

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian tentang Supervisi

1. Supervisi

Perkataan supervisi berasal dari bahasa Inggris: “*supervision*” yang terdiri dari dua perkataan “super” dan “vision”, super berarti atas atau lebih, sedangkan vision berarti melihat atau meninjau. Oleh karena itu secara etimologis supervisi (*supervision*) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.¹

Supervisi merupakan kegiatan seorang atasan untuk menilai, memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan agar kinerja bawahan meningkat. Supervisi hakikatnya bentuk pelayanan yang diberikan atasan kepada bawahannya.²

Sedangkan menurut Kristiawan, supervisi mirip dengan controlling, akan tetapi cenderung ke arah pembinaan kepada guru dan tenaga pendidik. Supervisi adalah kegiatan yang krusial di sekolah, karena hal ini merupakan tugas dari kepala sekolah.

Supervisi menurut Purwanto adalah semua bantuan dan arahan

¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1984), 103

² Siti Nurhayati, *Supervisi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru*, (Lampung: CV IQRO, 2019), 16

yang diberikan oleh kepala sekolah yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan guru dan pegawai dalam bidang kepemimpinan untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Dalam memberikan supervisi bentuknya bisa berupa motivasi, arahan, dan memberikan waktu dan memfasilitasi untuk setiap guru dan tenaga pendidikan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi. Seperti bimbingan dalam menemukan dan mengimplemetasikan inovasi metode pembelajaran, media pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.³

Dalam pengertian lain supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang merencanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Dengan demikian hakekat supervisi pendidikan adalah suatu proses bimbingan dari pihak kepala sekolah kepada guru dan personalia sekolah yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki prestasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat. Di samping itu, juga memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif, disiplin, bertanggung jawab dan memenuhi akuntabilitas sedangkan yang melakukan supervisi disebut supervisor.⁴

³ Sulistyorin, *Supervisi Pendidikan*, (Bengkalis, Dotplus Publisher, 2021), 36-37

⁴ Rosmiati Azis, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta, SIBUKU, 2016), 65-66

Dari beberapa pengertian diatas tentang supervisi dapat saya simpulkan bahwa supervisi adalah kegiatan kepala sekolah atau kepala madrasah untuk menilai dan memberikan bimbingan serta arahan kepada bawahannya agar kinerja bawahannya bekerja dengan baik dan membuat perubahan yang lebih baik kedepannya serta bawahannya atau guru mengajar para siswa itu dengan efektif biar membentuk para siswa belajar secara efektif, disiplin dan bertanggung jawab.

2. Ciri-ciri Seorang Supervisor yang Baik

Seorang supervisor hendaknya memiliki ciri-ciri pribadi sebagai guru yang baik diantaranya adalah:

- a. Berpengatahuan luas tentang seluk-beluk semua pekerjaan yang berada dibawah pengawasannya
- b. Menguasai/memahami benar-benar rencana dan program yang telah digariskan yang akan dicapai oleh setiap Lembaga atau bagian
- c. Berwibawa, dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik kepengawasan, terutama, human relation
- d. Memiliki sifat-sifat jujur. Tegas, konsekuen, ramah dan rendah hati
- e. Berkemauan keras, rajin bekerja demi tercapainya tujuan atau program yang telah digariskan/disusun

3. Fungsi-fungsi Supervisi

Fungsi-fungsi supervisi pendidikan yang sangat penting diketahui oleh para pemimpin pendidik termasuk kepala sekolah, adalah sebagai berikut:

a. Dalam bidang kepemimpinan

- 1) Menyusun rencana dan *policy* bersama
- 2) Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, pegawai) dalam berbagai kegiatan
- 3) Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan
- 4) Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok dan memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok
- 5) Mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan
- 6) Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kecakapan masing-masing
- 7) Mempertinggi gaya kreatif pada anggota kelompok
- 8) Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama

b. Dalam hubungan kemanusiaan

- 1) Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan Pelajaran demi

perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun anggota kelompoknya

- 2) Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok, seperti hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimistis, dsb.
- 3) Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis
- 4) Memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok dan sesama manusia
- 5) Menghilangkan rasa curiga-mencurigai antara anggota kelompok

c. Dalam pembinaan proses kelompok

- 1) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok baik kelemahan maupun kemampuan
- 2) dan masing-masing
- 3) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-memercayai antara sesama anggota maupun antara anggota dan pemimpin
- 4) Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong
- 5) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok
- 6) Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat di antara anggota kelompok

- 7) Menguasai Teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya.

d. Dalam bidang administrasi personel

- 1) Memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan
- 2) Menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing
- 3) Mengusahakan susunan kerja yang menyanangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal

e. Dalam bidang evaluasi.

- 1) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci
- 2) Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian
- 3) Menguasai Teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar, dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada
- 4) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penelaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan

Jika fungsi-fungsi supervisi di atas benar-benar dikuasai dan dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh setiap pemimpin Pendidikan termasuk kepala sekolah terhadap para anggotanya,

maka kelancaran jalannya sekolah atau lembaga dalam pencapaian tujuan Pendidikan akan lebih terjamin.⁵

4. Tujuan Supervisi

Tujuan supervisi adalah menilai kemampuan guru dan kepala sekolah dalam rangka membantu mereka melakukan perbaikan serta peningkatan kualitas diri dan tugas masing-masing bila perlu dengan menunjukkan kelemahan atau kekurangan agar dapat diatasi dengan usaha sendiri. Atas dasar itu supervisi tidak boleh dilakukan dengan sepihak untuk mencari cari kesalahan.⁶

Menurut Oteng Sutisna dalam bukunya supervisi dan administrasi Pendidikan mengemukakan tujuan supervisi adalah membantu para guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi, dan mendorong mereka kepada kegiatan-kegiatan untuk menciptakan situasi-situasi dimana murid dapat belajar dengan lebih efektif.⁷

Jadi supervisi di madrasah hendaknya dapat menciptakan proses pembelajaran yang baik, sehingga meningkatkan pengetahuan peserta didik yaitu dengan meningkatkan mutu para pendidik, meningkatkan pengelolaan sarana dan prasarana serta semua hal yang dapat menunjang kegiatan belajar mengajar (KBM).

⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), 86-87

⁶ Siti Nurhayati, *Supervisi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru*, (Lampung: CV IQRO, 2019), 20-21

⁷ Oteng Sutisna, *Supervisi dan Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Jemars, 1999), 8

B. Kajian tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kata “ Kepala“ dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi fungsi untuk memimpin suatu sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Dalam kamus bahasa Indonesia, bahwa pemimpin adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah.⁸ Pada hakekatnya kepala sekolah adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

Rahman serta lainnya mengungkapkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.”⁹

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 1998 pasal 12 ayat 1 bahwa:“Kepala Sekolah

⁸ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke III, (Jakarta : Balai Pustaka, 2002), 546.

⁹ Rahman dkk., *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106.

bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.¹⁰

Dengan demikian dalam mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.

Dari beberapa pendapat tentang pengertian pemimpin kepala sekolah diatas, dapat digambarkan bahwa pemimpin merupakan seorang guru yang mempunyai jabatan fungsional yang diberi kepercayaan sebagai pemimpin dalam sebuah sekolah untuk mengatur proses interaksi antara guru dan siswa yang di dalam interaksinya tersebut terjadi proses pembelajaran dan pendidikan dari guru kepada siswa. Selain itu kepala sekolah juga dipercaya mampu mengemban tugas sebagai pengelola sekolah, sehingga pemimpin mempunyai hak dan kewajiban di dalam memimpin sekolah tersebut serta mempunyai tanggung jawab dalam memimpin baik kepada bawahannya terutama pada sekolah. Selain itu Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, supervisor diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola Lembaga Pendidikan kearah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.

¹⁰ Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 1998.

2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut pendapat Soetopo dalam bidang supervisi kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan memulai peningkatan profesi guru secara terus menerus. Kembali kepada fungsi supervisi, maka kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam:

- a. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan
- b. Membantu guru dalam mengatasi kesukarandalam mengajar
- c. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi
- d. Membantu guru memperoleh kecakapan belajar yang lebih baik ddengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya
- e. Membantu guru me mperdaya pengalaman belajar, sehingga ssuasana pengajaran bisa mengembirakan
- f. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan
- g. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh stap
- h. Memberi pelayanan kepada gru agar dapat menngunkan seluruh kemampuanya dalam pelaksanaan tugas

i. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi

Sebagai seorang kepala sekolah yang dipercaya dalam memimpin sebuah madrasah harus mengetahui perannya sebagai seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan tugas tidak banyak mengalami kendala, disamping itu tujuan yang ditetapkan dalam sekolah akan tercapai dengan mudah. Menurut Marno dan Triyo Supriyanto bahwa fungsi dan peran kepala sekolah sebagai pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai pendidik (Edukator)
- b. Sebagai Manager
- c. Sebagai Administrator
- d. Sebagai Supervisor
- e. Sebagai pemimpin (Leader)
- f. Sebagai Innovator.¹¹

Menurut E. Mulyasa, Manajemen pendidikan kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai Edukator, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator.

Sebagai tenaga pendidik (*Edukator*), kepala sekolah harus mampu membuat program pembelajaran, mampu membimbing dewan guru dalam melaksanakan tugasnya, mampu membimbing staf dalam melaksanakan tugasnya, mampu membimbing berbagai kegiatan kesiswaan. Sebagai (*Manager*), kepala

¹¹ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), 37-39

madrasah harus mampu menyusun organisasi personal dengan uraian tugasnya, kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber yang ada di sekolah tersebut. Kepala sekolah sebagai manager pada hakikatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin dan seorang pengendali . Sebagai (*Administrator*), kepala sekolah harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna, mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan sebagainya. Kepala sekolah sebagai administer hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi kedalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya, fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah:

- 1) Membuat perencanaan
- 2) Menyusun organisasi sekolah
- 3) Bertindak sebagai coordinator dan pengarah
- 4) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian.¹²

Sebagai (*Supervisor*), kepala sekolah harus mampu menyusun program supervisi disekolahnya, mampu memanfaatkan hasil supervisinya guna meningkatkan kinerja guru dan staf serta disiplin dan prestasi siswa.

Sebagai pemimpin (*Leader*), kepala madrasah harus mempunyai kepribadian yang kuat, memahami kemajemukan

¹² Umar Siddiq dan Khoirussalam, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ponorogo, CV Nata Karya, 2021), 106-109

bawahan, mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru dan staf, siap dan butuh kritikan, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam lembaga yang dipimpinnya, mampu berkomunikasi dengan baik, mampu mengambil keputusan bersama, mampu menciptakan hubungan dengan bawahan yang harmonis. Sebagai (*Innovator*), kepala madrasah harus pro aktif dalam memajukan madrasah, mampu mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.¹³ Peran kepala madrasah yang sebagai innovator. Menurut Marno dan Supriyanto peran kepala madrasah sebagai innovator adalah :

- a) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan madrasah, atau memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- b) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik.
- c) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.

Berdasarkan peranan-peranan kepala sekolah/madrasah diatas, maka peranan umum kepala madrasah/sekolah adalah primavisite. Dengan demikian, secara umum kepala sekolah/madrasah berfungsi untuk:

- a) Pengembangan pribadi,
- b) Pengelolaan (manajemen) sekolah/ madrasah,

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*, Cet. Ke VI, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2005), 98

- c) Pengawasan,
- d) Kegiatan sosial, dan
- e) pengusahaan sekolah/ madrasah.¹⁴

C. Kajian tentang Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Menurut Gibson, Ivan Cevich dan Donnelly bahwa kinerja sebagai prestasi kerja dari perilaku. Prestasi kerja itu ditentukan oleh kemampuan bekerja, baik terhadap cakupan kerja maupun kualitas kerja secara menyeluruh.¹⁵

2. Faktor Kinerja Guru

Payaman J. Simanjuntak dalam bukunya menyebutkan kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah:

a. Kompetensi individu

¹⁴ Husaini Usman, *Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jurnal PTK DIKMEN, Vol.3 No. 1 April 2014. 11

¹⁵ Siti Nurhayati, *Supervisi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru*, (Lampung: CV IQRO, 2019), 39-40

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu: *pertama*, kemampuan dan keterampilan kerja. *Kedua*, motivasi dan etos kerja

b. Dukungan organisasi

Karena setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan, sarana dan pra sarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja

c. Dukungan manajemen

Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan para pemimpin, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi kerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.¹⁶

3. Tugas-tugas Guru

Menurut Soedijarto menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar, (2) melaksanakan dan membimbing,

¹⁶ *Ibid*, 45-48

(3) menilai proses belajar mengajar, (4) membina hubungan dengan peserta didik. Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai hasil pembelajaran, (4) membimbing dan melatih peserta didik, (5) melaksanakan tugas tambahan. Sedangkan alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teacing plans and materials*) atau disebut dengan RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran, (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

Selain diatas guru memiliki tugas, baik yang terikat dengan dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan ada tiga jenis tugas guru, yakni : tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, tugas dalam bidang Kemasyarakatan:

- a. Tugas dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai . nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan

mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan . keterampilan pada siswa.

- b. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua, ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya.
- c. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan, masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju Indonesia seutuhnya yang berdasarkan pancasila.¹⁷

¹⁷ Ahmad Sopian, *Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan*, jurnal Tarbiyah Islamiah, Vol, 1. No 1. Juni 2016, 88-89