

BAB V

PEMBAHASAN

Penelitian ini ada dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Yang termasuk variabel bebas adalah kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) dan supervisi pembelajaran (X_2) sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru PAI (Y). Hipotesis penelitian ini adalah kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru PAI, supervisi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja guru PAI, kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru PAI pada SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau.

A. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAI

Perhitungan korelasi dengan menggunakan pearson product moment sudah valid dan memadai. Akan tetapi, dalam analisisnya digunakan juga analisis regresi untuk meramalkan bagaimana hubungan antara variabel tersebut.¹ Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda antara kemampuan manajerial kepala sekolah, supervisi pembelajaran dan kinerja guru PAI diperoleh persamaan regresi yaitu $Y = 16,7666 + (-) 0,045X_1 + 0,372X_2$.

Hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau.

¹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Cetakan Kesepuluh (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 370.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah “tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru PAI (Y)”. Berdasarkan hasil pengujian korelasi mengenai hubungan antara variabel X_1 dengan Y yaitu menunjukkan nilai korelasi (r) sebesar $= 0,220$ signifikansi dan linearitas regresi $= 0,412$, disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 121,833 + 0,220X_1$ adalah tidak signifikan dan tidak linier. Jadi bentuk persamaan regresi sederhana tersebut menunjukkan setiap kenaikan satu skor kemampuan manajerial kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru PAI sebesar $0,220$ pada konstanta $121,833$. Sebaliknya jika kemampuan manajerial kepala sekolah turun satu skor akan menurunkan kinerja guru PAI sebesar $0,220$.

Kemudian besaran pengaruh (X_1) terhadap (Y) tampak nilai koefisien determinasi R^2 (R square) sebesar $0,015$ atau $1,5\%$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar $1,5\%$ terhadap variabel kinerja guru PAI dan sisanya sebesar $98,5\%$ merupakan pengaruh dari variabel lain. Meskipun demikian, gambaran tanggapan responden terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau berada pada kategori sedang/cukup ($47,83\%$).

Temuan dalam penelitian ini ternyata berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rustinah yang menemukan adanya hubungan signifikan antara Supervisi, Kemampuan Manajerial dan Iklim Organisasi terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah.²

²Rustinah, *Pengaruh Supervisi, Kemampuan Manajerial dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah* (Tesis tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pancasetia, Banjarmasin, 2013), h. 92.

Kemampuan Manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau. Kemampuan manajerial kepala sekolah SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau hanya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru PAI apabila dikombinasikan dengan faktor lain seperti supervisi pembelajaran dan faktor lainnya yang tidak diteliti dalam tesis ini.

Tidak adanya hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau mungkin dapat dijelaskan oleh fungsi manajerial. Manajerial merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.³

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan

³ Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), h. 14.

administrasi hubungan masyarakat.⁴

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵ Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.⁶

Pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.⁷ Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu

⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), h. 29.

⁵ Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1992), h. 50.

⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, 1998), h. 107.

⁷ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), h. 170.

mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.⁸

Penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.⁹

Untuk dapat menggerakan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

⁸Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisas Jilid I*, Terjemahan Tim Indeks (Jakarta: PT. Ineks Kelompok Gramedia, 2003), h. 5.

⁹Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994), h. 4.

1. Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya;
2. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
3. Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya;
4. Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
5. Menguasahan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.;
6. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
7. Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.¹⁰

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

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan

¹⁰Nunung Chomzanah dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Penerbit Armico, 1994), h. 56.

penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Selain itu, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan pesonal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial.¹¹ Kecerdasan personal adalah kemampuan, skil dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kinerja guru, diantaranya para peneliti dalam temuan penelitiannya mengatakan bahwa kemampuan manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan subyek yang sangat menentukan efektif atau tidaknya manajemen organisasi. Kegagalan sistem memacu tujuan, sebagian besar adalah akibat langsung dari ketidakmampuan faktor manusia (SDM) bergerak secara kondusif dan ketidakmampuan

¹¹Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2004), h. 239.

itu adalah akibat dari rendahnya kemampuan manajer/pimpinan. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: planning, organizing, actuating, dan controlling.

Sebagai manajer lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mempunyai:

1. Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodik dan kemampuan melaksanakan program yang dibuatnya secara skala prioritas.
2. Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
3. Kemampuan menggerakkan stafnya dan segala acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin dan temporer.¹²

Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan selanjutnya terutama dalam kaitannya dengan optimalisasi otonomi sekolah, paling tidak ada dua aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja profesional para gurunya.

Pertama, kemampuan (*skill*) kepala sekolah dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memimpin, memotivasi, mengendalikan dan mengevaluasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah merupakan hal penting dan startegis dalam upaya pencapaian kemajuan suatu sekolah. Sekolah sebagai suatu sistem sosial, mempunyai dimensi yang sangat kompleks sehingga tidak dapat terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut adanya pemecahan yang komprehensif dan

¹² Marno, *Islam By Management and Leadership* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), h. 58.

dapat diterima oleh semua pihak. Oleh sebab itu, diperlukan adanya seorang pemimpin (kepala sekolah) yang memiliki kemampuan manajerial yang memadai sehingga diharapkan dapat terwujud kondisi madrasah yang dinamis dan kondusif dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah yang bersangkutan.

Namun, hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan sekolah tampaknya belum banyak dipahami oleh sebagian kepala sekolah khususnya SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau. Mereka cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalaman mereka sejak diangkat menjadi guru, wali kelas, dan pembantu kepala sekolah hingga diangkat menjadi kepala sekolah. Selain itu, banyak di antara mereka yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, maka pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di luar sistem pendidikan sangatlah rendah sehingga akhirnya kemampuan untuk memotivasi dan mengatur bawahan juga menjadi sangat minim.¹³

Kedua, kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari para kepala sekolah, supervisor/ pengawas, dan *stakeholders* lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas. Namun demikian, masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur

¹³ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 133.

yang saling terkait (*interrelation*), saling mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya.

Kinerja guru adalah prestasi kerja guru yang dicapai oleh keahlian yang dimiliki dalam hal ini guru. Dengan demikian kinerja guru yang professional adalah berkaitan erat dengan prestasi kerja yang dicapai oleh keahlian guru. Keahlian guru dimaksud meliputi pelaksanaan pengajaran di sekolah. Dalam kaitannya dengan tugas pendidikan, dapat dikatakan bahwa penguasaan profesi guru berkaitan dengan keterampilan menyampaikan materi dan keterampilan teknis mengajar para guru, pelaksanaan pengajaran yang mendidik dapat dilaksanakan.

Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak unsur. Pengaruh tersebut bisa datang dari dalam diri guru itu sendiri atau disebut faktor internal, dan ada pengaruh yang datang dari luar atau disebut faktor eksternal. Faktor internal terpenting yang berpengaruh pada kinerja antara lain kebutuhan, motif, persepsi, sikap, pengalaman, intelegensi dan lain-lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya.¹⁴ Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

¹⁴Lamatenggo, “*Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*” Tesis (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2001), h. 98.

Mangkunegara mengemukakan “faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain (1) faktor kemampuan (*ability*), (2) faktor motivasi (*motivation*).”¹⁵

Selanjutnya Daniel Goleman menjelaskan sebagai berikut: Bahwa pencapaian Kinerja ditentukan hanya 20 % dari IQ, sedangkan 80 % lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (EQ). Begitu pula disimpulkan oleh Joan Beck” (Mangkunegara, 2005:93) bahwa IQ sudah berkembang 50 % sebelum usia lima tahun, 80 % berkembangnya sebelum delapan tahun dan hanya berkembang 20 % sampai akhir masa remaja, sedangkan kecerdasan emosi (EQ) dapat dikembangkan tanpa batas waktu. Oleh karena itu pimpinan dan manajer jika mengharapkan pencapaian Kinerja yang maksimal di suatu lembaga termasuk lembaga sekolah upaya yang paling tepat bagaimana, membina diri dan membina bawahan atau staf untuk memiliki kecerdasan emosi baik. Kecerdasan emosi baik berarti mampu memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental, tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah, dan tidak mudah frustrasi.¹⁶

Implikasinya adalah jika kepala sekolah mengaktualisasikan fungsi peran kemampuan manajerial secara nyata dan obyektif dalam menyelenggarakan seluruh aktifitas di sekolah yang dipimpinnya, maka aktifitas akan berjalan dengan baik dan mendapatkan dukungan yang baik dari semua pihak. Kemampuan kepala sekolah mengaktualisasikan kemampuan manajerialnya akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah. Namun, apabila kepala sekolah tidak pernah melaksanakan fungsinya atau mengaktualisasikan fungsi peran kemampuan manajerial secara nyata dan obyektif dalam menyelenggarakan seluruh aktifitas di sekolah yang dipimpinnya, maka aktifitas pelaksanaan manajerial tidak akan berjalan dengan baik dan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja gurunya.

¹⁵Mangkunegara, A.A. *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Aditama2007), h. 13.

¹⁶ Mangkunegara, A.A. *Evaluasi Kinerja SDM...* h. 93.

B. Pengaruh Supervisi Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru PAI

Variabel lain yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau adalah supervisi pembelajaran. Hasil koefisien regresi untuk variabel supervisi pembelajaran sebesar -0,126. Harga koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif dari supervisi pembelajaran terhadap kinerja guru PAI, artinya setiap terjadi kenaikan satu unit skor supervisi pembelajaran, maka akan diikuti dengan menurunnya kinerja guru PAI sebesar 0,126 pada konstanta 147,766. Besarnya pengaruh secara parsial antara supervisi pembelajaran dan kinerja guru PAI adalah 1,7%, angka tersebut tidak berarti atau dihilangkan. Meskipun demikian, gambaran tanggapan responden terhadap supervisi pembelajaran SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau berada pada kategori baik (54,35%).

Temuan dalam penelitian ini ternyata berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahid Hasim yang menemukan adanya hubungan signifikan antara Supervisi Pembelajaran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Multi Kasus di MTs Negeri dan SMP Islam Al-Azhar 18 Kota Salatiga).¹⁷

Supervisi Pembelajaran dalam penelitian ini tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau. Supervisi pembelajaran di SDN Kecamatan Kahayan

¹⁷ Wahid Hasim, *Supervisi Pembelajaran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Studi Multi Kasus di MTs Negeri dan SMP Islam Al-Azhar 18 Kota Salatiga*, Tesis (Program Pascasarjana Magister Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Salatiga, 2013), h. 155.

Kuala Kabupaten Pulang Pisau hanya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru PAI apabila dikombinasikan dengan faktor lain seperti kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah “tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi pembelajaran (X_2) terhadap kinerja guru PAI (Y)”. Berdasarkan hasil pengujian korelasi mengenai hubungan antara variabel X_2 dengan Y yaitu menunjukkan nilai korelasi (r) sebesar $-0,126$ signifikansi dan linearitas regresi $= 0,391$, disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 147,766 + - 0,126X_2$ adalah tidak signifikan dan tidak linier. Kemudian besaran pengaruh (X_2) terhadap (Y) tampak nilai koefisien determinasi R^2 (R square) sebesar $0,017$ atau $1,7\%$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar $1,7\%$ terhadap variabel kinerja guru PAI dan sisanya sebesar $98,3\%$ merupakan pengaruh dari variabel lain.

Berdasarkan dari analisa di atas tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara supervisi pembelajaran terhadap kinerja guru PAI. Tidak adanya hubungan positif dan signifikan tersebut berarti semakin tinggi tingkat supervisi pembelajaran, maka semakin rendah tingkat kinerja profesional para guru di lingkungan sekolah.

Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa supervisi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja guru PAI, diantaranya para peneliti dalam temuan penelitiannya mengatakan bahwa supervisi pembelajaran penting bagi peningkatan kinerja guru PAI. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai

kemampuan untuk menciptakan situasi belajar mengajar sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan. Tanggung jawab pembinaan guru atau supervisi banyak berada ditangan kepala sekolah disebabkan oleh suatu kenyataan bahwa kepala sekolahlah yang setiap hari bergaul dan bekerja sama dengan guru-guru. Kepala sekolah bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Berdasarkan realita secara umum pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah cukup baik dan sepenuhnya tidak mungkin dapat dilaksanakan sepenuhnya oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah tidak menguasai seluruh bidang studi yang ada di sekolahnya. Oleh karena itu kepala sekolah mutlak mengembangkan strategi supervisi yang sebaik-baiknya, dalam bentuk supervisi langsung maupun tidak langsung.

Peningkatan kinerja guru melalui supervisi dan monitoring pengawas bukan sekedar diarahkan kepada pembinaan yang lebih bersifat aspek-aspek administratif kepegawaian tetapi harus lebih kepada peningkatan kemampuan keprofesionalannya dan komitmen sebagai seorang guru.¹⁸ Supervisi terhadap guru dimaksudkan untuk melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap guru sebagai salah satu komponen sekolah.¹⁹ Hasil penelitian Liphon sebagai mana yang dikutip oleh Syaiful Sagala berkaitan dengan kinerja kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan kualitas pengajaran.

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), h. 13.

¹⁹ Abdul Choliq MT, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Mitra Cendekia, 2011), h. 1.

Komitmen yang kuat menggambarkan adanya kemauan dan kemampuan melakukan monitoring pada semua aktivitas personel sekolah. Misalnya dalam pengajaran dilakukan dengan cara memonitor waktu-waktu dan proses pengajaran di kelas.²⁰

Dalam pelaksanaannya, supervisi pembelajaran bukan semata-mata mengawasi para guru atau tenaga kependidikan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang digariskan, tetapi juga usaha bersama guru-guru mencari solusi bagaimana cara memperbaiki proses pembelajaran. Ini berarti bahwa dalam kegiatan supervisi pengajaran, guru-guru tidak dianggap sebagai subyek pasif, melainkan diperlakukan sebagai *partner* bekerja yang memiliki ide-ide, pendapat-pendapat, dan pengalaman-pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan di dalam usaha-usaha perbaikan pendidikan, terutama perbaikan proses pembelajaran di sekolah.²¹

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi pembelajaran di sekolah harus menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi pembelajaran dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif. Maka dalam melaksanakan supervisi pembelajaran harus bertumpu pada prinsip supervisi sebagai berikut:²²

²⁰ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), H. 134.

²¹ Wahid Hasim, *Supervisi Pembelajaran Kepala Madrasah...* h. 25.

²² Daryanto dan Tutik Rchmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration* (Yogyakarta: Gava Media, 2015), h. 147.

1. Prinsip Ilmiah (scientific)

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut: (a) kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar; (b) untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti nagket, observasi, percakapan pribadi dan seterusnya; (c) setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu.

2. Prinsip Demokratis

Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru bukan berdasarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

3. Prinsip Kerja Sama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*, memberi support, mendorong menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

4. Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Setiap guru merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Supervisor semestinya membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan profesioanal guru. Iklim atau suasana yang diciptakan harus bebas dari rasa takut, acaman, atau paksaan. Agar guru terhindar dari rasa takut, terancam atau paksaan, maka supervisor perlu menggunakan pola pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan dan karateristik guru, dimana masing-masing guru

memiliki kebutuhan dan karakteristik yang tidak sama. Orientasi atau pendekatan dalam pelaksanaan supervisi, diantaranya didasarkan atas tingkat perkembangan guru. Glickman mendasarinya dari tingkat perkembangan “berfikir abstrak (*level of abstract thinking*) dan komitmen (*commitment*) menetapkan teori pendekatan supervisi menjadi tiga kelompok, yaitu pendekatan direktif (*directive orientation*), pendekatan nondirektif (*non-directive orientation*) dan pendekatan kolaboratif (*collaborative orientation*)”.²³

Dalam kegiatan supervisi dimana seorang guru dianggap sebagai seorang yang sedang belajar, tentunya senantiasa memperhatikan kebutuhan dan karakteristik guru. Selanjutnya, guru harus diperhatikan sebagai individu dan diperlakukan sesuai dengan orientasi atau pendekatan yang cocok bagi guru tersebut. Dengan pendekatan yang sesuai maka para guru akan mampu meningkatkan kompetensi profesional secara mandiri.²⁴

C. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Supervisi Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru PAI

Dari hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh positif signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran secara simultan terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau. Hasil ini membuktikan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen

²³ Carl D. Glickman. *Developmental Supervision Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instruction*, ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), Alexandria, Virginia : 1981, h. 40.

²⁴ Daryanto dan Tutik Rchmawati, *Supervisi Pembelajaran...* h. 155.

di sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru PAI. Dengan kata lain bahwa baik atau tidaknya kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran berpengaruh langsung dengan tinggi atau rendahnya kinerja guru PAI, atau dapat diartikan bahwa setiap peningkatan atau penurunan kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran akan diikuti oleh kenaikan atau penurunan tingkat kinerja guru PAI.

Berdasarkan hasil pengujian korelasi mengenai hubungan antara variabel X_1 , X_2 dengan Y yaitu menunjukkan nilai korelasi (r) sebesar $= 3,738$ signifikansi dan linearitas regresi $= 0,032$, disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 139,353 + 1,033X_1 + -0,568X_2$ adalah signifikan dan linier. Kemudian besaran pengaruh (X_1 , X_2) terhadap (Y) tampak nilai koefisien determinasi R^2 (R square) sebesar $0,148$ atau $14,8\%$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar $14,8\%$ terhadap variabel kinerja guru PAI dan sisanya sebesar $86,2\%$ merupakan pengaruh dari variabel lain, dan nilai F_{hitung} sebesar $3,738$ dan F_{tabel} dengan derajat bebas (df) residual (sisa) $= 43$ sebagai penyebut dan df regression (perlakuan) $= 2$ sebagai pembilang dengan taraf signifikansi 5% , sehingga diperoleh nilai F tabel adalah $3,210$ karena F hitung ($3,738$) $>$ F tabel ($3,210$) dan Sig $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Artinya hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh secara simultan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau” ditolak pada taraf signifikansi $0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh secara simultan antara

kemampuan manajerial kepala sekolah dan supervisi pembelajaran terhadap kinerja guru PAI SDN di Kecamatan Kahayan Kuala Kabupaten Pulang.

Bentuk persamaan regresi sederhana tersebut menunjukkan setiap kenaikan satu skor kemampuan manajerial kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru PAI sebesar 1,033 sebaliknya jika skor kemampuan manajerial kepala sekolah turun satu skor akan menurunkan kinerja guru PAI sebesar 1,033 dengan asumsi variabel supervisi pembelajaran tetap. Persamaan di atas juga menunjukkan jika variabel supervisi pembelajaran meningkat maka akan meningkatkan kinerja guru PAI sebesar -0,568, sebaliknya jika skor supervisi pembelajaran turun satu skor maka akan menurunkan kinerja sebesar -0,568, dengan asumsi variabel kemampuan manajerial kepala sekolah tetap.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan H. Rusman yang meneliti pengaruh peran kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiah Negeri se Kabupaten Hulu Sungai Tengah²⁵ yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antar dua variabel bebasnya dan variabel terikatnya dengan hasil analisis uji F diperoleh nilai F_h sebesar $10,954 > F_t$ sebesar $3,6396$ ($\rho = 0,000 < 0,05$).

Pada bagian terdahulu telah disampaikan bahwa kinerja guru sangat mungkin dipengaruhi oleh banyak faktor sekaligus (simultan).²⁶ Jika semua faktor tersebut mendukung (tinggi) maka dengan kinerja guru juga akan meningkat.

²⁵ H. Rusman, *Pengaruh Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTsN se Kabupaten Hulu Sungai Tengah* (Tesis tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Program Pendidikan Islam Konsentrasi Pendidikan Islam, IAIN Antasari Banjarmasin, 2012), h. 156.

²⁶ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 52-53.

Dalam kerangka pelaksanaan otonomisasi pendidikan khususnya di sekolah, paling tidak ada dua hal penting yang perlu mendapatkan perhatian secara signifikan, yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja profesional para guru. Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kecakapan (*skills*) yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di sekolahnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial kepala sekolah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, baik sebagai administrator dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga sekolah yang bersangkutan. Bidang garapan lembaga pendidikan di sekolah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di sekolah tersebut seperti unit kantin, poliklinik, asrama siswa, koperasi, dan lain-lain.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan di sekolah dapat mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Kemampuan manajerial yang

dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di madrasah yang bersangkutan.

Menurut hasil penelitian, ada hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja profesional para gurunya.²⁷ Adanya hubungan yang positif dan signifikan ini berarti semakin tinggi tingkat kemampuan manajerial kepala sekolah, semakin tinggi pula tingkat kinerja profesional para guru di lingkungan sekolah.

Selain kemampuan manajerial kepala sekolah, faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru PAI adalah supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah. Supervisi pembelajaran memegang peranan penting maka harus dilaksanakan secara profesional, sebab supervisi pembelajaran akan membantu guru dalam melaksanakan tugas, dan sebagai alat untuk memotivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya sesuai dengan standart pelayanan minimal, seperti yang dikemukakan oleh Purwanto, (1998: 24) “Supervisi dalam bidang pendidikan dimaksudkan sebagai upaya mengutamakan pelayanan kepada guru yang dilaksanakan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja lebih baik dari sebelumnya”.²⁸

Demikian juga Siskandar menyatakan bahwa “ Pengawasan diharapkan mampu mencari jalan keluar baik berupa pemikiran maupun memberikan bantuan teknis operasional untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru/konselor. Supervisi yang terfokus dan konstruktif sangat bermanfaat bagi

²⁷Utari Malik, “*Kemampuan manajerial dan Hubungannya dengan Kinerja Guru pada Madrasah Aliyah di Kota Manado*” Laporan Hasil Penelitian (Manado: 2007), h. 59.

²⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 6.

semua praktisi, baik bagi yang baru maupun bagi yang sudah berpengalaman, bagi yang berkompeten maupun yang kurang latihan.

Menurut Oliva dan Peter F, dalam bukunya berjudul *Supervisory for Today's Schools*, 2nd. Ed, (1984: 19), Supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah yang utama ada empat hal yaitu: (1) Sebagai koordinator, berperan mengkoordinasikan program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus membuat laporan mengenai pelaksanaan programnya; (2) Sebagai konsultan, supervisor harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pengajaran dan pengembangan staf, sehingga supervisor dapat membantu guru baik secara individual maupun kelompok; (3) Sebagai pemimpin kelompok (group leader) , supervisor harus memiliki kemampuan memimpin, memahami dinamika kelompok; (4) Sebagai evaluator, supervisor harus dapat memberikan bantuan kepada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum, serta harus mampu membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi guru, membantu melakukan penelitian, dan pengembangan dalam pembelajaran dan sebagainya.²⁹

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik guru

²⁹ <http://inducation.Blogspot.Com/Supervisi-Pengajaran.html>. Diakses 01 mei 2017.

(personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim dan situasional. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut.³⁰

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).
5. Faktro kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selanjutnya, A. Tabrani Rusyan menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:³¹

1. Motivasi kinerja guru

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat

³⁰ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), h. 129.

³¹ Tabrani Rusyan, dkk, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru* (Cianjur: Cv. Dinamika Karya Cipta, 2000). h. 17.

memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

2. Etos kinerja guru

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos kinerja. Dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru karena:

- a. Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang
- b. Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas
- c. perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

3. Lingkungan kinerja guru

Lingkungan kinerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- a. Lingkungan sosial-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antara guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya kinerja guru
- b. Lingkungan fisik, ruang kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) ruang harus bersih; (2) ada ruangan khusus untuk kerja; (3) peralatan dan perabotan tertata baik; (4) mempunyai penerangan yang baik; (5) tersedia meja kerja yang cukup; (6) sirkulasi udara yang baik; dan (7) jauh dari kebisingan.

4. Tugas dan tanggung jawab guru

Tugas dan tanggung jawab guru antara lain meliputi:

- a. Tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila
- b. Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik
- c. Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat
- d. Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan
- e. Optimalisasi kelompok kerja guru.

Masih kurangnya kualitas kinerja guru di Indonesia, maka langkah peningkatan perlu dilakukan baik oleh pemerintah maupun dari guru itu sendiri. Guru bisa mempunyai kinerja yang bagus jika guru tersebut bisa profesional dalam menjalankan tugasnya, maka untuk mencapai guru yang profesional tersebut maka Badan Independen National Council for Accreditation of Teacher Education (Tilaar, 2006) menentukan 10 syarat dari program pendidikan profesional guru sebagai berikut:³²

1. Perkembangan dan desain kurikulum
2. Perencanaan dan manajemen institusional

³² Wawan, *Pengembangan Kinerja Guru Guna Peningkatan Kualitas Pendidikan*. Jurnal Kinerja Guru. Diunduh dari <http://wawan4mi.blogspot.co.id/2012/07/jurnal-kinerja-guru.html> (8 Mei 2017).

3. Evaluasi dan asesmen mengenai kemajuan belajar peserta didik
4. Supervisi kelas dan manajemen tingkah laku peserta didik
5. Penguasaan teknologi instruksional
6. Perkembangan peserta didik dan cara belajarnya
7. Kesulitan-kesulitan di dalam belajar (learner exceptionality)
8. Peraturan-peraturan pendidikan di sekekolah
9. Pendidikan multikultural dan globalisasi
10. Dasar-dasar sosial, sejarah, dan filsafat pendidikan.

Kesepuluh syarat tersebut merupakan syarat utama seorang guru bisa menjadi profesional. Setelah memenuhi syarat tersebut langkah yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di Indonesia antara lain adalah meningkatkan kesejahteraan guru. Selain hal tersebut, pemerintah juga harus memperhatikan tunjangan guru antara yang di desa dan di kota seharusnya pemerataan harus dilakukan, sebab tunjangan guru yang berada di kota adalah cenderung lebih besar sehingga lebih dapat berkonsentrasi dalam mengajar. Sebaliknya, tunjangan guru di desa adalah lebih kecil dan hal ini menyebabkan konsentrasi mengajar kurang (Husin, Z. Dan Sasongko R.N, 2003). Jika kesejahteraan bisa di capai maka kinerja guru yang diharapkan akan bisa dicapai.³³

³³ Muhlisin, *Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan*. h. 79. Diunduh dari <http://muhlis.files.wordpress.com/2008> (8 mei 2017).