
2	18 – 25	Rendah	0	0%
3	26 – 33	Sedang	0	0%
4	34 – 41	Tinggi	24	25%
5	42 - 50	Sangat Tinggi	72	75%
Jumlah			96	100%

Sumber: Data Itensitas Responden



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

Gambar 4.2
Diagram Frekuensi Pemahaman Kurikulum

Berdasarkan tabel 4.2 dan diagram di atas diketahui bahwa responden atau guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang sebagian besar menyatakan pemahaman kurikulum sangat tinggi yaitu sebanyak 72 reponden dari 96 responden atau sebesar 75% dan yang menyatakan pemahaman kurikulum tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar

25%. Bahkan berdasarkan data yang ada, tidak ada responden yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang dalam kriteria sedang, rendah, ataupun sangat rendah berdasarkan data yang ada yaitu masing-masing 0%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru yang berada di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang tergabung dalam status kepegawaian PNS dan non PNS pada umumnya memiliki pemahaman kurikulum yang bisa dikategorikan sangat tinggi.

c. Variabel Lingkungan Kerja

Pada penelitian ini variabel kinerja diukur melalui 2 indikator yang diuraikan kedalam 9 pertanyaan. Pengukuran ini ditujukan untuk mengetahui besarnya tingkat kinerja guru. Dari 9 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

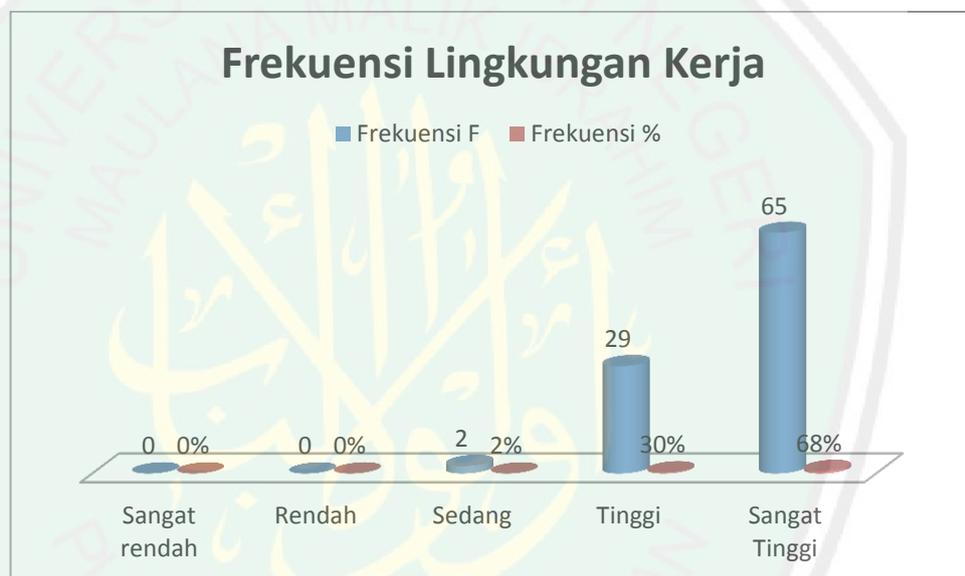
$$p = \frac{(9 \times 5) - (9 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(45) - (9) + 1}{5} = 7$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja sebagai berikut:

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	9 – 15	Sangat rendah	0	0%
2	16 – 22	Rendah	0	0%
3	23 – 29	Sedang	2	2%
4	30 – 36	Tinggi	29	30%
5	37 – 45	Sangat Tinggi	65	68%
Jumlah			96	100%

Sumber: Data Itensitas Responden



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

Gambar 4.3
Diagram Frekuensi Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel 4.3 dan diagram di atas diketahui bahwa responden atau guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang sebagian besar menyatakan lingkungan kerja sangat tinggi yaitu sebanyak 65 responden dari 96 responden atau sebesar 68% dan yang menyatakan lingkungan kerja tinggi yaitu sebanyak 29 responden atau sebesar 30%, serta yang menyatakan lingkungan kerja sedang yaitu hanya sebanyak 2 responden

atau hanya 2%. Berdasarkan data yang ada, tidak ada responden yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang dalam kriteria sedang, rendah, ataupun sangat rendah berdasarkan data yang ada yaitu masing-masing 0%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru yang berada di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang tergabung dalam status kepegawaian PNS dan non PNS pada umumnya menilai lingkungan kerja sangat bagus.

d. Variabel Kinerja

Pada penelitian ini variabel kinerja diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 14 pertanyaan. Pengukuran ini ditujukan untuk mengetahui besarnya tingkat kinerja guru. Dari 14 butir pertanyaan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap jawaban yang diberikan responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$p = \frac{(14 \times 5) - (14 \times 1) + 1}{5}$$

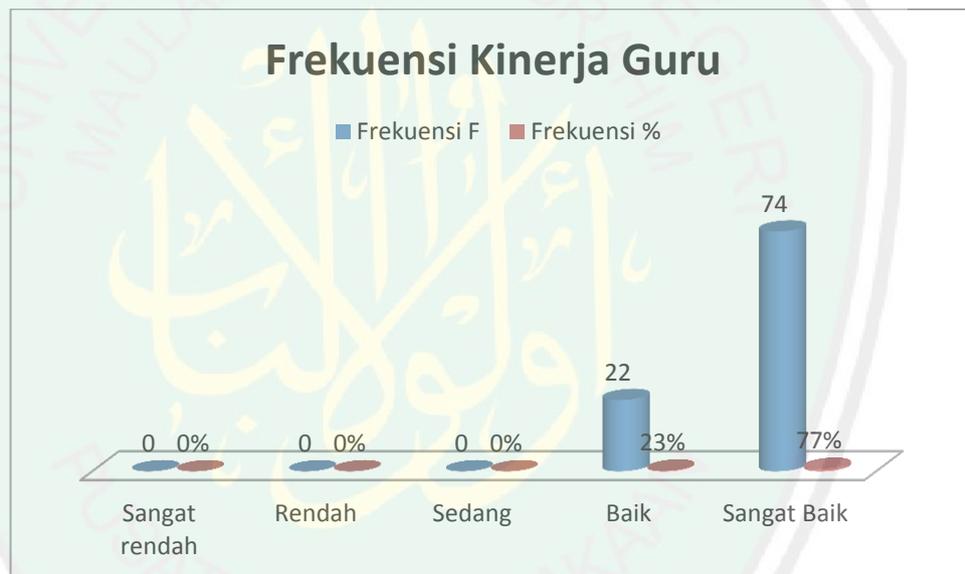
$$= \frac{(70) - (14) + 1}{5} = 11$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.5 Distribusi Frekuensi

Variabel Kinerja Guru sebagai berikut:

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	14 – 24	Sangat rendah	0	0%
2	25 – 35	Rendah	0	0%
3	36 – 46	Sedang	0	0%
4	47 – 57	Tinggi	22	23%
5	58 – 70	Sangat Tinggi	74	77%
Jumlah			96	100%

Sumber: Data Itensitas Responden



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

Gambar 4.4
Diagram Frekuensi Kinerja Guru

Berdasarkan tabel 4.4 dan diagram diatas dapat diketahui bahwa responden atau guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang sebagian besar memiliki kinerja yang sangat tinggi yaitu sebanyak 74 guru dari 96 orang atau sebesar 77% dan yang tergolong memiliki kinerja tinggi yaitu sebanyak 22 guru atau sebesar 23%. Bahkan

berdasarkan data yang ada, tidak ada guru yang memiliki kinerja sedang, rendah dan sangat rendah atau 0%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru yang berada di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang yang tergabung dalam status kepegawaian PNS dan non PNS pada umumnya memiliki kinerja sangat tinggi.

B. Analisis Data PLS (*Partial Least Square*)

Analisis data kuantitatif menggunakan analisis statistik terdiri atas dua tahap. Tahap pertama adalah menguji suatu karakteristik data di peroleh. Misalnya menguji bahwa data mengikuti distribusi normal. Apabila data yang di peroleh tidak memenuhi distribusi normal, analisis berikutnya tidak bisa dilakukan.

PLS (*Partial Least Square*) juga memperlakukan langkah yang sama yakni terdiri dari dua langkah. Langkah pertama melihat validasi dan realibilitas alat ukur yang di manifestasikan oleh data yang dikumpulkan. Setelah hal ini dipenuhi tahap berikutnya adalah menganalisis data sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Terminologi yang digunakan pada PLS adalah bahwa pada tahap pertama disebut dengan pengujian model pengukuran (*measurement model*) atau model luar (*outer model*) dan tahap kedua disebut dengan pengujian model struktural (*structural model*) atau model dalam (*inner model*).

Tujuan menganalisis menggunakan PLS (*partial least square*) adalah untuk memaksimalkan *explained variance* atau nilai R^2 dari semua variabel laten endogen yang dilibatkan dalam diagram jalur. Dengan demikian, hal yang terpenting dari evaluasi model pengukuran dan model struktural adalah ukuran nilai yang

menunjukkan kemampuan prediktif dari model yang diajukan. Untuk model pengukuran ukuran yang terpenting yaitu reabilitas gabungan atau konsistensi internal. Validitas konvergen dan validitas determinan. Untuk model struktural ukuran yang terpenting adalah koefisien jalur dan tingkat signifikansinya nilai *explained variance* R^2 , nilai ukuran pengaruh (*effect size*) F^2 dan relevansi prediktif (*prediktif relevansi*) Q^2 . Evaluasi model pengukuran perlu memperhatikan jenis variabel laten yang digunakan yakni jenis variabel indikator formatif atau reflektif. Dalam penelitian ini variabel dengan indikator formatif.

1. Evaluasi Model Pengukuran

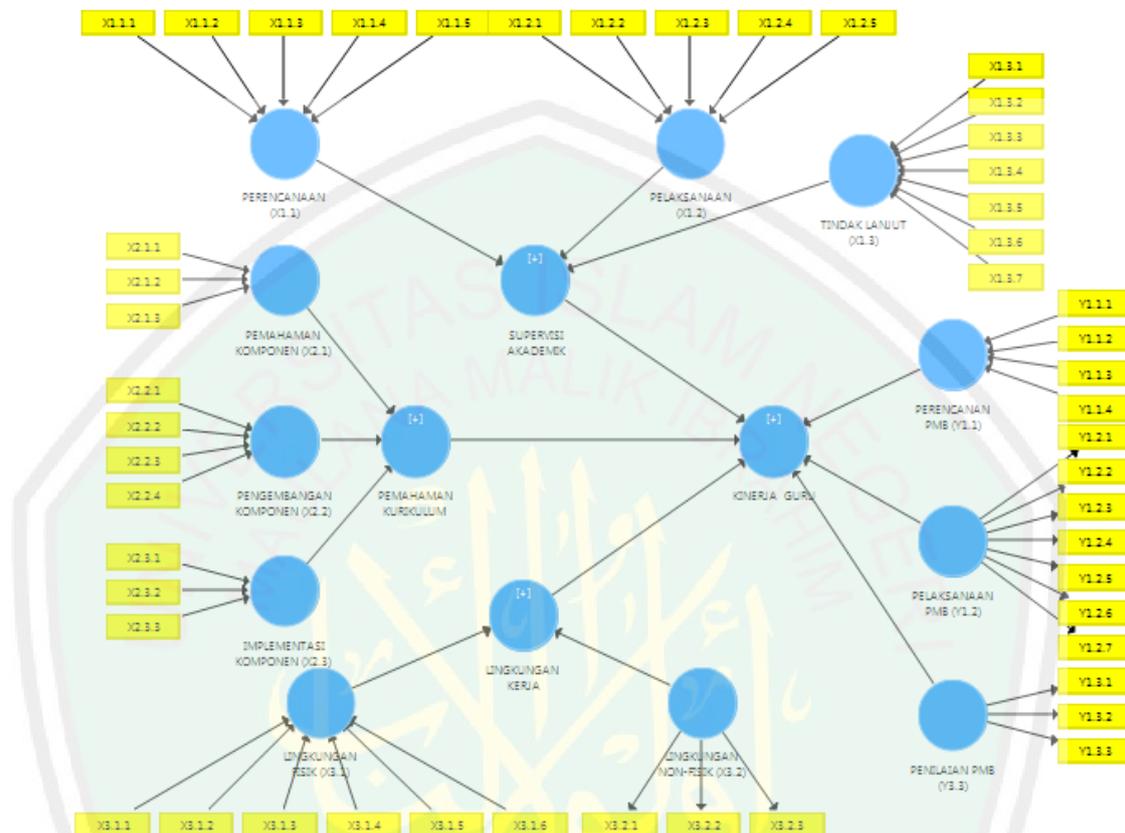
Langkah pertama analisis data menggunakan PLS (*partial least square*) adalah fokus pada validitas dan reabilitas indikator-indikator yang digunakan. Seperti dijelaskan sebelumnya, untuk mengukur sebuah variabel laten dengan lebih tepat., diperlukan sejumlah indikator sesuai dengan tipe variabel latennya, yaitu formatif atau reflektif. Penggunaan banyak indikator dimaksudkan untuk menangkap berbagai aspek dan variabel laten yang diukur. Di sisi lain, pengukuran menggunakan banyak indikator juga makin banyak munculnya galat (*error*). Adapun sumber galat yang digunakan peneliti adalah penggunaan kata-kata pada kuesioner yang kurang tepat, pemilihan skala yang tidak tetap atau metode analisis yang tidak sesuai. Galat ini akan mengakibatkan timbulnya galat acak atau sistematis. Tujuan dari evaluasi pengukuran adalah untuk mengurangi galat pengukuran sebanyak mungkin.

2. Model Pengukuran Formatif (*Outer Model*)

Model pengukuran formatif dimaksudkan untuk menguji validitas dan realibilitas indikator formatif. Bahwa pengujian model formatif dilakukan dengan dua kriteria yaitu *collinearity statistic* dengan melihat nilai outer VIF (*Variance Inflator Factor*) dan signifikansi dan relevansi outer weight. Pada pengukuran ini terdapat dua langkah atau biasanya disebut secondary order langkah yang pertama adalah mengecek second order pada indikator supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, lingkungan kerja pada kinerja guru second order ini yang diukur adalah dimensi-dimensi dari indikator-indikator yang telah ditetapkan yaitu pada variabel supervisi akademik kepala sekolah terdapat 3 dimensi dimana setiap dimensi tersebut memiliki indikator yaitu perencanaan terdapat 5 indikator, pelaksanaan terdapat 5 indikator, dan tindak lanjut terdapat 7 indikator dan untuk variabel pemahaman kurikulum terdapat 3 dimensi yaitu pemahaman komponen memiliki 3 indikator, dimensi pengembangan komponen terdapat 4 indikator, dimensi implementasi komponen terdapat 3 indikator.

Variabel lingkungan kerja terdapat 2 dimensi yaitu lingkungan fisik memiliki 6 indikator, dimensi lingkungan non-fisik terdapat 3 indikator, dan variabel kinerja guru terdapat 3 yaitu perencanaan pembelajaran terdapat 4 indikator, pelaksanaan kegiatan pembelajaran 7 indikator dan dimensi penilaian pembelajaran 3 indikator. Dalam *smart PLS* yang dilakukan terlebih dahulu adalah second order kemudian pengolahan first

order. Sebelum melakukan penghitungan kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5
Kerangka Konseptual

a. **Formatif Indicator *Second Order***

1) **Mengukur *Collinearity Among Indicators***

Dimensi pengukuran bisa berlebih jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan dimensi pengukuran lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau dimensi pengukuran tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif. Pada *collinearity among indicator* nilai toleransi masing-masing dimensi pengukuran VIF harus kurang dari < 5 . Jika tidak, harus dipertimbangkan untuk

menghilangkan dimensi pengukuran, menggunakan dimensi pengukuran menjadi satu indeks tunggal. Atau *collinearty*. Nilai VIF pada setiap dimensi pengukuran formatif dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6. Hasil Outer VIF Second Order

Indikator	VIF								
X1.1.1	1,551	X1.3.1	2,027	X2.2.1	1,399	X3.1.4	2,437	Y1.2.1	1,650
X1.1.1	1,355	X1.3.1	1,537	X2.2.1	1,100	X3.1.4	2,130	Y1.2.1	1,351
X1.1.2	2,070	X1.3.2	1,948	X2.2.2	1,293	X3.1.5	1,905	Y1.2.2	1,934
X1.1.2	1,727	X1.3.2	1,678	X2.2.2	1,170	X3.1.5	1,850	Y1.2.2	1,657
X1.1.3	1,975	X1.3.3	1,752	X2.2.3	1,455	X3.1.6	1,709	Y1.2.3	2,091
X1.1.3	1,666	X1.3.3	1,497	X2.2.3	1,400	X3.1.6	1,370	Y1.2.3	1,909
X1.1.4	1,905	X1.3.4	1,636	X2.2.4	1,661	X3.2.1	1,693	Y1.2.4	2,058
X1.1.4	1,541	X1.3.4	1,361	X2.2.4	1,409	X3.2.1	1,537	Y1.2.4	1,771
X1.1.5	1,733	X1.3.5	1,527	X2.3.1	1,139	X3.2.2	2,134	Y1.2.5	2,062
X1.1.5	1,412	X1.3.5	1,396	X2.3.1	1,066	X3.2.2	1,766	Y1.2.5	1,914
X1.2.1	2,207	X1.3.6	3,141	X2.3.2	1,289	X3.2.3	2,072	Y1.2.6	1,940
X1.2.1	1,615	X1.3.6	2,729	X2.3.2	1,084	X3.2.3	1,516	Y1.2.6	1,813
X1.2.2	2,335	X1.3.7	2,308	X2.3.3	1,226	Y1.1.1	3,388	Y1.2.7	2,338
X1.2.2	1,766	X1.3.7	1,980	X2.3.3	1,102	Y1.1.1	2,904	Y1.2.7	1,582
X1.2.3	1,798	X2.1.1	1,255	X3.1.1	2,333	Y1.1.2	3,895	Y1.3.1	2,337
X1.2.3	1,620	X2.1.1	1,175	X3.1.1	1,991	Y1.1.2	3,184	Y1.3.1	1,610
X1.2.4	1,796	X2.1.2	1,240	X3.1.2	2,105	Y1.1.3	2,542	Y1.3.2	2,044
X1.2.4	1,306	X2.1.2	1,154	X3.1.2	2,071	Y1.1.3	2,171	Y1.3.2	1,855
X1.2.5	2,361	X2.1.3	1,438	X3.1.3	1,805	Y1.1.4	2,719	Y1.3.3	2,144
X1.2.5	1,596	X2.1.3	1,054	X3.1.3	1,661	Y1.1.4	1,947	Y1.3.3	1,618

Berdasarkan dari tabel 4.6 diatas outer VIF Value pada second order pada setiap dimensi pengukuran formatif yang ditunjukkan dalam lampiran telah memenuhi yaitu VIF kurang dari < 5 artinya tidak ada kolerasi antar indikator dari konstruk yang sama, khususnya pada variabel kualitas informasi dan kualitas layanan.

2) Mengukur *Signifikansi and Relevansi Outer Weight*

Nilai outer weight adalah nilai terstandarisasi sehingga bisa dibandingkan satu dengan yang lain. Nilai outer weight menunjukkan kontribusi atau relevansi relatif sebuah indikator terhadap konstruk yang tersusun olehnya. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi *outer weight*. Dari hasil uji signifikansi *outer weight* pada *second order* dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 4.7 Hasil Uji Signifikansi *Outer Weight* pada *Second Order*

No	Item ke Indikator	P Values Outer Weight	Outer Loading	P Values Outer Loading
1	X1.1.1 -> X1.1	0,248	0,660	0,000
2	X1.1.2 -> X1.1	0,381	0,656	0,008
3	X1.1.3 -> X1.1	0,453	0,684	0,003
4	X1.1.4 -> X1.1	0,155	0,655	0,003
5	X1.1.5 -> X1.1	0,163	0,711	0,002
6	X1.2.1 -> X1.2	0,239	0,756	0,000
7	X1.2.2 -> X1.2	0,289	0,754	0,000
8	X1.2.3 -> X1.2	0,670	0,663	0,000
9	X1.2.4 -> X1.2	0,034	0,721	0,000
10	X1.2.5 -> X1.2	0,304	0,762	0,000
11	X1.3.1 -> X1.3	0,059	0,792	0,000
12	X1.3.2 -> X1.3	0,173	0,718	0,000
13	X1.3.3 -> X1.3	0,577	0,594	0,003
14	X1.3.4 -> X1.3	0,735	0,542	0,001
15	X1.3.5 -> X1.3	0,786	0,406	0,059
16	X1.3.6 -> X1.3	0,487	0,721	0,000
17	X1.3.7 -> X1.3	0,277	0,616	0,009
18	X2.1.1 -> X2.1	0,787	0,141	0,689
19	X2.1.2 -> X2.1	0,716	0,246	0,450
20	X2.1.3 -> X2.1	0,036	0,991	0,027
21	X2.2.1 -> X2.2	0,060	0,826	0,022
22	X2.2.2 -> X2.2	0,106	0,752	0,032
23	X2.2.3 -> X2.2	0,611	0,053	0,884
24	X2.2.4 -> X2.2	0,965	0,137	0,726
25	X2.3.1 -> X2.3	0,816	0,146	0,742

26	X2.3.2 -> X2.3	0,376	0,606	0,189
27	X2.3.3 -> X2.3	0,083	0,916	0,034
28	X3.1.1 -> X3.1	0,260	0,626	0,003
29	X3.1.2 -> X3.1	0,854	0,470	0,037
30	X3.1.3 -> X3.1	0,091	0,667	0,002
31	X3.1.4 -> X3.1	0,804	0,533	0,007
32	X3.1.5 -> X3.1	0,723	0,541	0,007
33	X3.1.6 -> X3.1	0,004	0,854	0,000
34	X3.2.1 <- X3.2	0,000	0,814	0,000
35	X3.2.2 <- X3.2	0,003	0,853	0,000
36	X3.2.3 <- X3.2	0,000	0,815	0,000
37	Y1.1.1 -> Y1.1	0,235	0,779	0,000
38	Y1.1.2 -> Y1.1	0,622	0,785	0,000
39	Y1.1.3 -> Y1.1	0,028	0,866	0,000
40	Y1.1.4 -> Y1.1	0,002	0,911	0,000
41	Y1.2.1 <- Y1.2	0,000	0,601	0,000
42	Y1.2.2 <- Y1.2	0,000	0,684	0,000
43	Y1.2.3 <- Y1.2	0,000	0,735	0,000
44	Y1.2.4 <- Y1.2	0,000	0,716	0,000
45	Y1.2.5 <- Y1.2	0,000	0,737	0,000
46	Y1.2.6 <- Y1.2	0,000	0,723	0,000
47	Y1.2.7 <- Y1.2	0,000	0,688	0,000
48	Y1.3.1 <- Y3.3	0,000	0,838	0,000
49	Y1.3.2 <- Y3.3	0,000	0,846	0,000
50	Y1.3.3 <- Y3.3	0,000	0,832	0,000

Pada Uji signifikansi *outer weight* pada second order pengecekan pertama adalah dengan melihat nilai P.Value. Besarnya P.Value digunakan untuk mengecek signifikan di mana besarnya P.Value harus kurang dari $< 0,10$. Jika P.Value memiliki nilai lebih dari $> 0,10$, maka dilakukan pengecekan pada *Outer loading*. Dan data hasil uji signifikan *outer weight* pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai P.Value yang memiliki nilai lebih dari $> 0,10$ yaitu pada indikator supervisi akademik kepala sekolah yaitu $X_{1.1.1}$, $X_{1.1.2}$,

$X_{1.1.3}, X_{1.1.4}, X_{1.1.5}, X_{1.2.1}, X_{1.2.2}, X_{1.2.3}, X_{1.2.5}, X_{1.3.1}, X_{1.3.2}, X_{1.3.3}, X_{1.3.4}, X_{1.3.5}, X_{1.3.6}, X_{1.3.7}$. Pada indikator variabel pemahaman kurikulum $X_{2.1.1}, X_{2.1.2}, X_{2.2.1}, X_{2.2.2}, X_{2.2.3}, X_{2.2.4}, X_{2.3.1}, X_{2.3.2}, X_{2.3.3}$, selanjutnya pada indikator variabel lingkungan kerja $X_{3.1.1}, X_{3.1.2}, X_{3.1.3}, X_{3.1.4}, X_{3.1.5}$, dan indikator pada variabel kinerja guru $Y_{1.1.1}$ dan $Y_{1.1.2}$. Maka langkah selanjutnya dilakukan pengecekan *outer loading*nya.

Besarnya P-Value untuk pengecekan *outer loading* harus P-Value $< 0,10$. Jika P-Value *outer loading* $> 0,10$ maka harus ada penghapusan pada item tersebut. Berdasarkan tabel 4.8 item yang dihapus adalah, $X_{2.1.1}$ (saya memahami tujuan pendidikan dari Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah), $X_{2.1.2}$ (implementasi kurikulum harus sesuai dengan muatan kurikulum yang ditetapkan oleh sekolah), $X_{2.2.3}$ (saya dapat mengembangkan materi pembelajaran yang menunjang tercapainya kompetensi inti, kompetensi dasar, indikator dan tujuan pembelajaran), $X_{2.2.4}$ (saya dapat menyusun rencana program penilaian sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan), $X_{2.3.1}$ (saya melaksanakan program pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan baik), $X_{2.3.2}$ (saya menggunakan metode dan media pembelajaran yang dianjurkan dalam kurikulum yang diterapkan).

b. Formatif Indikator *Second Order*

1) Mengukur *Collinearity Among Indicators*

Nilai outer VIF Value pada tahap first order adalah untuk mengukur setiap indikator formatif. Pada pengukuran VIF Value nilai yang ada sudah sesuai yaitu <5 . Adapun dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8 Nilai *Outer VIF Value First Order*

INDIKATOR	VIF
X1.1	1,750
X1.2	2,959
X1.3	2,253
X2.1	1,199
X2.2	1,245
X2.3	1,075
X3.1	1,529
X3.2	1,529
Y1.1	2,099
Y1.2	2,405
Y1.3	1,625

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, nilai outer VIF Value telah memenuhi kriteria yaitu <5 . Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas atau tidak ada korelasi antara indikator dari konstruk yang sama khususnya pada variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru.

2) Mengukur *Signifikansi and Relevansi Outer Weight*

Pada first order pengecekan pertama uji signifikansi outer weight yang dilakukan adalah melihat nilai P-Value. Besarnya P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi *outer weight* adalah

$<0,10$. Jika P-Value memiliki nilai yang lebih tinggi dari $> 0,10$ maka dilakukan pengecekan pada *Outer Loading*. Adapun tabel signifikansi *outer weight* dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Uji Signifikansi *Outer Weight* pada *First Order*

Variabel ke Indikator	P Values Outer Weight	Outer Loading	P Values Outer Loading
X1.2 -> X1	0,471	0,906	0,000
X1.3 -> X1	0,568	0,804	0,002
X2.1 -> X2	0,376	0,659	0,021
X2.2 -> X2	0,006	0,948	0,000
X2.3 -> X2	0,782	0,171	0,628
X3.1 -> X3	0,661	0,711	0,012
X3.2 -> X3	0,024	0,987	0,000
Y1.1 -> Y	0,112	0,812	0,000
Y1.2 -> Y	0,808	0,690	0,009
Y1.3 -> Y	0,040	0,919	0,000

Pada Uji signifikansi *outer weight* pada *first order* pengecekan pertama adalah dengan melihat nilai P.Value. Besarnya P.Value digunakan untuk mengecek signifikan di mana besarnya P.Value harus kurang dari $< 0,10$. Jika P.Value memiliki nilai lebih dari $> 0,10$, maka dilakukan pengecekan pada *Outer loading*. Dan data hasil uji signifikan *outer weight* pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai P.Value yang memiliki nilai lebih dari $> 0,10$ yaitu pada variabel supervisi akademik kepala sekolah yaitu X_{1.2}, X_{1.3}. Pada variabel pemahaman kurikulum X_{2.1}, X_{2.3}, selanjutnya pada variabel lingkungan kerja X_{3.1} dan pada variabel kinerja guru Y_{1.1} dan Y_{1.2}. Maka langkah selanjutnya dilakukan pengecekan *outer loadingnya*.

Besarnya P-Value untuk pengecekan *outer loading* harus P-Value $< 0,10$. Jika P-Value *outer loading* $> 0,10$ maka harus ada penghapusan pada item tersebut. Berdasarkan tabel 4.10 item yang dihapus adalah pada variabel pemahaman kurikulum tepatnya indikator X_{2.3} (Implementasi komponen kurikulum).

3) Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran inner model dapat dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antar variabel. Adapun beberapa pengujian yang dilakukan antara lain:

a) *Assess structural model for collinearity issues*

Asesment kolinearitas diperlukan untuk melihat bahwa tidak adanya persoalan kolinearitas pada level konstruk, yakni tidak ada korelasi yang tinggi antara konstruk-konstruk penyusun model jalur. Kolinearitas pada tingkat konstruk diukur dengan menggunakan kriteria yang sama dengan menggunakan toleransi VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari $\leq 0,20$ dan di bawah ≥ 5 , jika di atas 5 maka terjadi collinearity, sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor kedalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

Pengujian kolinearitas pada inner model yaitu:

Tabel 4.10 Nilai Outer VIF

Hubungan	Supervisi Akademik (X1)	Pemahaman Kurikulum (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja Guru (Y)
X1				1,113
X2				1,183
X3				1,198
Y				

Berdasarkan hasil dari nilai inner VIF Values di atas, bahwa nilai VIF < 5 yang berarti tidak terdapat kolinearitas, yang artinya pada variabel supervisi akademik X1, pemahaman kurikulum X2, dan lingkungan kerja X3 dalam posisi saling bebas. Maka tidak perlu menghilangkan konstruk atau menggabungkan konstruk.

b) Coefisian Path Model Structural

Analisis koefisien model path struktural ini digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Koefisien jalur menunjukkan relasi antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis. Koefisien jalur mempunyai nilai terstandarisasi antara -1 dan +1. nilai koefisien yang mendekati +1 menunjukkan adanya relasi positif yang sangat kuat dari variabel yang di relasikan. Nilai yang mendekati -1 menunjukkan adanya relasi negatif yang sangat kuat jika koefisien jalur mempunyai nilai yang mendekati 0 dua variabel yang direlasikan mempunyai relasi yang sangat lemah yang tidak signifikan perbedaannya dengan nol.

Hasil dari analisis koefisien model path struktural ini dapat dilihat pada tabel 4.11. jika $P\text{-Value} < 0,10$ maka hubungan tersebut signifikan, begitu juga sebaliknya jika $P\text{-Value} > 0,10$ maka hubungan tersebut tidak signifikan serta koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.11. Koefisien Model Path Struktural

Hubungan	Koefisien	P Values
Supervisi Akademik (X1) -> Kinerja Guru (Y)	0,291	0,008
Pemahaman Kurikulum (X2) -> Kinerja Guru (Y)	0,216	0,055
Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja Guru (Y)	0,155	0,162

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat kita lihat bahwa hubungan signifikan yaitu $P\text{-Values} < 0,10$ sedangkan yang tidak memiliki hubungan signifikan yaitu $> 0,10$. Pada hubungan supervisi akademik (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) memiliki signifikansi dengan $P\text{-Value}$ 0,291 dan 0,008 yang merupakan $< 0,10$ dan pada variabel pemahaman kurikulum (X2) memiliki signifikansi dan $P\text{-Value}$ masing 0,216 dan 0,055 yang merupakan $< 0,10$. Sedangkan pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru (Y) serta 0,155 dan 0,162 yang berarti kedua variabel memiliki koefisien negatif.

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi yang sering disingkat dengan R^2 adalah nilai yang menunjukkan ukuran varians dari variabel endogen yang disebabkan oleh semua variabel eksogen yang terhubung kepadanya. Koefisien determinasi menunjukkan kombinasi pengaruh variabel laten eksogen ke variabel laten endogen. Koefisien determinasi merupakan ukuran yang paling sering digunakan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*). Nilainya menunjukkan kekuatan prediktif dari model jalur dan merupakan petunjuk sebaik apa modelnya sesuai dengan data yang diperoleh.

Koefisien determinasi ini dipakai untuk mengukur akurasi pengukuran akurasi pendugaan. Hasil dari nilai koefisien determinasi R^2 ini dapat dilihat pada tabel 4.12 nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1 dengan nilai yang mendekati 1 menunjukkan akurasi prediksi yang makin besar. Beberapa penelitian memberikan petunjuk berbeda tentang nilai dengan R^2 . Bahwa nilai R^2 lebih besar atau sama dengan 0,25 menunjukkan pengaruh tinggi. Di lain pihak pada persoalan marketing nilai R^2 di atas 0,75 baru dikatakan mempunyai pengaruh yang tinggi. Namun secara umum koefisien determinasi R^2 tidak ada patokan yang pasti dan beberapa *research* ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi R^2

Variabel	R^2
Kinerja Guru (Y)	0,235

Berdasarkan dari hasil koefisien determinasi R^2 menunjukkan seberapa besar prosentase total pada variabel endogen yang diajukan oleh model, sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa akurasi pendugaan pada variabel kinerja guru memiliki akurasi pendugaan yang dikategorikan sedang karena nilai koefisien determinasi R^2 0,235 yang artinya pembentukan model dari penelitian kinerja guru dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel supervisi akadmeik, pemahaman kurikulum dan lingkungan kerja 23,5% sedangkan 76,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

d) Effect Size f^2

Effect size f^2 lebih spesifik digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen yaitu pada variabel kinerja guru (Y). Hasil dari pengujian f^2 dapat dilihat pada tabel 4.13 secara umum nilai 0,02 dianggap memiliki efek kecil, nilai 0,15 memiliki efek sedang dan 0,35 memiliki efek besar.

Tabel 4.13 Effect Size f^2

Hubungan	f^2
Supervisi Akademik (X1) -> Kinerja Guru (Y)	0,099
Pemahaman Kurikulum (X2) -> Kinerja Guru (Y)	0,051
Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja Guru (Y)	0,026

Berdasarkan nilai f^2 pada tabel di atas dapat dilihat bahwa supervisi akademik memiliki efek kecil dikarenakan f^2 sebesar 0,099 yaitu berada pada kisaran 0.02-0,15 dalam artian bahwa supervisi akademik memiliki efek yang kecil terhadap kinerja guru. Sama halnya dengan kedua variabel lainnya yaitu pemahaman kurikulum dan lingkungan kerja yang masing-masing memiliki nilai efek f^2 sebesar 0,051 dan 0,026 yang berada pada kisaran 0,02 yang artinya juga pemahaman kurikulum dan lingkungan kerja memiliki efek kecil terhadap kinerja guru.

e) Relevansi Prediktif (Q^2)

Kriteria lain yang digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah nilai Q^2 yang disebut dengan *out of sample predictive power* atau relevansi prediktif. Ketika model jalur menunjukkan adanya relevansi prediktif model jalur secara skurat dapat memprediksi data yang tidak digunakan dalam mengevaluasi model tersebut. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding*, sebagaimana pengukuran relatif dari relevansi prediktif, maka nilai 0,02 memiliki relevansi prediktif yang kecil, nilai 0,14 memiliki relevansi prediktif yang sedang dan nilai 0,35 memiliki relevansi prediktif yang besar. Hasil relevansi prediktif Q^2 yaitu:

Tabel 4.14 Relevansi Prediktif

Variabel	Q^2
Kinerja Guru	0,100

Berdasarkan pada tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa relevansi prediktif Q^2 kinerja guru sebesar 0.100 berada pada kategori 0,02 yang berarti masuk dalam level kecil sedang.

C. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai yang terdapat pada analisis struktural model, tingkat signifikansi *path coefficient* didapat dari nilai-t dan nilai *standardized path coefficient*. Batas nilai atau *threshold* pengujian hipotesis yaitu hasil dari analisis koefisien model struktural dapat dilihat pada tabel 4.15. jika P-Value < 0,10 maka hubungan tersebut signifikan, sebaliknya jika P-Value > 0,10 maka hubungan tersebut tidak signifikan. Dari tabel di bawah ini dapat dilihat bahwasanya nilai P-Value lebih dari > 0,10.

Tabel 4.15 Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	Koefisien	P Values	Keterangan
H1	Supervisi Akademik (X1) -> Kinerja Guru (Y)	0,291	0,008	Signifikan
H2	Pemahaman Kurikulum (X2) -> Kinerja Guru (Y)	0,216	0,055	Signifikan
H3	Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja Guru (Y)	0,155	0,162	Tidak Signifikan

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah tidak normalan data penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari analisis smart PLS (*partial least square*) sebagai berikut;

1. Pengujian Hipotesis 1

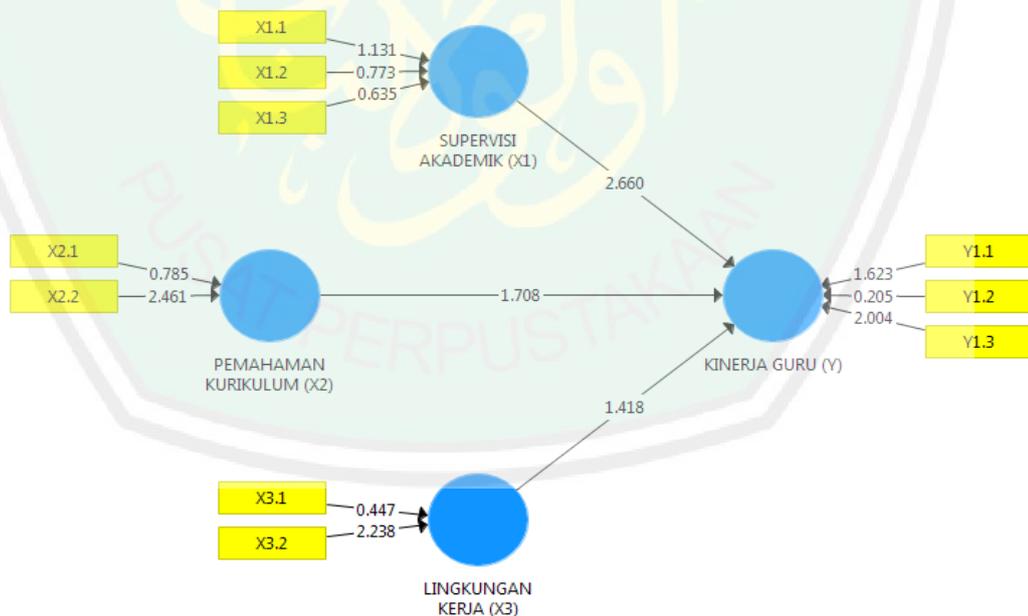
Berdasarkan dari tabel 4.15 hasil dari analisis koefisien model *path struktural* ini digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru dengan P-Value < 0,10 yaitu 0,008 yang berarti supervisi akademik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil analisis nilai *path coefficient* 0,291 yang berarti antara supervisi akademik dengan kinerja guru memiliki hubungan positif. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel supervisi akademik terhadap kinerja guru. Ketika supervisi akademik meningkat maka kinerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan dari tabel 4.15 hasil dari analisis koefisien model *path struktural* ini digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Pengaruh pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru dengan P-Value < 0,10 yaitu 0,055 yang berarti pemahaman kurikulum memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil analisis nilai *path coefficient* 0,216 yang berarti antara pemahaman kurikulum dengan kinerja guru memiliki hubungan positif. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru. Ketika pemahaman kurikulum meningkat maka kinerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan dari tabel 4.15 hasil dari analisis koefisien model *path struktural* ini digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan P-Value > 0,05 yaitu 0,162 yang berarti lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil analisis nilai *path coefficient* 0,155 yang berarti antara lingkungan kerja dengan kinerja guru memiliki hubungan positif. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Ketika lingkungan kerja meningkat maka kinerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_{o1} diterima dan H_{a1} ditolak.



Gambar 4.6. Nilai Outer dan Inner Model Setelah Dilakukan Bootstrapping

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika supervisi akademik ditingkatkan, maka akan mempengaruhi kinerja guru akan semakin meningkat.

Temuan empiris ini mendukung pendapat para ahli dan beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Menurut E. Mulyasa ada sepuluh faktor yang mempengaruhi kinerja faktor eksternal maupun internal,⁷³ salah satunya adalah perhatian kepala sekolah, perhatian kepala sekolah terhadap guru untuk meningkatkan profesionalisme guru serta kinerjanya. Salah satu perhatian kepala sekolah terhadap guru dapat ditunjukkan dengan pemberian layanan supervisi akademik kepada para guru, dalam hal ini supervisi akademik dipahami sebagai pembinaan dan membantu para guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Senada dengan pendapat tersebut, Sagala S. Berpendapat bahwa faktor yang menjadi penyebab rendahnya profesionalisme guru yaitu dikarenakan bantuan supervisi dari pengawas sekolah yang kurang memadai, bantuan supervisi dari kepala sekolahnya yang tidak membantu, disamping itu juga tidak ada teman sejawat guru yang menjadi teman untuk tukar pengalaman dan bertukar ilmu.⁷⁴ Hasil penelitian yang dilakukan Sunardi menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan supervisi akademik kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja pembelajaran gurupendidikan agama islam sekolah dasar, kontribusi pengaruhnya sebesar

⁷³ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 227

⁷⁴ Sagala, S. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 172

36,5%.⁷⁵ Sama halnya dengan penelitian tentang supervisi akademik kepala sekolah yang dilakukan oleh I Made Subawa yang menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja guru sebesar 31,2%.⁷⁶ Hal ini menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah mengambil peran penting dalam peningkatan kinerja guru.

Supervisi atau pengawasan dalam Islam meliputi: (1) pengawasan yang berasal dari diri sendiri, bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah SWT pasti selalu mengawasi hamba-hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat al Mujadalah ayat 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آذَنِي مِنْ ذَلِكَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ۗ ثُمَّ يُنَادِيهِمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia tiga orang melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada.

⁷⁵ Sunardi, *Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Pembelajaran Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Singosari Malang*, (UIN Malang: Tesis, 2013)

⁷⁶ I Made Subawa, dkk, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Gerogak*. (e-Journal *Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganeshha Program Studi Administrasi Pendidikan*, (Volume 6, No 1 Tahun 2015)

*Kemudian Dia akan memberitahu kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.*⁷⁷

(2) supervisi atau pengawasan dari luar diri sendiri, supervisi ini dapat berasal dari pimpinan karena berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah diamanahkan atau didelegasikan dan kesesuaian antara perencanaan dan penyelesaian tugas tersebut. Sebagai seorang yang bertugas memberikan layanan profesi kepada guru, kepala sekolah dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan agar tujuan supervisi dapat tercapai secara maksimal.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah diwajibkan untuk menyusun perencanaan program pengawasan atau supervisi, melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian serta pelatihan profesional bagu guru dan menyusun laporan pelaksanaan tugasnya. Allah SWT telah memberi petunjuk, arahan serta perintah kepada orang-orang yang beriman agar merencanakan apa yang harus dilakukannya untuk hari esok, sebagaimana terkandung dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr (QS 59: 18) sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ^ط وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah diwajibkan untuk menyusun perencanaan program pengawasan atau supervisi, melaksanakan pembinaan, pemantauan

⁷⁷ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, 2012), 792

dan penilaian serta pelatihan profesional bagi guru dan menyusun laporan pelaksanaan tugasnya.

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang sudah cukup bagus dan terencana dengan baik dan sesuai dengan teori-teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

1. Perencanaan Supervisi Akademik

Supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang, secara terencana sesuai dengan program supervisi yang telah dipersiapkan pada awal tahun ajaran, serta didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah. Jadi untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif dan efisien diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal.⁷⁸

Perencanaan supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala madrasah berupa penyusunan program supervisi akademik dengan rapat kecil yang terdiri dari guru-guru senior. Kemudian langkah selanjutnya yaitu menentukan tujuan, sasaran yang akan dicapai dan membuat tim pembantu kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik. Setelah itu, kepala sekolah mengadakan rapat atau sosialisasi kepada guru-guru lain di setiap ajaran baru tentang pentingnya pelaksanaan supervisi akademik. Dengan sosialisasi guru-guru ini disepakati juga jadwal pelaksanaan sesuai dengan yang disepakati. Kepala sekolah juga menyampaikan tujuan diadakannya supervisi akademik dan bidang apa saja yang akan di supervisi.

Sahertian merumuskan bahwa tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya

⁷⁸ Glickman, C.D. 1981. *Development Supervision; Alternative for Helping Teacher Improve Instructions*. (Virginia, Alexandria:ASCD), 5.

untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.⁷⁹ Oleh sebab itu dengan adanya perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru dapat sesuai dengan target yang dicapai yaitu untuk meningkatkan kinerja guru kelas dalam proses pembelajaran.

2. Pelaksanaan Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang bahwa kepala sekolah melakukan teknik kunjungan kelas dan rapat dalam pelaksanaan supervisi akademik. Banyak teknik-teknik yang lebih dapat meningkatkan mutu pendidikan tetapi kebanyakan dari kepala sekolah belum menguasai teknik- teknik lainnya sehingga masih menggunakan teknik lama.

Sependapat dengan Glickman. Setiap Kepala sekolah harus memiliki keterampilan teknikal berupa kemampuan menerapkan teknik-teknik supervisi yang tepat dalam melaksanakan supervisi akademik. Teknik-teknik supervisi akademik meliputi dua macam, yaitu: individual dan kelompok. Teknik kunjungan kelas dan rapat yang dilaksanakan oleh kepala sekolah agar pelaksanaan supervisi akademik ini dapat menghasilkan suatu perbaikan dan peningkatan dalam pembelajaran.⁸⁰ Namun, dari perencanaan tersebut ada kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah. Kendala yang dihadapi bisa berasal dari kepala sekolah ataupun dari guru itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala yang berasal dari kepala sekolah yaitu ketidakhadiran dalam pelaksanaan supervisi akademik di kelas dikarenakan sesuatu hal yang penting seperti rapat mendadak, sehingga pelaksanaan tidak sesuai yang telah direncanakan. Selain itu adapun kendala dari guru yaitu ketidakhadiran guru dalam rapat atau sosialisasi ataupun waktu supervisi.

⁷⁹ Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta 2000), 29.

⁸⁰ Glickman, C.D. 1981. *Development Supervision; Alternative...*, 109.

Pelaksanaan supervisi akademik di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang menggunakan teknik rapat dan kunjungan kelas. Kepala sekolah dibantu oleh tim pembantu supervisi dalam mengamati proses pembelajaran dalam kelas. Teknik ini diterapkan sesuai dengan kemampuan kepala sekolah dan tujuan supervisi yang dilakukan. Dalam pelaksanaan terdapat masalah- masalah yang dihadapi namun, dapat diatasi dengan pembinaan yang diberikan kepala sekolah.

3. Pembinaan dalam Supervisi Akademik

Langkah pembinaan yang dilakukan kepala sekolah dipercaya mampu dilaksanakan oleh yang di supervisi. hubungan yang demokratis diharapkan menumbuhkan kreativitas dari para guru. Hal ini dapat dikomunikasikan dengan baik oleh kedua pihak antara kepala sekolah dan guru, dengan harapan tentunya pelaksanaan supervisi tidak akan menjadi hal yang tidak menyenangkan bagi guru-guru. Dalam hal ini tentunya kepala madrasah senantiasa memberikan pembinaan di bidang proses pembelajaran. Proses pembelajaran mencakup silabus, RPP, metode dalam belajar dan menggunakan media dalam proses pembelajaran.

4. Hasil dari Pelaksanaan Supervisi Akademik

Dari pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menganalisis kelebihan dan kekurangan dengan memberikan penilaian. Penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai. Dalam konteks supervisi akademik, penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam pembinaan keterampilan pembelajaran guru. Apabila konsep ideal supervisi dilaksanakan dengan tepat maka dapat diharapkan kualitas pendidikan akan meningkat secara signifikan. Supervisi yang dilakukan di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang pada penilaian hasil pada perencanaan pembelajaran dan kegiatan supervisi akademik sudah terlihat baik

sesuai dengan standar proses dan akan jelas sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu meningkatnya kinerja guru kelas dalam proses pembelajaran.

5. Umpan Balik dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik

Hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan kinerja guru tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut. Konsep umpan balik supervisi akademik merupakan pemanfaatan dari hasil analisis supervisi yang telah dilakukan. Isi dari konsep umpan balik hasil supervisi berupa pembinaan, baik pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

Dari hasil wawancara bahwa kegiatan umpan balik ini dilakukan oleh kepala sekolah. Berupa penguatan dan pembinaan tentang kegiatan pembelajaran yang telah disupervisi sebelumnya. Dalam pelaksanaan supervisi ini kegiatan umpan balik sasaran utamanya yaitu kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah menganalisis hasil pengamatan sehingga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dengan program perbaikan.

Sejalan dengan Buku Panduan Supervisi Akademik kegiatan umpan balik di manfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru, meningkatkan profesionalisme guru. Dengan adanya umpan balik akan memeberikan pertolongan bagi supervisor yaitu kepala sekolah dalam melaksnakan supervisi akademik. dan dapat pula terciptanya suasna komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, menonjolkan otoritas, yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendororg guru dalam memperbaiki penampilan serta kinerjanya.

B. Pengaruh Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika pemahaman kurikulum guru ditingkatkan, maka akan mempengaruhi kinerja guru akan semakin meningkat.

Temuan empiris ini mendukung pendapat para ahli dan beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh terhadap kinerja guru. Salah satu indikator keberhasilan guru dalam pelaksanaan tugasnya adalah dapatnya guru menjabarkan, memperluas, dan menciptakan relevansi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.⁸¹Dengan demikian semakin tinggi dan baik tingkat pemahaman kurikulum akan semakin meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis variabel dalam frekuensi jawaban angket menunjukkan bahwa rata-rata guru berada dalam kategori yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa guru memiliki pemahaman yang sangat baik terhadap muatan kurikulum, silabus, materi ajar, dan pemilihan metode dan media pembelajaran. Dengan kemampuan memahami kurikulum yang baik tersebut sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan sangat baik sehingga kinerjanya akan semakin bagus. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oky Estiana Putri dan Amir Mahmud tentang pemahaman kurikulum guru juga menunjukkan bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 24,70%. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Laeli Mahfudah dan Asrori tentang pemahaman kurikulum guru juga menunjukkan bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

⁸¹Nurdin, S. Dan Usman Basyirudin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2008), 68

sebesar 18,84%.⁸² Ini menunjukkan bahwa pemahaman kurikulum memiliki kontribusi yang bagus dalam peningkatan kinerja guru.

C. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang sesuai dengan teori-teori yang telah dikemukakan di bab-bab sebelumnya. Artinya lingkungan kerja tidak mengambil bagian dalam mempengaruhi kinerja guru di semua madrasah secara universal. Meskipun temuan di lapangan menunjukkan bahwa lingkungan kerja guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang memiliki kondisi yang sangat bagus, dari segi lingkungan fisik dengan fasilitas yang diberikan kepada para guru sudah baik. Sama halnya dengan lingkungan non-fisik yang berdasarkan pengamatan dan wawancara peneliti menunjukkan bahwa hubungan antar guru di madrasah terjalin dengan baik, dimana para guru saling membantu dalam hal menjalankan tugasnya. Jalinan ukhuwah yang dibangun antar guru juga terjaga dengan baik dimana setiap bulannya guru mengadakan acara silaturahmi secara rutin di salah satu rumah guru secara bergiliran. Hal ini dapat membangun rasa kekeluargaan yang lebih kuat antar guru.

Lingkungan kerja yang menyenangkan dan dapat membuat guru merasa nyaman tidak selamanya dapat menjamin peningkatan kinerja guru, hal ini dikarenakan masih ada variabel-variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinan R^2 yaitu 23,5% yang berarti terdapat 76,5% kontribusi dari variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru. Peneliti menemukan bahwa variabel individual dan psikologis lebih signifikan dalam mempengaruhi kinerja guru diantaranya motivasi kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, pendidikan.

⁸²Laeli Mahfudah dan Asrori, Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK, (*Economic Education Analysis Journal*, Volume 5 Nomor 2 Tahun 2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lies Ariana menunjukkan bahwa kecerdasan emosional guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 39,06% yang artinya kecerdasan emosional mengambil peranan dalam peningkatan kinerja guru.⁸³ Sama halnya dengan penelitian Ressa Oktarianti yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dengan determinasi koefisien 52,3%.⁸⁴ Lailatul Chusniah dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dengan P-Value sebesar 0,014 yang berarti jika motivasinya meningkat maka kinerja guru akan semakin tinggi. Berdasarkan beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa kinerja guru juga dipengaruhi oleh faktor lain terutamadidominasi oleh faktor individual dan psikologis. Selain itu, dalam proses pendidikan guru juga sudah memiliki target tersendiri dan dorongan untuk mengajar yang kuat sehingga lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja guru.

Lingkungan kerja di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang cenderung kondusif dan nyaman untuk guru, namun pada lingkungan fisik MAN 1 Kota Malang lebih unggul dimana ruang terbukanya lebih luas. Sedangkan di MAN Kota Batu ruang terbuka sekolah agak sedikit sempit. Untuk lingkungan non-fisik kedua sekolah sudah sangat bagus dapat dilihat dari koordinasi pelayanan madrasah yang cepat dan tepat, terjalannya komunikasi antar guru dan kepala sekolah dengan suasana kekeluargaan.

Merujuk pada pendapat Gibson kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel, yaitu: “pertama variabel individu, kedua variabel organisasi dan ketiga variabel psikologis individu”. Dalam kaitannya dengan penelitian ini variabel individu meliputi: kemampuan dan keterampilan mental fisik, latarbelakang (keluarga, tingkat sosial,

⁸³ Lies Ariana, *Pengaruh Kecerdasan emosional Guru dan Efektifitas Supervisi Kunjungan Kesal Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru PAI SD Negeri Kecamatan Laweyan Kota Surakarta*, (Tesis, PPS IAIN Surakarta), 2014

⁸⁴ Ressa Oktarianti, *Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru di SMA Laboratorium Percontohan UPI Bandung*, (Universitas Pendidikan Indonesia), 2014

pengalaman), demografis (umur, etnis, jenis kelamin). Variabel Organisasi meliputi: sumber daya kepemimpinan), imbalan, struktur, desain pekerjaan. Variabel Psikologis meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan kerja, dan iklim kerja. Ini menunjukkan bahwa banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan pendapat George R. Terry yang menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Moh. Nasir yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.⁸⁵ Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh I Putu Agus Apriana, dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim kerja yang dalam hal ini terkait dengan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan kontribusi 29,7%,⁸⁶

Terdapat beberapa penelitian dahulu yang mendukung hasil penelitian ini, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja guru. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Erni Purwanti, yang mengemukakan bahwa kinerja guru tidak mempengaruhi kinerja guru dikarenakan meskipun lingkungan kerja diperbaiki atau diperbagus tidak akan mempengaruhi kinerja guru karena guru mempunyai sasaran kerja yang harus ditaati oleh setiap guru.⁸⁷ Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Jerry M. Logahan juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja. Untuk itu lembaga harus memperhatikan faktor lain yang lebih

⁸⁵ Moh. Nasir, *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang), 2018

⁸⁶ I Putu Agus Putra Apriana, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Mengwi*, (*e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan Volume 4, Nomor 1 Tahun 2013*).

⁸⁷ Erni Purwanti, *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah Gresik*, (*e-Journal Manajerial Universitas Muhammadiyah Gresik*, (Vol. 5 No. 1 Januari 2019 ISSN 2621-5055). 72

dominan untuk peningkatan kinerja karyawan.⁸⁸ Penggunaan variabel dan indikator penilaian yang memiliki kemiripan menjadi alasan peneliti untuk menyertakan penelitian yang relevan ini untuk memperkuat hasil penelitian. Berdasarkan temuan-temuan diatas maka dapat dipahami bahwa lingkungan kerja tidak selamanya memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.



⁸⁸ Jerry M. Logahan, dkk, Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan CV MUM Indonesia, *e-Journal Binus Bussiness Review*, Vol. 3 No. 1 Mei 2012. 585

BAB VI

PENUTUP

Setelah dilakukan analisis hasil penelitian dan pembahasan terhadap hasil penelitian tersebut, maka pada bagian ini akan diuraikan kesimpulan dari pembahasan dan juga saran-saran yang dipandang perlu sebagai masukan bagi pihak-pihak terkait dalam rangka peningkatan kinerja guru.

A. Kesimpulan

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Semakin tinggi supervisi akademik kepala sekolahnya maka akan semakin meningkat pula kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Semakin tinggi pemahaman kurikulum guru maka akan semakin meningkat pula kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang.
3. Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Sehingga tinggi rendahnya kualitas lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak berkontribusi pada meningkatnya kinerja guru MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang dikarenakan faktor lain lebih dominan berkontribusi terhadap kinerja guru seperti motivasi kerja,

kompensasi, kepuasan kerja, kecerdasan emosional kepemimpinan, disiplin kerja dan lainnya, selain itu guru sudah memiliki sasaran kerja sendiri sehingga guru akan fokus proses pencapaian sasaran dalam pembelajaran.

B. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data sebagaimana dalam pembahasan maka dapat dikemukakan implikasi teoritis. Sebagaimana telah dikemukakan dalam pembahasan mengenai hipotesis penelitian, membuktikan adanya hubungan yang signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN Kota Batu dan MAN 1 Kota Malang. Begitu pula dengan pemahaman kurikulum yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, hal tersebut membuktikan bahwa jika pemahaman kurikulum guru semakin tinggi maka akan semakin tinggi pula kinerja guru.

Berbeda dengan lingkungan kerja yang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun lingkungan kerja di madrasah sangat bagus dan nyaman tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap kinerja guru di madrasah tertentu. Hal ini dikarenakan terdapat faktor lain yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja guru yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut didukung oleh teori-teori yang mendasarinya, yaitu Neagley dan Evans, Glickman serta Sergiovanni menunjukkan bahwa kegiatan supervisi yang termasuk pada pengembangan guru dapat meningkatkan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugas,

khususnya tugas di pengajaran. Supervisi termasuk fungsi utama kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya perbaikan pengajaran dan segala aspeknya. Kemudian Nurdin juga menjelaskan bahwa pemahaman kurikulum berpengaruh terhadap kinerja guru. Salah satu indikator keberhasilan guru dalam pelaksanaan tugasnya adalah dapatnya guru menjabarkan, memperluas, dan menciptakan relevansi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

George R. Terry menjelaskan bahwa lingkungan kerja sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Moh. Nasir yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Namun dalam penelitian ini peneliti tidak menemukan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebagaimana yang disebutkan dalam teori dan penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini dikarenakan banyak variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja dan tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Dari berbagai teori yang melandasi penelitian ini mengungkapkan bahwa pentingnya peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik kepada para guru sehingga guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik yang berimplikasi pada peningkatan kinerja guru yang pada akhirnya berdampak pada mutu pendidikan. Sama halnya dengan pemahaman kurikulum sangat penting bagi guru dalam peningkatan kerjanya yang nantinya akan meningkatkan prestasi belajar dan mutu pendidikan. Untuk

lingkungan kerja pada dasar teoritisnya berimplikasi terhadap kinerja guru yang berarti semakin bagus lingkungan kerjanya akan meningkatkan kinerja guru. Namun berbeda dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja guru.

C. Saran

Meskipun lembaga sekolah dikategorikan sebagai organisasi nirlaba yang melayani masyarakat, namun tidak berarti sekolah tidak dituntut untuk terus meningkatkan mutu proses maupun output pendidikan. Sebaliknya sekolah dituntut untuk menjadikan mutu sebagai konsentrasi utama karena mencerdaskan kehidupan bangsa ada ditangan para guru.

Untuk mewujudkan mutu pendidikan yang bagus dibutuhkan adanya supervisi akademik kepala sekolah secara berkelanjutan. Guru tidak hanya sekedar melaksanakan tugasnya sebagai rutinitas akan tetapi efektifitas pembelajaran menuntut guru untuk terus meningkatkan kompetensinya dan melakukan pengembangan dan penyempurnaan dalam proses pembelajarannya. Menjaga komunikasi yang baik antara sesama guru juga menjadi suatu hal yang perlu dijaga untuk menciptakan lingkungan kerja yang bagus.

1. Bagi Kepala Sekolah: Kepala sekolah dapat terus meningkatkan efektifitas supervisi akademik dengan melaksanakan kegiatan supervisi akademik secara terencana dan sistematis, mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh guru, merumuskan tujuan supervisi dengan jelas, bekerjasama dengan guru, mengamati proses pembelajaran,

memberikan kesimpulan supervisi serta menindaklanjuti hasil supervisi kunjungan kelas.

2. Bagi Guru

a. Guru hendaknya selalu meningkatkan perannya dalam merencanakan program pembelajaran melalui observasi mengenai strategi mengajar dan memilih metode yang sesuai agar para siswa agar dapat belajar secara efektif dan efisien supaya tujuan pembelajaran dapat tercapai.

b. Guru selalu berupaya untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme melalui kegiatan yang berkaitan dengan kinerja guru dan kajian-kajian tentang kurikulum di kegiatan-kegiatan organisasi profesi, seminar, workshop.

c. Membina hubungan yang lebih erat antar sesama guru, kepala sekolah, orang tua siswa dan siswa agar prose pembelajaran dapat tercapai sesuai harapan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya: perlunya kajian-kajian yang memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru. Sangat boleh jadi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru diperluas lagi misalkan variabel iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, isentif, komitmen, budaya sekolah dan lain sebagainya. Variasi dalam objek penelitian juga bisa diperluas, misalkan membandingkan antara guru yang PNS dan Non-PNS sehingga dapat dilihat perbedaan kinerja keduanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arends, R. I, *Belajar Untuk Mengajar (Learning to Teach)*, Edisi 9 Buku 1; Jakarta: Salemba Humanika. 2013.
- Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta, 2005
- Atmodiwiryo Soebagio, *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah (teori dan praktik)*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011
- Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2000.
- Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Kementrian dan Kebudayaan RI, 2012
- Barnawi. Dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Brotosedjati Soebagy, “Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 18, No. 3, September 2012
- Bungin Burhan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Davis, Barbara Gross, *Tools for Teaching* diterjemahkan Elok Dianike Perangkat Pembelajaran: Teknik Mempersiapkan dan Melaksanakan Pembelajaran yang Efektif, Cet. I, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.
- Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional, *Materi Pelatihan Kemampuan Kepala Sekolah*, 2010
- Drajat Zakiah, *Ilmu Pendidikan Islam*, ct.ke-3, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Duwi Priyatno, *5 Jam Belajar OlahData SPSS 17*, Yogyakarta: AndiOffset ,2009.
- El-Faradis Fayruzah, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*, Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2016.
- Ghazali Imam, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006.
- Glickman, Carl D, *Supervision of Instruction*, Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995.

- Gorton, Richard A. dan Alston, Judy A. *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2009.
- Hamalik Oemar, *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Hardjana Andre. Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*. Volume 3 Nomor 1, 2006.
- Hartono, *Statistik Untuk Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Hasibuan S. P Melayu. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* Jakarta; Bumi Aksara, 2005
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2008.
- I Made Subawa, dkk, Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Gerogak. (e-Journal *Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*, (Volume 6, No 1 Tahun 2015)
- Irwan, *Supervisi Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMAN Se-Kabupaten Kolaka Timur*, Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017
- Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan: Terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media. 2013.
- Jatiningrum, C. D., dkk. “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 39. No. 1. 2016.
- Kasiram Moh., *Metode penelitian*, Malang, UIN Malang press, 2008.
- Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, 2012
- Kholidia M Nailly, *Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kanupaten Pamekasan*, Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018.
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan(KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.

- Kurniasih Lilik, 2017 *Pengaruh Kompetensi Guru, Iklim Organisasi Dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Se-Kecamatan Sukoharjo*. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Mahfudah Laeli dan Asrori, Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Motivasi Kerja dan Kpemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK, (*Economic Education Analysis Journal*, Volume 5 Nomor 2 Tahun 2016)
- Majid, A. *Perencanaan Pembelajaran; Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: Rosda Karya, 2012.
- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007
- Martinis Yamin. *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2006.
- Masaong Kadim, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru (memberdayakan pengawas sebagai gurunya guru)*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Mitchell Terence, *People in Organization Understanding their Behavior*, (Kogakhusa Ltd: International Student Edition Mc. Graw hill, 1983)
- Moekijat, *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*, Yogyakarta: LintangPustaka, 1994.185
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung,: Remaja Rosda Karya, 2004.
- N.A.Amatembun, *Supervise Pendidikan Penuntun Para Pemilik Pengawas Dan Guru-Guru*, edisi ke-5, Bandung: Suri, 2000.
- Nasir. Moh, *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang) 2018
- Nela Pima Rahmawati, dkk, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 8, No. 2, 2014
- Pamungkas Widyanggoro, dkk, Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru SMKN di Kabupate Boyolali. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*,(Volume 2, No 2 Tahun 2014)

- Purwanto M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Purwanto Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Putri Oky Estiana dan Amir Mahmudi, Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Supervisi Akademik dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA/MA di Kota Magelang, (*Economic Education Analysis Journal*, Volume 5 Nomor 1 Tahun 2016)
- Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- Sagala Syaiful *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Cet. IX; Bandung Alfabeta, 2011.
- Sagala Syaiful, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sahertian A. Piet dan Frans Mataheru, *Prinsip Dan Tehnik Superisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Sahertian A. Piet, *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervise Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*, cet.ke-2, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manuisis*. Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Sanjaya Wina *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Cet. 8; Jakarta: Kencana Penada Media 2011.
- Subroto Suryo, *Dimensi-Dimensi Administrasi*, Bandung: Angkasa, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitaif, Kualitatif, dan R & D* Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Sumantri, B. “Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Balongpanggang”, *Jurnal Mitra Pendidikan*, Volume 1, Nomor 7, September 2017.
- Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Surachmad Winarto, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik*, Bandung: Tarsito, 1985.
- Sutapa Mada, *Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY, 2002.

Sutisna Oteng, *Administrasi Dan Supervise Pendidikan Dasar Dan Teoritis Untuk Praktek Professional*, edisi ke-5, Bandung: Angkasa, 1989.

Syaifuddin Aas, Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1998.

Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Buku 1,

Tim Dosen jurusan administrasi pendidikan IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan IKIP Malang*, 1989.

Uno, H. B., dkk. *Desain Pembelajaran*, Jakarta: MQS Publishing, 2010.

Wallin, Jamie. Improving School Effectiveness. *ABAC Journal*, Vol. 23, No. 1, January - April, 2003.

Yasin Muhammad Hadal, *Supervisi Akademik Kepala sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 1 Ladongi Kabupaten Kolaka Timur Sulawesi Tenggara*, Malang: UIN Maliki Malang, 2016.

Yushak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, cet.ke-3, Bandung: CV.Pustaka Setia, 2005.

Yushak Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

FORM ANGKET PENGUMPULAN DATA PENELITIAN

PENGARUH SUPERVISI AKADEIK KEPALA SEKOLAH, PEMAHAMAN KURIKULUM DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI MAN SE-MALANG RAYA

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin :
4. Guru Bidang Studi :
5. Lama Mengajar :
6. Status Kepegawaian : PNS/NON PNS*

B. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu guru sejujur-jujurnya dan perlu diketahui bahwa jawaban dari kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah.
2. Bapak/Ibu guru diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban didalam kotak yang menurut bapak/ibu paling tepat. Pertanyaan/pertanyaan berikut berkaitan dengan pengaruh supervisi akademik kepala sekolah, pemahaman kurikulum, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja guru. Berikan jawaban sesuai dengan apa adanya yang bapak /ibu ketahui dan rasakan dengan katagori pilihan jawaban sebagai berikut:

Angket Tentang Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda centang (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (N) Netral – (TS) Tidak Setuju – (STS) Sangat Tidak Setuju.

No.	URAIAN PERTANYAAN	JAWABAN				
		5 SS	4 S	3 N	2 TS	1 STS
Merencanakan program supervisi akademik dalam peningkatan profesionalisme guru						
1.	Kepala sekolah memasukkan program supervisi akademik kedalam program kepala sekolah					
2.	Kepala sekolah mensosialisasikan program supervisi kepada guru					
3.	Kepala sekolah menyusun jadwal supervisi bersama guru					
4.	Kepala sekolah menyusun instrumen supervisi akademik					
5.	kepala sekolah menentuka teknik supervisi yang sesuai dengan kondisi dan situasi					
Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat						
6.	Kepala sekolah memberikan supervisi tentang pelaksanaan kurikulum.					
7.	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru					
8.	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, dan standar isi					
9.	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap peningkatan mutu pembelajaran					
10.	Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap pengembangan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar					
Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru						
11.	Kepala sekolah menyusun program tindaklanjut bersama guru.					
12.	Kepala sekolah mensosialisasikan hasil supervisi terhadap guru yang disupervisi.					
13.	Kepala sekolah memberikan pembinaa kepada guru.					
14.	Kepala sekolah melakukan supervisi/penilaian ulang.					
15.	Kepala sekolah memberi penguatan dan penghargaan bagi guru yang telah memenuhi standar.					
16.	Kepala sekolah memberi teguran yang mendidik bagi guru yang belum memenuhi standar.					
17.	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.					

Angket Tentang Pemahaman Kurikulum

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda centang (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (N) Netral – (TS) Tidak Setuju – (STS) Sangat Tidak Setuju.

No	URAIAN PERNYATAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
Pemahaman Komponen Kurikulum						
1.	Saya memahami tujuan pendidikan dari Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah					
2.	Implementasi kurikulum harus sesuai dengan muatan kurikulum yang ditetapkan oleh sekolah					
3.	Saya memahami silabus dan kalender pendidikan dengan baik					
Pengembangan Komponen Kurikulum						
4.	Saya dapat menyusun RPP dengan baik sesuai dengan silabus dari kurikulum yang diterapkan					
5.	Saya dapat merumuskan indikator pembelajaran untuk mencapai suatu Kompetensi Dasar (KD) sesuai dengan mata pelajaran yang saya ajarkan.					
6.	Saya dapat mengembangkan materi pembelajaran yang menunjang tercapainya kompetensi inti, kompetensi dasar, indikator serta tujuan pembelajaran.					
7.	Saya dapat menyusun rencana program penilaian sesuai dengan kurikulum yang diterapkan.					
Implementasi Komponen Kurikulum						
8.	Saya melaksanakan program pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan baik.					
9.	Saya menggunakan metode dan media pembelajaran yang dianjurkan dalam kurikulum yang diterapkan.					
10.	Saya melaksanakan program penilaian dan evaluasi pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang diterapkan.					

Angket Tentang Lingkungan Kerja

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda centang (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (N) Netral – (TS) Tidak Setuju – (STS) Sangat Tidak Setuju.

No	URAIAN PERNYATAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
Lingkungan Fisik						
1.	Tersedia fasilitas yang lengkap dan ruangan yang nyaman yang dapat memudahkan saya ketika bekerja					
2.	Ruangan tempat saya bekerja kebersihan dan kerapiannya terjaga					
3.	Saya merasakan sirkulasi udara yang baik tempat saya bekerja					
4.	Ruangan tempat saya bekerja terhindar dari bau tidak sedap dan suara bising yang mengganggu konsentrasi bekerja					
5.	Tata warna ruang kantor membuat saya nyaman bekerja					
6.	Madrasah memiliki petugas keamanan yang setiap saat menjaga keamanan					
Lingkungan Non Fisik						
7.	Kepala sekolah sering memberikan pengarahan, keyakinan dan perhatian serta menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan karyawan lainnya					
8.	Terjalin komunikasi yang baik antar sesama guru dan saling memberikan dukungan moril antar guru					
9.	Terjalin komunikasi yang baik antar guru dan karyawan					

Angket Tentang Kinerja Guru

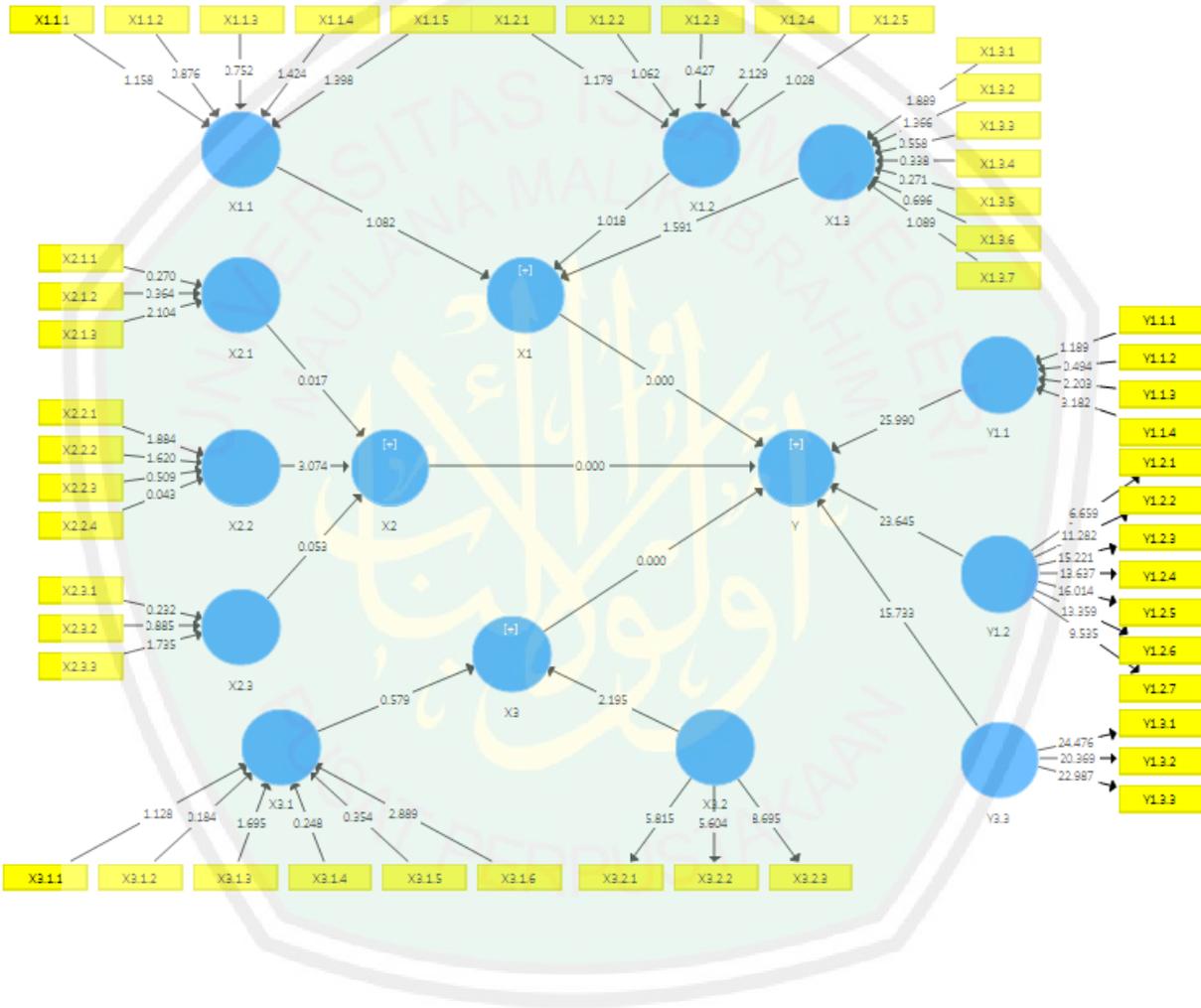
Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda centang (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (N) Netral – (TS) Tidak Setuju – (STS) Sangat Tidak Setuju.

No	URAIAN PERNYATAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
Perencanaan Pembelajaran						
1.	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik.					
2.	Guru menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir,					
3.	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif.					
4.	Guru memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi					
Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran yang Efektif dan Efisien						
5.	Guru memulai pembelajaran dengan efektif					
6.	Guru menguasai materi pelajaran.					
7.	Guru menerapkan strategi pembelajaran yang efektif.					
8.	Guru memanfaatkan sumber belajar/media					
9.	Guru memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.					
10.	Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat.					
11	Guru mengakhiri pembelajaran yang efektif.					
Penilaian Pembelajaran						
12.	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan peserta didik					
13.	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan an hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sesuai dengan yang tertulis dalam RPP					
14.	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya					

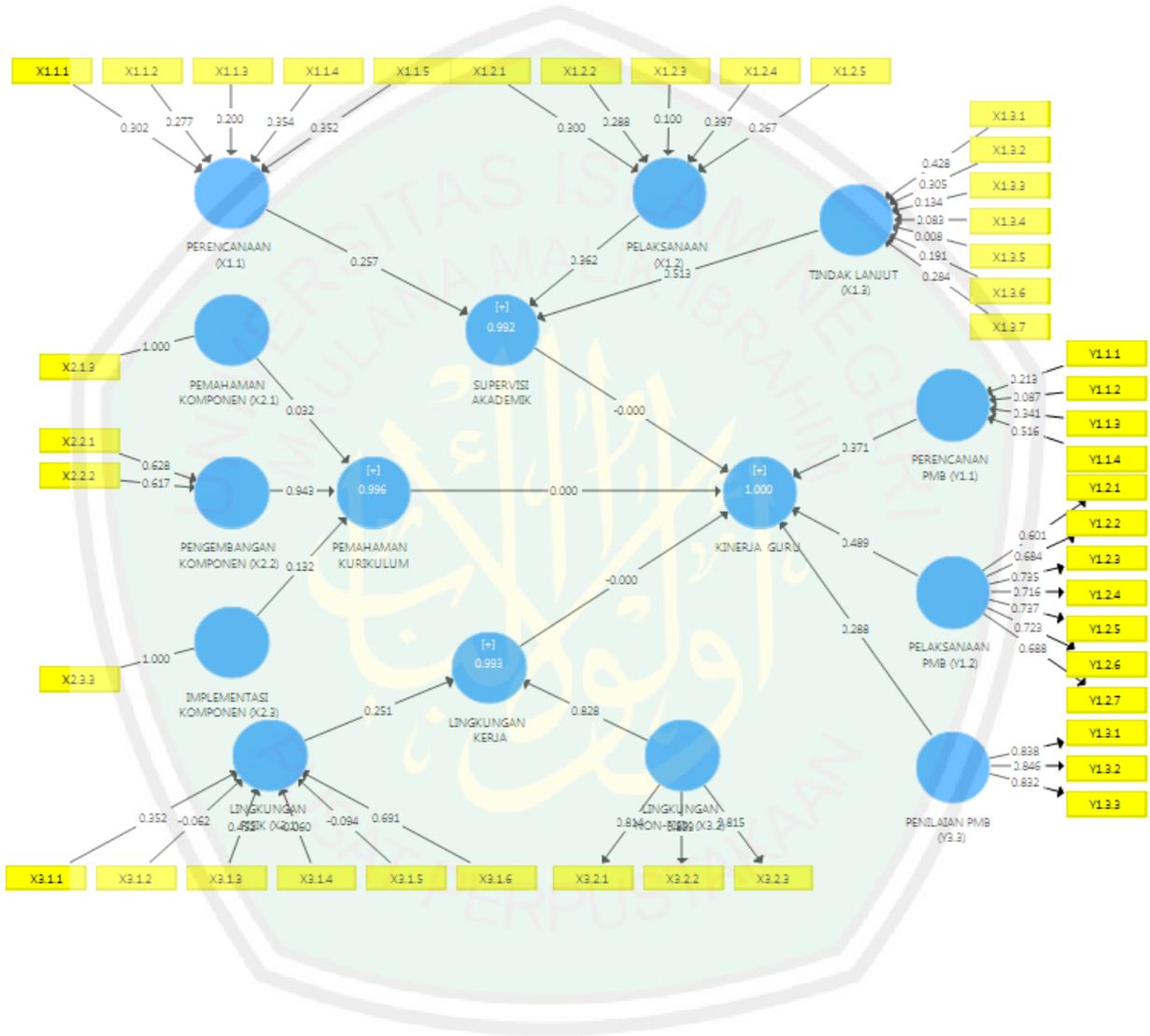
Lampiran 2

**Nilai Outer dan Inner Model Run 1
Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Second Order**



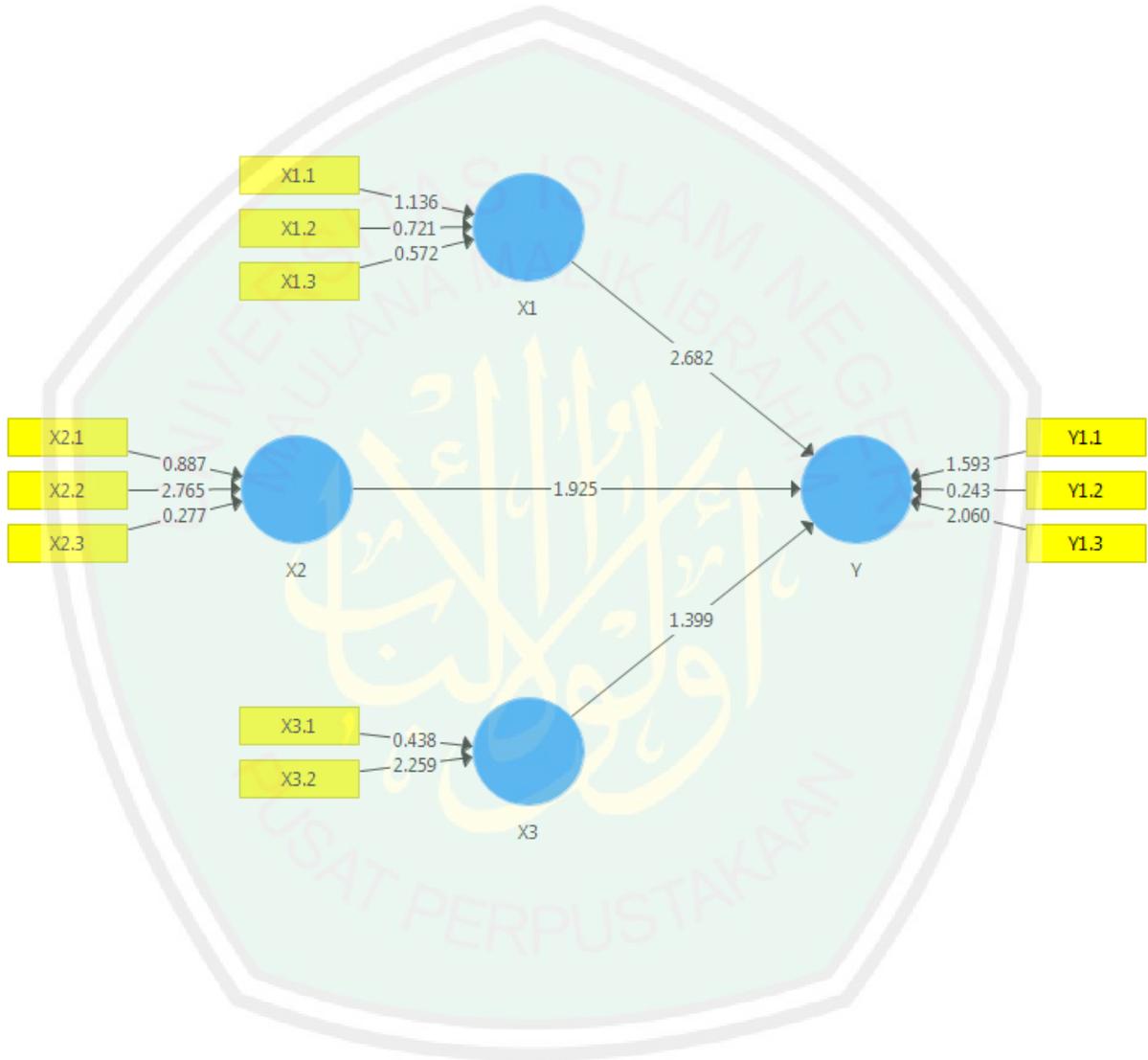
Lampiran 3

Nilai Outer dan Inner Model pada Run 2
 Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Second Order



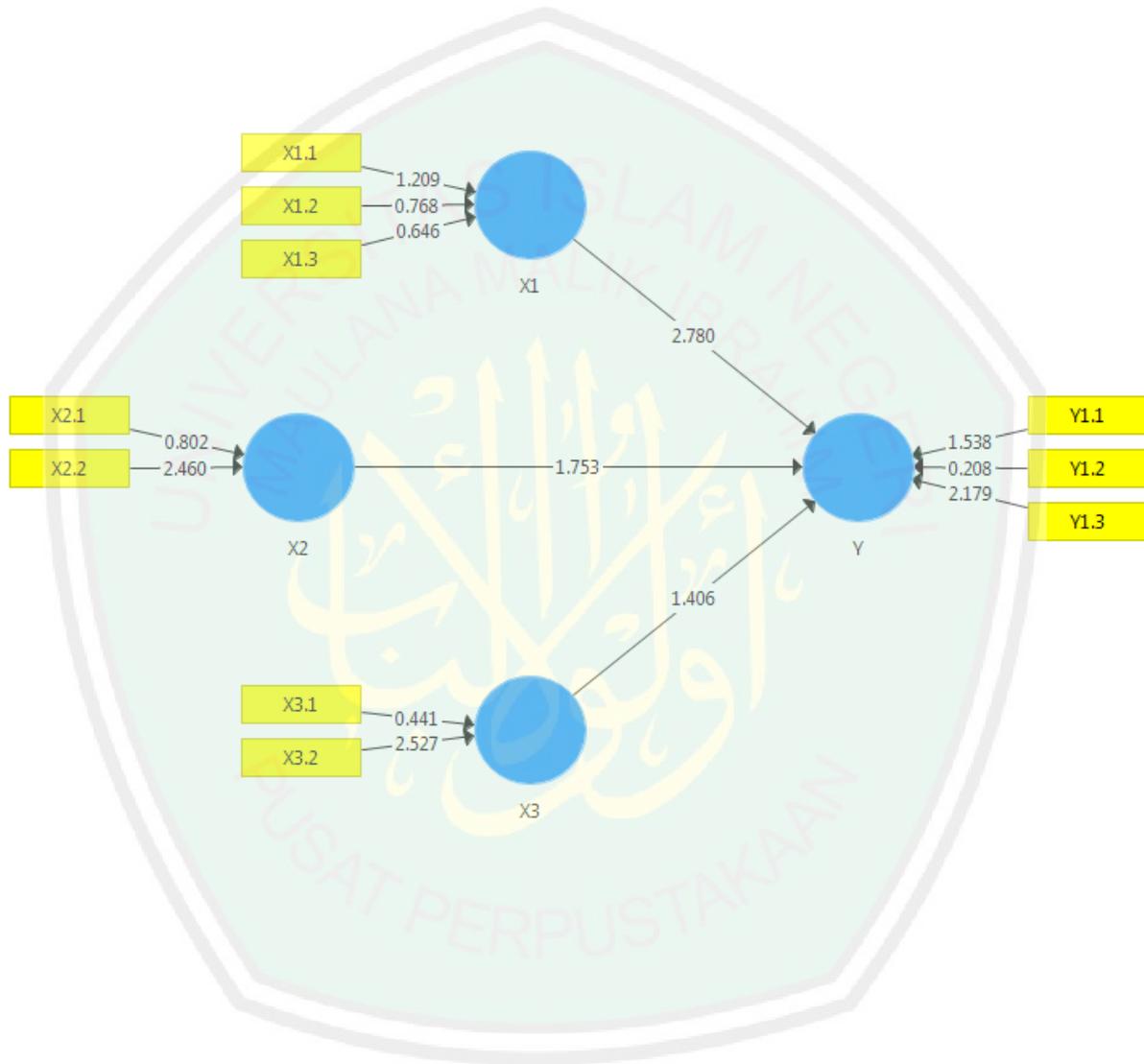
Lampiran 4

Nilai Outer dan Inner Model pada Run 3
Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Firts Order



Lampiran 5

Nilai Outer dan Inner Model pada Run 4
Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Firts Order



Lampiran 6

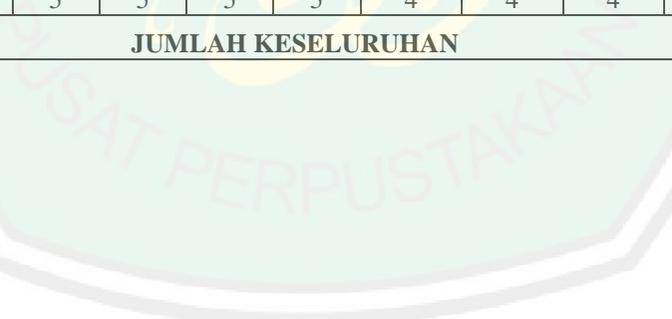
Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Responden	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.1.5	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.2.5	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3.4	X1.3.5	X1.3.6	X1.3.7	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	83
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	79
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	69
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
10	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	78
11	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	72
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
13	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	74
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
17	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	74
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
19	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	76
20	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	73
21	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	72
23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	71

24	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	78
25	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	71
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	70
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
29	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
31	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	82
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	79
33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	82
34	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	74
35	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
36	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	76
37	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	75
38	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	76
39	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	78
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
41	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	79
42	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	79
43	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	76
44	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	77
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
46	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	79
47	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	79
48	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	81
49	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	82
50	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	81

51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
53	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	78
54	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
55	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	78
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	79
57	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	80
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
59	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	77
60	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	78
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	82
63	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	80
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
65	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	78
66	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	78
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
68	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	80
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
70	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	81
71	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	78
72	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
74	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	80
75	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	79
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
77	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	78

78	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	79
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
80	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	77
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
82	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	78
83	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	79
84	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	79
85	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	80
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
87	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	76
88	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	79
89	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	82
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
91	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	78
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	81
93	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	82
94	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	77
95	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	79
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	79
JUMLAH KESELURUHAN																		7557



Lampiran 7

Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Pemahaman Kurikulum

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	Total
1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47
2	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
10	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
15	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
16	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35
17	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	42
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	46
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	41
23	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41

24	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46
25	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	43
26	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	42
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
28	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
29	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	43
30	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
33	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42
34	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44
35	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	47
36	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
37	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	44
38	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	43
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	45
41	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	45
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	44
44	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	43
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	43
48	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	44
49	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
50	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	44

51	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	47
52	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	41
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
58	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
59	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
60	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	45
63	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	45
64	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
65	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	42
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
69	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	43
70	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	42
71	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
72	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
73	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	41
74	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	46
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
76	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	45
77	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	44

78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
79	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
81	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
83	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
84	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
85	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
87	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	45
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
90	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	46
91	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	45
92	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	46
93	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	46
94	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	47
95	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
JUMLAH KESELURUHAN											4098	

Lampiran 8

Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Lingkungan Kerja

Responden	X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.1.4	X3.1.5	X3.1.6	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	Total
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
2	1	1	4	2	1	4	4	5	5	27
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	36
5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	34
6	4	3	3	3	4	4	5	4	4	34
7	4	4	4	3	4	4	5	4	4	36
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
9	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
11	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20
13	5	5	4	5	4	5	5	5	5	43
14	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
15	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34
16	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32
17	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43
18	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
19	5	4	4	4	4	5	5	5	5	41
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
22	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

24	4	4	4	5	5	4	4	5	4	39
25	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
26	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
27	4	5	5	5	5	5	3	4	3	39
28	4	5	5	5	4	5	5	5	5	43
29	4	4	4	3	3	3	4	4	5	34
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
31	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
32	5	4	4	4	4	3	4	5	5	38
33	5	5	5	5	4	4	5	5	4	42
34	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	5	5	5	5	3	3	4	4	4	38
37	4	5	5	5	4	4	5	5	4	41
38	5	4	4	4	4	5	5	4	5	40
39	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39
40	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33
41	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
42	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42
43	5	5	4	5	4	4	4	4	5	40
44	5	5	3	4	4	4	4	4	5	38
45	5	5	4	3	5	4	4	4	5	39
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
47	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
48	4	5	5	4	4	4	4	4	5	39
49	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

51	4	5	5	3	4	4	4	4	4	37
52	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
55	4	5	4	4	5	5	5	4	4	23
56	5	4	4	5	5	5	5	4	4	41
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
58	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41
59	5	4	4	4	4	5	5	4	5	40
60	4	5	4	4	4	5	5	5	5	41
61	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
62	5	4	4	4	3	4	4	5	4	37
63	5	5	4	4	4	5	4	5	5	41
64	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40
65	5	5	5	4	4	4	5	4	5	41
66	5	4	4	5	4	5	4	5	4	40
67	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
69	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
70	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
71	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39
72	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
74	5	4	4	5	5	5	4	4	5	41
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
76	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
77	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41

78	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
79	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
80	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39
81	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
83	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42
84	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40
85	4	5	3	4	4	4	4	4	4	36
86	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
89	4	4	4	4	5	4	5	5	5	40
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
92	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
94	5	5	4	4	4	5	5	5	5	42
95	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
JUMLAH KESELURUHAN										3686

Lampiran 9

Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kinerja Guru

Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Total
1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	61
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
10	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	65
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	66
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
17	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	64
18	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
19	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	62
20	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	60
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
22	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	62

23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
24	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
27	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	57
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
29	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	67
30	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	67
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	68
33	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
34	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	64
35	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	63
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	69
37	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	66
38	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	65
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
41	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	66
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
43	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	67
44	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	66
45	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	66
46	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
47	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	65
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
49	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57

50	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	65
51	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	68
52	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	66
53	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	65
54	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	68
55	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	67
56	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	65
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57
58	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	66
59	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	65
60	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	67
61	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	65
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69
63	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	62
64	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	64
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
66	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	63
67	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	64
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	67
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
70	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	66
71	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	64
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15
73	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	66
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
75	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	65
76	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	64

77	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	67
78	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	61
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	67
80	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	66
81	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	62
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
83	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	61
84	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	63
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
86	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	68
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	65
90	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	61
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	66
92	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	65
93	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	65
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	66
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
JUMLAH KESELURUHAN															4460



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-111/Ps/HM.01/11/2019
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

18 November 2019

Kepada
Yth. Kepala MAN Kota Batu

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Muhammad Daniel
NIM : 17711003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Wahid Murni, M.Pd.
2. Dr. Alfiana Yuli E, M.A.
Judul Tesis : Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Se-Malang Raya

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
Jalan Raden Panji Suroso No. 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : mapendakotamalang@gmail.com

Nomor : B-3397/Kk.13.25.2/TL.00/11/2019
Sifat : Biasa
Lampiran :-
Hal : Izin Penelitian

20 November 2019

Kepada
Yth. Kepala MAN 1 Kota Malang
Di
Kota Malang

Menindaklanjuti surat dari Direktur Pascasarjana UIN "Maulana Malik Ibrahim" Malang nomor: B-113/Ps/HM.01/11/2019 tanggal 18 November 2019 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyctujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : MUHAMMAD DANIEL
NIM : 17711003
Program Studi : S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru se Malang Raya

mengadakan penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama kegiatan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai kegiatan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

an-Kepala
Kasi Pendidikan Madrasah



Dr. SUTRISNO, M.Pd
NIP. 196504031995031002

Tembusan:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Direktur Pascasarjana UIN Maliki Malang
3. Mahasiswa yang bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@ulu-malang.ac.id

Nomor : B-112/Ps/HM.01/11/2019
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

18 November 2019

Kepada
Yth. Kepala MAN 1 Kota Malang

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Muhammad Daniel
NIM : 17711003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Wahid Murni, M.Pd.
2. Dr. Aliana Yuli E, M.A.
Judul Tesis : Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Pemahaman Kurikulum dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Se-Malang Raya

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Daniel

NIM : 17711003

Alamat : Pante Baro Gle Siblah, Kec. Peusangan Siblah
Krueng, Kab. Bireuen, Prov. Aceh

Tempat Tanggal Lahir: Pante Baro Gle Siblah, 1 April 1995

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

No. Telp/Hp :085276646395

Riwayat Pendidikan :1. TK Asjadi Darussa'adah Pante Baro
2. MIN Lueng Daneun
3. MTsN Matangglumpang Dua
4. MAN Peusangan
5. S1 Manajemen Pendidikan Islam Universitas
Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh
6. S2 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Pascasarjana UIN Maliki Malang

Batu, 27 Januari 2020

Muhammad Daniel

NIM 17711003