



Kinerja Tenaga Kependidikan ; Menyoal Peran Supervisi Kepala Sekolah

Taufiqurrahman^{a*}, Jamaluddin^b, Syahran Jailani^b

^aMadrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Jambi

^bFakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap informasi tentang dan temuan-temuan tentang peningkatan kinerja tenaga administrasi di MAN 3 kota Jambi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam pengumpulan data. Sementara analisis data dilakukan dengan cara mereduksi data, menyajikan data, dan menyimpulkan data. Studi ini menemukan 1) tenaga kependidikan kurang responsibel terhadap supervisi yang dilakukan kepala madrasah, 2) tenaga kependidikan kurang profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, dan 3) peningkatan kinerja masih belum intens. Adapun hasil dari analisis data diperoleh informasi bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi belum mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara optimal, disebabkan beberapa faktor: a) faktor individual yang masih sulit dibentuk, b) terdapat beberapa tenaga kependidikan yang cukup senior sehingga membutuhkan waktu lama dalam proses supervisi, c) kondisi madrasah yang masih tergolong baru.

Abstract: [Educational Staffs Performance; Questioning the Role of Principal Supervision]. This study is aimed to reveal the information and findings of administrative staff's performance improvement at MAN 3 Jambi. The study employed qualitative approach through the use of interview, observation, and documentation. Meanwhile, the data were analyzed by using data reduction, data presentation, and data conclusion. From the result of study, it was found that 1) educational staffs were less responsible to the supervision carried out by the principal, 2) educational staffs were less professional in carrying out duties and responsibilities, and 3) performance improvement was not yet intense. In addition, based on data analysis, it was found that the supervision carried out by the principal of MAN 3 Jambi has not been able to improve optimally the educational staffs' performance, due to several factors: a) the individual factor which is difficult to develop, b) there were several senior educational staffs so it required a long time in the process of supervision, c) the condition of school is still relatively new

1. Pendahuluan

Kualitas sebuah lembaga pendidikan tidak terlepas dari implementasi fungsi-fungsi manajemen yang telah dikaji para pakar manajemen. Maka, ketika seorang kepala sekolah/madrasah ingin menciptakan

dan mewujudkan lembaga pendidikan yang profesional, maju dan berkarakter, ia harus mengkaji seluruh potensi sekolah/madrasah, baik yang berkenaan dengan sumber daya manusia, sumber belajar, maupun potensi lain yang dapat memberikan kontribusi positif dalam memajukan sekolah/madrasah. Hal ini mengingat bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai *top leader* atau

*Penulis korespondensi
Email: taufiq.hendraningrat@yahoo.co.id

pemimpin memiliki dua peran sentral dalam manajemen persekolahan, yaitu instruktur dan motivator. Dan oleh sebab itu menurut E. Mulyasa (2009), kinerja kepala sekolah/madrasah selaku manajer institusi yang dipimpinya dalam menjalankan tugas dan fungsinya adalah sebuah amanah yang tidak terlepas dari peran berbagai pihak yang terlibat dalam pembinaan sekolah/madrasah secara keseluruhan, yang di antaranya adalah pengawas sekolah.

Kepala sekolah/madrasah dalam fungsinya sebagai supervisor, sangat menentukan arah dan kebijakan yang diambil di lembaga pendidikan yang bersangkutan, terlepas dari strategis tidaknya kebijakan tersebut terhadap kebutuhan peserta didik dan *stakeholder* pendidikan yang ada. Pada tataran aplikatif, kepemimpinan dari sebuah lembaga pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam mewujudkan proses kegiatan belajar mengajar yang baik dan mengacu pada standarisasi pendidikan nasional (Harris, 2003).

Kepemimpinan yang baik berdasarkan kompetensi individu yang sempurna sebagaimana telah dikemukakan di atas, pada tataran manajerial berkaitan dengan produk kebijakan yang dihasilkan. Karena dalam pandangan David (2005), kebijakan merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana kebijakan tersebut mencakup pedoman, peraturan, dan prosedur yang dibuat untuk mendukung usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian, maka kebijakan merupakan pedoman untuk pengambilan keputusan dan memberi jawaban atas situasi yang rutin dan berulang.

Aspek penting lainnya dari peran kepemimpinan mutu dalam pendidikan adalah memberdayakan guru dan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengembangkan pembelajaran (Jamaluddin, 2013). Karena itu menurut Edy (2011) bahwa kepala sekolah/madrasah dalam melakukan supervisi sangat berkaitan dengan

produktivitas kerja sebagaimana diungkapkannya bahwa secara umum produktivitas berarti hubungan (relasi) antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang).

Supervisi yang merupakan salah satu fungsi administrasi pendidikan bertujuan untuk menjaga dan mendorong pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah/madrasah, agar dapat terlaksana dengan baik dan lancar dengan tidak meninggalkan nilai-nilai budaya lokal yang sangat berharga dalam pengembangan pendidikan secara kultural. Supervisi juga dapat dilakukan dalam kegiatan belajar mengajar, misalnya dalam hal penilaian atau *assessment* secara objektif dengan menambahkan isu-isu menarik terkait permasalahan yang sedang dibahas (Blocksidge, 2005).

Supervisi dalam ranah manajemen pendidikan merupakan salah satu prinsip administrasi manajemen persekolahan yang selalu diupayakan secara terus menerus untuk memberi bimbingan, binaan, dorongan, dan pengayoman bagi suatu pendidikan yang bersangkutan yang diharapkan dalam progressnya dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mutu pelayanan.

Supervisi dalam kaitannya dengan fungsi supervisor secara teoritis mengandung beberapa kegiatan pokok yang jika dikaji secara mendalam, maka sesungguhnya sekolah-sekolah (madrasah) tanpa memandang statusnya, baik itu yang berstatus negeri atau swasta harus disupervisi secara kontinyu untuk memberikan inovasi-inovasi baru, terutama sekali dalam pengembangan sumber daya manusia yang menjadi objek pendidikan itu sendiri. Kegiatan pokok itu dapat berupa pembinaan yang kontinyu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar-mengajar dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik, (Mulyasa, 2003).

Hasil penelitian Muhammad (2010), Hadi (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah dengan kinerja guru. Temuan lain oleh Banun (2013), Harry (2014), Nina (2010) menunjukkan adanya kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa secara umum penelitian tersebut lebih terfokus pada objek tenaga pendidik (guru), namun belum banyak hasil penelitian yang mengarah pada kajian tenaga kependidikan. Oleh karena itu, maka peneliti beranggapan bahwa penelitian ini dengan judul Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi layak untuk diteliti dan ditelaah secara mendalam guna memberikan informasi yang *up to date* terkait dengan supervisi kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan

Terkait dengan beberapa penjelasan tentang supervisi di atas dan dalam implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi sebagaimana observasi tak terstruktur yang penulis lakukan di madrasah tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan supervisi, tetapi masih sangat terbatas. Hal ini tampak pada data-data administrasi tenaga kependidikan yang belum memiliki tupoksi dan program kerja yang menjadi acuan kerja dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan. Wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat misalnya, hingga saat ini belum menjalankan fungsinya sebagai pembantu kepala madrasah dalam mengkomunikasikan madrasah tersebut dengan pihak luar madrasah. Demikian halnya, dengan satuan pengamanan (satpam) yang hingga saat ini masih sering tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.

Grand tour yang melatar belakangi penelitian ini disamping beberapa hal

sebagaimana telah dijelaskan di atas, juga karena informasi awal yang penulis peroleh dari beberapa survei tidak terstruktur di lokasi penelitian yang kemudian akan menjadi setting penelitian ini adalah bahwa masih terjadi *misunderstanding* antara kepala sekolah/madrasah selaku supervisor dengan beberapa tenaga kependidikan dalam hal monitoring, evaluation, dan pemberian sanksi bagi mereka yang tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara konsisten, dimana kegiatan yang terakomodir dalam tugas dan tanggung jawab diberikan kepada masing-masing tenaga kependidikan merupakan pendistribusian tugas dan wewenang sesuai dengan *job discription*. Terhadap apa yang disampaikan kepala sekolah/madrasah terkait dengan tugas-tugas administrasi sekolah/madrasah misalnya, terkadang dipahami secara parsial oleh beberapa tenaga kependidikan, khususnya karyawan. Kondisi tersebut di atas kemudian melahirkan asumsi baru bahwa diantara penyebab belum terimplementasikannya fungsi-fungsi supervisi secara optimal adalah belum terlaksananya pemberlakuan sanksi terhadap suatu aturan yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga kemudian berimplikasi pada proses peningkatan dan pengembangan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, maka penulis memandang bahwa pemilihan Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi sebagai lokasi penelitian perlu dipertimbangkan untuk melihat bagaimana implementasi dan pengelolaan fungsi-fungsi supervisi yang dilakukan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan inovasi berbasis manajemen yang baik pada madrasah yang bersangkutan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk studi kasus (*case study*). Maksudnya adalah bahwa dalam penelitian kualitatif data yang akan dikumpulkan bukan

merupakan angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya. Penelitian ini sendiri berlokasi Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi. Pemilihan lokasi penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi atas dasar pertimbangan sebagai berikut: *Pertama*, adanya permasalahan tentang bentuk supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan profesionalitas tenaga kependidikan. *Kedua*, data-datanya lengkap dan mudah mendapatkannya. *Ketiga*, permasalahan utama dalam penelitian ini dalam implementasinya di lapangan penelitian, belum pernah diteliti oleh orang lain. *Keempat*, lokasi Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi yang cukup dekat dengan pusat kota. *Kelima*, dari aspek kualitas, Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi mempunyai guru dan tenaga kependidikan dalam konteks profesionalitas, secara umum merupakan tamatan dari perguruan tinggi dan sebagian besarnya telah menjadi pegawai negeri sipil.

Subjek penelitian yang diwawancarai dan yang diamati adalah orang-orang yang berkaitan langsung dengan permasalahan dalam penelitian ini, mereka itu adalah: 1) Kepala Madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. 2) para guru dan karyawan sebagai pelaksana tugas dan mempertanggungjawabkannya kepada kepala madrasah. Adapun subjek penelitian dengan cara pengamatan yaitu: 1) pelaksanaan pendidikan secara keseluruhan, 2) aktivitas supervisi yang dilakukan Kepala Madrasah, 3) keterlibatan guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam peningkatan profesionalitas, 4) Perpustakaan.

Data-data kualitatif yang berkenaan dengan rumusan masalah penelitian ini dikumpulkan dari lapangan penelitian melalui observasi, dokumentasi dan instrumen penelitian, yaitu melalui pertanyaan yang terstruktur kepada responden yang telah dipilih. Teknik analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian

ini menggunakan proses yang mencakup mereduksi data, menyajikan data, dan menyimpulkan data.

Upaya menghilangkan kebiasaan pemahaman peneliti dengan pemahaman partisipan penelitian serta untuk menetapkan keabsahan data, maka diperlukan teknik pemeriksaan. Teknik pemeriksaan dilakukan dalam penelitian ini didasarkan atas satu kriteria, yaitu kepercayaan (*credibility*). Standar kredibilitas diperlukan agar hasil penelitian kualitatif dapat dipercaya oleh pembaca dan dapat disetujui kebenarannya oleh partisipan yang diteliti. Dengan keperluan ini ada empat pemeriksaan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, dan diskusi teman sejawat.

3. Hasil dan Pembahasan

Salah satu bentuk supervisi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi adalah perumusan beberapa program dan agenda madrasah pada awal tahun pelajaran yang mencakup tugas dan fungsi masing-masing personil administrasi, sehingga dengan demikian akan tergambar langkah-langkah progressif yang harus diambil oleh masing-masing personil. Kedua, meskipun memang diakui bahwa belum sepenuhnya beberapa personil staf administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, tetapi dalam perspektif manajerial, kepala madrasah sudah mengupayakan langkah-langkah administratif dengan merumuskan program kerja masing-masing staf administrasi. Ketiga, dari serangkaian supervisi yang dilakukan kepala madrasah, ternyata masih terdapat kelemahan dari aspek evaluasi. Hal ini tampak dari kinerja beberapa staf administrasi yang belum melaksanakan tugasnya secara optimal sebagaimana telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya.

Terkait dengan hasil analisa di atas, kepala madrasah dalam perspektif

manajemen pendidikan dapat sedini mungkin mempersiapkan standar ukur dan evaluasi untuk melihat sejauh mana keberhasilan agenda dan program madrasah tercapai. Dan evaluasi menjadi sesuatu yang urgen pada saat mana masih ditemukan kinerja beberapa tenaga administrasi yang tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sempurna sebagaimana dituangkan dalam surat keputusan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Supervisi yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kinerja tenaga administrasi di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi terdiri dari supervisi administratif dan supervisi klinis. Supervisi administratif dilakukan dalam membantu mereka melakukan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan menjalankan tugas mereka masing-masing, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan yang dianggap perlu pada fase berikutnya. Supervisi klinis bertujuan untuk meningkatkan kesadaran mereka terhadap tugas masing-masing, serta dalam upaya memperkuat semangat mereka menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Sehingga agenda dan program yang selama ini menjadi acuan dalam melaksanakan tugas dapat sesuai dengan hasil yang diperoleh.

Kegiatan supervisi dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi cukup beragam, diantaranya adalah bagaimana meningkatkan sumber daya IT tenaga administrasi dengan mengadakan beberapa fasilitas pendukung seperti penambahan beberapa unit komputer, pengadaan laboratorium komputer, dan pengadaan jaringan internet. Persoalan mendasar dalam penelitian ini adalah bahwa masih ditemukan beberapa tenaga administrasi dengan kapasitas pendidikan yang belum sesuai kriteria kinerja justru kemudian mengakibatkan rendahnya produk kerja dan

layanan yang diberikan. Kondisi biografi madrasah ditambah dengan faktor kompetensi psikologi yang dimiliki beberapa tenaga administrasi turut pula memberikan dampak negatif terhadap peningkatan kinerja IT masing-masing individu. Hal lain yang menjadi fokus analisa penulis dalam bagian ini adalah bahwa evaluasi menyeluruh yang seharusnya menjadi barometer tingkat keberhasilan program belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik sempurna sebagai tertuang dalam prosedur dan aplikasi manajemen secara totalitas.

Kendala faktual yang dialami kepala madrasah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi supervisi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi adalah keterbatasan fasilitas, sarana dan prasarana yang menjadi penunjang kegiatan supervisi. Kendala lain yang dihadapi Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi terkait dalam hal implementasi supervisi, baik kepada seluruh majelis guru, khususnya terhadap tenaga administrasi. Kendala tersebut berupa ketersediaan dana dalam penggajian tenaga administrasi yang memang masih berstatus tenaga honorer di MAN 3 kota Jambi.

Fungsi-fungsi supervisi tidak sepenuhnya dapat diimplementasikan dengan baik dalam proses implementasi supervisi yang dilakukan kepala madrasah di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi. Kondisi ini disebabkan karena kondisi dan realitas di lapangan yang menunjukkan bahwa upah kerja yang dibayarkan kepada beberapa tenaga administrasi belum mampu meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Dan hal ini menjadi kendala tersendiri bagi kepala madrasah dalam kegiatan supervisi di MAN 3, dimana kepala madrasah tidak bisa meminta tenaga administrasi yang bersangkutan untuk melakukan tugas lebih di luar apa yang selama ini dilakukannya, karena memang kondisi pendanaan yang masih belum mampu mengakomodir seluruh permintaan baik dari tenaga pendidik maupun dari tenaga administrasi.

Upaya Konkrit Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan meliputi; 1) Pengayaan Informasi melalui pelatihan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Jambi, mengikuti Kegiatan Forum Madrasah, berkoordinasi dengan Kementerian Agama Provinsi Jambi, 2) Pemberdayaan Tenaga Kependidikan, 3) Pemberian Contoh Teladan (Uswatun Hasanah)

4. Kesimpulan

Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi belum mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara optimal, disebabkan beberapa faktor: a) faktor individual yang masih sulit dibentuk, b) masih terdapat tenaga kependidikan yang belum mampu melakukan inovasi individual terkait dengan peningkatan kedisiplinan diri, c) belum adanya evaluasi dan *follow up* terhadap program madrasah yang mencakup tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan. Hambatan yang ditemukan dalam proses supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi mencakup beberapa hal, yaitu: a) kurang responsnya tenaga kependidikan, b) kurang profesionalnya tenaga kependidikan, c) peningkatan kinerja yang belum intens. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 kota Jambi meliputi: a) pemantapan program pendidikan, b) pendekatan persuasif dalam implementasi supervisi, c) pengembangan IT bagi tenaga kependidikan, d) pengayaan informasi, e) pemberdayaan tenaga kependidikan, f) pemberian contoh teladan.

Daftar Pustaka

Banus, S. H (2013). Pelaksanaan Supervisi Akademik Pada SMA Negeri 3 Semarang, *Majalah Ilmiah Pawiyatan* (20), 4.

- Blocksidge, M (ed.,). (2005). *Shakespeare in education*. London and New York: Continuum.
- David, F. R. (2006). *Manajemen strategis*, (alih bahasa: Paula Sulistio dan Harryadin Mahardika). Jakarta: Salemba Empat.
- Hadi, P. (2013). Pengaruh Pembinaan Berkelanjutan, Supervisi Pangawas dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di UPT Disdikpora Kecamatan Mayong Kabupaten Jepara *Jurnal Manajemen Pendidikan.*, (2)1
- Harry, S. K. (2014). *Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah PGRI se-kabupaten kudu*. Tesis (tidak dipublikasikan)
- Hamid, H. Abdul dan H.A. Kadir Djaelani (ed). (2004) *Administrasi dan supervisi pendidikan*, Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Pendidikan Kelembagaan Agama Islam.
- Harris, D.M, et al. (2003). *Human resources development*. New York: The Dryden.
- Jamaluddin. (2013). *Manajemen mutu layanan; Teori dan Aplikasi pada Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Referensi.
- Lexy, J.M. (2005). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B & Huberman, M. (1994) *qualitative data analysis*. London-New Delhi: SAGA Publication.
- Muhammad, G. (2010). Strategi Pengawasan dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kota Banjarmasin. *Tesis* (tidak dipublikasikan).
- Mukhtar dan Iskandar. (2009). *Orientasi baru supervisi pendidikan*. Jakarta: GP Press.
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi, dan*

- Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. (2009). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nina, A (2010). *Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru pada SMA Negeri Se-Kabupaten Indragiri Hulu Provinsi Riau*. *Tesis* (tidak dipublikasikan)
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana
- .
- .