

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Supervisi kepala madrasah**

###### **a. Pengertian supervisi kepala madrasah**

Supervisi berasal dari dua kata yaitu “super” dan “vision”. Kata super bermakna peringkat atau posisi yang lebih tinggi, superior, atasan. Sedangkan kata “vision” berarti kemampuan untuk mengadari sesuatu yang benar benar terlihat. Berdasarkan gabungan kata diatas supervisi berarti pandangan seorang ahli kepada orang lain yang memiliki keahlian dibawahnya.

Menurut Ametembun dalam Muhawahid Shulhan super berarti atas atau lebih, sedangkan visi bermakna lihat, tilik dan awasi. Jadi supervisi berarti melihat, menilik dan mengawasi dari atas atau menunjukkan bahwa orang yang melaksanakan supervisi berada pada posisi yang lebih tinggi dari orang yang dilihat.<sup>1</sup> Dengan kata lain pelaksanaan supervisi dilakukan oleh atasan atau pimpinan kepada bawahan atau pegawainya yang memiliki keahlian dibawahnya. Neagley dalam Muhawahid Shulhan menyebutkan bahwa supervisi adalah layanan yang diberikan kepada guru-guru disekolah yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Muhawahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan Teori dan Terapan Dalam Pengembangan SDM Guru*, (Surabaya: Acima Publishing, 2012), hal 4

<sup>2</sup> *Ibid*, hal 4-5.

Purwanto dalam Muhammad Kristiawan mengatakan bahwa supervisi adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan tugasnya secara efektif. Menurut Manullang dalam Muhammad Kristiawan, supervisi merupakan proses menerapkan pekerjaan yang sudah dilaksanakan, menilai dan mengoreksi dengan maksud agar pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan rencana yang telah disusun semula.<sup>3</sup> Supervisi diberikan agar guru dan tenaga kependidikan dapat menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya melayani peserta didik. Supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan situasi pembelajaran kearah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan pada pendidik dan petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dibidang pengajaran dan segala aspeknya. Menurut Jasmani dalam sohiron supervisi adalah segala bantuan dari supervisor atau pimpinan kepala sekolah untuk memperbaiki manajemen pengelolaan sekolah dan meningkatkan kinerja guru/staf dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal, yakni dengan memberikan bantuan, dorongan, pembinaan, bimbingan, dan memberi kesempatan bagi pengelola sekolah dan para guru

---

<sup>3</sup> Muhammad Kristiawan, Dkk, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta Cv,2019), hal.1.

untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja dan profesionalismenya.<sup>4</sup>

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yakni kepala dan madrasah kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah (sekolah) merupakan suatu lembaga pendidikan formal pada kementrian agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama islam.<sup>5</sup> Kepala sekolah/madrasah yang berhasil adalah kepala sekolah/madrasah yang mampu memahami keadaan sekolah yang dipimpinnya dengan baik dan mampu melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

Wahjosumidjo dalam Vivi Rusmawati mengartikan bahwa Kepala madrasah (sekolah) adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>6</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah (sekolah) adalah seseorang yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana tempat penyelenggaraan proses belajar mengajar umum yang memuat kekhasan agama islam. Maka dari pengeertian

---

<sup>4</sup> Sohiron, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Pekanbaru: Kreasi Edukasi, 2015), hal 164-165

<sup>5</sup> Menteri Agama Republik Indonesia, Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017, Bab 1, Pasal 1 Ayat 1, hal. 3.

<sup>6</sup> Vivi Rusmawati, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada SDN 018 Balikpapan, dalam *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. 1, No. 2, 2013, hal. 397.

supervisi dan kepala madrasah dapat disimpulkan bahwa supervisi kepala madrasah adalah proses supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah berupa memberikan pelayanan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan pengelolaan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan serta meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.

Di dalam tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumberdaya manusia, sumberdaya yang ada. Hal ini bertujuan agar tenaga pendidik dan kependidikan mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain bertanggung jawab pada sumberdaya manusia dan sumber daya madrasah, kepala madrasah juga bertanggung jawab dalam pencapaian pendidikan di madrasah. Ini dilakukan dengan memberdayakan sumber daya yang ada, menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah memiliki standar pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan. Seiring dengan jabatan dan juga tugasnya sebagai seseorang yang memimpin suatu lembaga pendidikan tentu terdapat tugas dan peran yang harus dilakukan kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin, menurut Mulyasa dalam Vivi Rusmawati peran dan fungsi pimpinan tertinggi di lembaga pendidikan, antara lain:

- 1) Kepala sekolah sebagai edukator
- 2) Kepala sekolah sebagai pemimpin

- 3) Kepala sekolah sebagai wirausaha
- 4) Kepala sekolah sebagai manajer
- 5) Kepala sekolah sebagai supervisor
- 6) Kepala sekolah sebagai motivator
- 7) Kepala sekolah sebagai administrator<sup>7</sup>

Dari sekian peran yang dijalankan kepala sekolah, kepala sekolah berperan sebagai supervisor. Sebagai kepala sekolah yang baik harus mampu mendorong dan meningkatkan semangat kerja guru dan tenaga kependidikan yang ditentukan dengan sikap guru dalam pekerjaannya. Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor adalah mengusahakan peningkatan kemampuan guru dan staffnya untuk bersama-sama mengembangkan situasi belajar mengajar yang kondusif.<sup>8</sup>

Peran kepala sekolah sebagai supervisor tidak lepas dari kompetensi yang harus dipenuhi kepala sekolah. Berikut adalah kompetensi supervisi kepala sekolah berdasarkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah:

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

---

<sup>7</sup> *Ibid*, hal. 399

<sup>8</sup> Akhmad Afroni, Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pembelajaran Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru, dalam *Jurnal Forum Tarbiyah*, Vol. 7, No. 1, Tahun 2009, hal 83

- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru<sup>9</sup>

Kimball Wiles dalam Nurfatah dan Nur Rahmad mengatakan bahwa supervisi merupakan proses bantuan untuk meningkatkan situasi belajar mengajar agar menjadi lebih baik.<sup>10</sup> Jadi supervisi adalah proses bantuan, bimbingan atau pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan mencapai tujuan tujuan pendidikan.

Dari beberapa pengertian diatas, disimpulkan secara sederhana bahwa supervisi merupakan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui pembinaan dan bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran di sekolah.

b. Jenis, pendekatan dan teknik supervisi

Dilihat dari segi objek yang diamati supervisi dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu:

- 1) Supervisi akademik adalah supervisi yang berfokus pada pengamatan permasalahan akademik, yaitu yang langsung

---

<sup>9</sup> Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>10</sup> Nurfatah dan Nur Rahmad, Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah Dan Pengawas Sekolah, dalam *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, Tahun 2018, hal 139

berkaitan dengan lingkup kegiatan pembelajaran pada saat siswa berada di kelas.<sup>11</sup>

- 2) Supervisi administrasi adalah supervisi yang berfokus pada pengamatan dalam aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.
- 3) Supervisi lembaga yang berfokus pada pengamatan sekolah secara keseluruhan lingkup cakupannya yakni kualitas kegiatan pembelajaran, kualitas layanan administrasi, serta kualitas lembaga dan nama baik sekolah tersebut.<sup>12</sup>

Berdasarkan banyaknya jenis tugas yang dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, kepala sekolah, pegawai atau staff sekolah mengacu pada beberapa uraian mengenai supervisi pendidikan, dapat dijelaskan bahwa supervisi dalam pendidikan dibedakan menjadi dua macam, yakni supervisi makro dibagi menjadi dua yakni umum dan pengajaran, dan supervisi mikro atau supervisi klinis.<sup>13</sup>

- 1) Supervisi pengajaran dan supervisi umum

Supervisi pengajaran merupakan rangkaian kegiatan pengawasan pendidikan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi di lembaga pendidikan, baik personil maupun material yang menunjang situasi belajar mengajar yang baik guna

---

<sup>11</sup> Hasan, Pelaksanaan Supervisi Kelas Kepala Sekolah Terhadap Guru Pai Di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bukitraya, dalam *Jurnal Al-Mutharahah*, Vol. 16, No. 1, Tahun 2018, hal. 327

<sup>12</sup> Hasan, Pelaksanaan Supervisi Kelas Kepala Sekolah Terhadap Guru Pai Di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bukitraya, dalam *Jurnal Al-Mutharahah*,...hal. 327.

<sup>13</sup> Muhawahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan Teori dan Terapan Dalam Pengembangan SDM Guru*,... hal. 8.

mencapai tujuan pendidikan. Ruang lingkup supervisi pengajaran meliputi:

- a) Supervisi dalam administrasi personalia
- b) Supervisi dalam pemeliharaan sarana dan prasarana
- c) Supervisi dalam penyelenggaraan perpustakaan
- d) Supervisi dalam pengelolaan kafetaria
- e) Supervisi dalam kegiatan ko-kulikuler<sup>14</sup>

Sedangkan supervisi umum merupakan supervisi yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah, supervisi terhadap pengelolaan administrasi kantor, supervisi terhadap keuangan sekolah.<sup>15</sup>

## 2) Supervisi klinis

Supervisi klinis termasuk dalam supervisi akademik. Perbedaan supervisi akademik dan supervisi klinis yakni bila supervisi akademik merupakan supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk menambah kemampuan guru dalam pembelajaran, sedangkan supervisi klinis merupakan upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru di kelas bertujuan untuk mengembangkan profesional guru dan perbaikan pengajaran.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> *Ibid*, hal. 9.

<sup>15</sup> Muhawahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan Teori dan Terapan Dalam Pengembangan SDM Guru*,... hal 50.

<sup>16</sup> Nurfatah dan Nur Rahmad, Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah Dan Pengawas Sekolah, dalam *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 140.

Disebut sebagai supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih menekankan pada menemukan permasalahan dan cara mengatasi permasalahan tersebut. Dalam lingkup pendidikan kepala sekolah sebagai supervisor melaksanakan kegiatan supervisi bagi guru yang mengalami permasalahan dalam belajar mengajar berupa keluhan atau kesulitan dan akan dibina dan dicarikan solusinya oleh kepala sekolah.<sup>17</sup>

Dalam melaksanakan supervisi supervisor perlu untuk menentukan pendekatan supervisi yang tepat agar supervisi dapat berjalan dengan lancar. Supervisor bisa memilih beberapa pendekatan supervisi mempermudah tugasnya dalam supervisi. Menurut Sahertian dalam Sumarno Basuki terdapat beberapa pendekatan yang bisa digunakan antara lain pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif.<sup>18</sup>

#### 1) Pendekatan Langsung (Direktif)

Pendekatan langsung adalah pendekatan yang langsung ditujukan pada permasalahan yang ada. Pendekatan direktif lahir dari teori psikologi *behaviorisme*. Psikologi *behaviorisme* yaitu perbuatan yang merupakan respon dari *stimulus* yang ada.<sup>19</sup> Oleh karena itu bila guru melakukan kekurangan maka

---

<sup>17</sup> Muhammad Kristiawan, Dkk, *Supervisi Pendidikan*,... hal. 26.

<sup>18</sup> Sunarno Basuki, *Supervisi Pendidikan Jasmani*, (Yogyakarta: PT LKiS Printing Pelangi aksara, 2020), hal. 39.

<sup>19</sup> Sunarno Basuki, *Supervisi Pendidikan Jasmani*,... hal. 39.

perlu diberikan rangsangan atau *stimulus* agar bereaksi. Beberapa langkah yang dilakukan dalam pendekatan ini adalah

- a) Penjelasan
- b) Penyajian
- c) Pengarahan
- d) Pemberian Contoh
- e) Penetapan Standar
- f) Penguatan<sup>20</sup>

Pada pendekatan langsung supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pembelajaran dengan menjelaskan, mengarahkan, menentukan standar perbaikan, penggunaan perangkat pembelajaran dan berbagai hal yang digunakan guru dalam pengajaran, dan memberikan penguat terhadap hasil yang diperoleh.

## 2) Pendekatan Tidak Langsung (Non-Direktif)

Pendekatan tidak langsung merupakan pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat tidak langsung. Supervisi tidak secara langsung menunjukkan kesalahan namun mendengarkan apa yang disampaikan oleh guru. Dalam pendekatan ini supervisor berperan untuk memotivasi guru untuk mengungkapkan sendiri permasalahan yang dihadapinya secara alami.<sup>21</sup> Pendekatan tidak langsung ini berdasarkan pemahaman psikologi humanistik dimana dalam pendekatan ini

---

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 40.

<sup>21</sup> *Ibid*, hal. 40.

sangat menghargai guru sebagai seseorang yang akan dibantu, maka pendekatan ini lebih mendengarkan permasalahan yang disampaikan pendidik. Supervisor berperan mendorong dan memotivasi guru, pendekatan ini berpusat pada guru sehingga guru bersifat dominan.<sup>22</sup>

### 3) Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif merupakan gabungan dari pendekatan langsung dan tidak langsung menjadi satu pendekatan yang baru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif yang menganggap bahwa belajar merupakan gabungan antara lingkungan dan aktifitas individu.<sup>23</sup> Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan dua arah yakni dari atas kebawah dan dari bawah keatas.

Selain menetapkan pendekatan dalam supervisi, supervisor juga perlu untuk menentukan teknik supervisi yang tepat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Berdasarkan kepentingan tersebut, berikut teknik teknik supervisi yang dapat digunakan dan dipilih oleh syupervisor. Menurut Sahertian dalam Siti Maisaroh dan Danuri, secara umum teknik supervisi dibedakan menjadi dua macam, yakni teknik yang bersifat individu dan teknik yang bersifat kelompok.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Sunarno Basuki, *Supervisi Pendidikan Jasmani*,... hal. 41

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 41

<sup>24</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal 163.

1) Teknik yang bersifat individu (perseorangan) teknik individu adalah supervisi yang dilakukan secara individu.<sup>25</sup> Teknik supervisi individu diberikan kepada guru tertentu yang memiliki masalah khusus dan bersifat perorangan.<sup>26</sup> Teknik ini diantaranya kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, dan menilai diri sendiri.<sup>27</sup>

a) Kunjungan kelas

Kunjungan kelas merupakan kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik atau pengawas (supervisor) untuk melihat atau mengamati guru yang sedang mengajar.<sup>28</sup> Kunjungan kelas ini bertujuan untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar di kelas. Kunjungan ini berfungsi sebagai alat pendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar peserta didik.<sup>29</sup>

b) Observasi kelas

Melalui observasi kelas, supervisor dapat mengobservasi situasi belajar yang sebenarnya seobjektif mungkin. Tujuan dari observasi kelas ini adalah untuk memperoleh data seobjektif mungkin sehingga bahan yang didapat digunakan

---

<sup>25</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktek)*, (Yogyakarta: Penerbit TERAS, 2009), hal 47

<sup>26</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 164

<sup>27</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam*, ... hal. 47.

<sup>28</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam*, ... hal. 48

<sup>29</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 164

untuk menganalisis kesulitan pendidik dalam upaya memperbaiki hal belajar mengajar.

c) Percakapan pribadi

Percakapan individu ini terjadi antara supervisor dengan pendidik. Yang merupakan fokus pembicaraan pribadi ini adalah perbaikan pengajaran dan usaha yang dilakukan untuk memecahkan masalah yang dihadapi pendidik. Percakapan pribadi adalah suatu pertemuan, percakapan, bertukar pikiran dan dialog antara supervisor dan guru mengenai usaha untuk meningkatkan profesionalisme guru.<sup>30</sup>

d) Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri merupakan satu teknik pengembangan profesionalisme guru. Penilaian diri sendiri memberikan informasi secara obyektif kepada guru tentang peranannya di kelas, dan memberikan kesempatan guru untuk mempelajari metode pengajarannya.<sup>31</sup>

2) Teknik yang bersifat kelompok

Teknik bersifat kelompok dalam supervisi merupakan cara pelaksanaan supervisi terhadap sekelompok orang yang akan disupervisi.<sup>32</sup> Sumber lain menyebutkan bahwa teknik kelompok adalah salah satu cara melaksanakan program

---

<sup>30</sup> *Ibid*, hal 166

<sup>31</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 167

<sup>32</sup> Sohiron, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 183

supervisi yang ditujukan dua orang atau lebih.<sup>33</sup> Guru guru yang diduga memiliki permasalahan dan kelemahan yang sama dikumpulkan menjadi satu kelompok dalam suatu situasi supervisi oleh supervisor.<sup>34</sup>

Adapun teknik supervisi yang bersifat kelompok antara lain, Pertemuan orientasi bagi guru, rapat guru, studi kelompok antar guru, tukar pengalaman, lokakarya, diskusi panel, seminar, demonstrasi mengajar, perpustakaan profesional/jabatan, buletin supervisi, organisasi jabatan, laboratorium kurikulum.<sup>35</sup>

Selain teknik-teknik yang telah dijelaskan diatas terdapat beberapa teknik manajerial yang dapat digunakan untuk melakukan supervisi terhadap tenaga kependidikan, diantaranya teknik monitoring dan evaluasi, teknik refleksi dan diskusi kelompok, metode *Delphi*, workshop atau lokakarya.<sup>36</sup>

#### 1) Teknik monitoring dan evaluasi

Teknik monitoring adalah model kegiatan pemantauan penyelenggaraan sekolah/madrasah, apakah sudah sesuai dengan rencana, standar yang ditetapkan, program yang ada, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.<sup>37</sup> Melalui monitoring ini sasaran utamanya

---

<sup>33</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ... hal. 168

<sup>34</sup> Sohiron, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ... hal. 183

<sup>35</sup> *Ibid*, hal. 169.

<sup>36</sup> Ratu Vina Rohmatika, Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah, *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol. 9, No. 1, Tahun 2016, hal. 9.

<sup>37</sup> *Ibid*, hal. 10.

adalah menghimpun informasi melalui pengamatan kondisi nyata sekolah sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk bahan pengambilan keputusan guna memperbaiki mutu.

Sedangkan teknik evaluasi adalah proses menghimpun informasi mengenai gambaran proses dan progres penyelenggaraan sekolah/ madrasah dibandingkan dengan target yang telah direncanakan sehingga dapat diketahui gambaran keberhasilan dalam kurun waktu tertentu.<sup>38</sup> Dalam teknik evaluasi ini lebih menekankan pada aspek keterlaksanaan program yang dijalankan.

Jadi dengan penggunaan teknik monitoring dan evaluasi ini kepala sekolah dapat melihat/ memantau kesesuaian penyelenggaraan sekolah yang dilaksanakan dengan standar yang ditetapkan, rencana, dan program yang ada, selain itu kepala madrasah juga dapat memantau mengenai keterlaksanaan program yang telah direncanakan dilihat dari proses dan progres yang berjalan. Sehingga demikian akan ditemukan hambatan-hambatan yang dihadapi dan gambaran keberhasilan dalam kurun waktu tertentu, hasil inilah yang nantinya akan dijadikan bahan oleh kepala madrasah dalam mengambil keputusan dalam memperbaiki

## 2) Refleksi dan diskusi kelompok

Dalam penyelenggaraan madrasah perlu untuk memaksimalkan sumberdaya madrasah yang ada dan

---

<sup>38</sup> *Ibid*, hal. 10.

meningkatkan partisipasi seluruh pihak yang terlibat didalamnya. Sehingga dibutuhkan keterbukaan mengenai monitoring yang dilakukan terutama pada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite sekolah dan guru.<sup>39</sup>

### 3) Metode *Delphi*

Metode *Delphi* dapat digunakan oleh pengawas dalam membantu pihak sekolah merumuskan visi, misi dan tujuannya.<sup>40</sup> Metode *Delphi* termasuk cara yang efisien untuk melibatkan banyak stakeholder sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi.<sup>41</sup> Metode ini dapat digunakan ketika hendak melibatkan banyak orang. Adapun langkah –langkah metode *Delphi* meliputi:

- a) Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapat mengenai pengembangan sekolah.
- b) Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas.
- c) Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutan sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- d) Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk memberikan urutan prioritas.

---

<sup>39</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 170

<sup>40</sup> Ratu Vina Rohmatika, Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah, *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*..., hal. 11

<sup>41</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 171

e) Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.<sup>42</sup>

#### 4) Workshop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat digunakan oleh pengawas dalam melaksanakan supervisi manajerial. Metode ini bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah /madrasah, dan atau perwakilan komite sekolah/madrasah. Penyelenggaraan workshop disesuaikan dengan tujuan dan kepentingan yang hendak dicapai.<sup>43</sup>

Melalui pendekatan dan teknik yang digunakan dalam melakukan supervisi akan didapatkan hasil supervisi mengenai kinerja tenaga kependidikan. Hasil yang diperoleh inilah yang akan dijadikan bahan atau pertimbangan untuk tahapan yang akan dilakukan selanjutnya. Tahapan ini merupakan tidaklanjut dari hasil supervisi yang telah diperoleh sebelumnya.

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. tindak lanjut ini dapat berupa konsultasi antara tenaga kependidikan dengan kepala sekolah/supervisor, memberikan penghargaan bagi tenaga kependidikan yang

---

<sup>42</sup> *Ibid*, hal 171

<sup>43</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ... hal. 171

menjalankan tugasnya dengan baik, maupun *in house training* terkait peningkatan kompetensi tenaga kependidikan.<sup>44</sup>

c. Tahapan supervisi tenaga kependidikan

Agar pelaksanaan supervisi berjalan dengan baik maka diperlukan langkah/tahapan supervisi yang sistematis. Tahapan supervisi yang sistematis akan menjamin bahwa pelaksanaan supervisi sudah berjalan dengan runtut sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memaksimalkan hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan diadakannya supervisi. Kepala sekolah/ madrasah perlu untuk menyusun dan melaksanakan supervisi sesuai dengan tahapan yang benar. menurut Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan di dalam buku *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan* menyebutkan ada beberapa tahapan / langkah-langkah dalam penyelenggaraan supervisi, diantaranya<sup>45</sup>:

1) Perencanaan supervisi tenaga kependidik

Perencanaan merupakan langkah atau tahapan awal yang menjadi salah satu hal yang harus dilakukan untuk dapat melaksanakan manajemen atau kegiatan dengan baik. Mondy dan Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan adalah prose menentukan apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya.<sup>46</sup> Dengan kata lain perencanaan merupakan langkah awal yang mana dalam perencanaan akan ditetapkan

---

<sup>44</sup> Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan*, 2019, hal 14.

<sup>45</sup> Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan*, 2019, hal 12

<sup>46</sup> Abd rohman, *Dasar-Dasar Manajemen*, (malang: inteligensi media, 2017), hal 27

tujuan, strategi, dan sasaran yang akan dicapai dengan analisis kebutuhan dan memaksimalkan potensi serta sumber daya yang dimiliki, berikut adalah tahapan perencanaan supervisi tenaga kependidikan:

- a) Latar belakang, landasan hukum, merumuskan tujuan dan indikator keberhasilan
  - b) Hasil supervisi tahun sebelumnya
  - c) Menetapkan sasaran dan jadwal
  - d) Memilih pendekatan, teknik dan model
  - e) Memilih dan menetapkan instrumen<sup>47</sup>
- 2) Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan

Pelaksanaan dipandang sebagai bentuk penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan melibatkan, mengupayakan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bekerja dengan penuh kesadaran untuk mencapai tujuan.<sup>48</sup> Dalam hal ini kepala madrasah menggerakkan tenaga kependidikan untuk ikut aktif berpartisipasi dalam supervisi yang dilakukan tentunya dengan bimbingan dari kepala madrasah selaku supervisor. Berikut tahapan pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan:

---

<sup>47</sup> Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian Kinerja...*, hal 12.

<sup>48</sup> Abd rohman , *Dasar-Dasar Manajemen, ...*, hal 29

- a) Kepala sekolah meminta tendik untuk memaparkan hasil kinerjanya, pemaparan fokus pada hal yang terdapat pada instrumen.
  - b) Kepala sekolah melakukan pengamatan terhadap bukti fisik yang disajikan
  - c) Kepala sekolah melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan hasil kerja tendik
  - d) Kepala sekolah melakukan pencatatan hasil supervisi
  - e) Kepala sekolah menyampaikan hasil catatan supervisinya dan memberikan saran-saran untuk perbaikan
- 3) Evaluasi dan Tindak lanjut hasil supervisi tenaga kependidik

Evaluasi merupakan tahapan supervisi guna melihat sejauh mana program supervisi berjalan dalam mencapai tujuan. Selain itu, evaluasi juga berperan dalam mengetahui kendala dan upaya perbaikan yang sesuai untuk mengatasi kendala tersebut. Dengan adanya evaluasi akan didapati kendala dan hasil supervisi yang disampaikan.

Setelah menyampaikan hasil supervisi diperlukan adanya tindak lanjut agar supervisi yang telah dilakukan memiliki tindakan yang nyata. Dengan adanya tindak lanjut maka akan didapati hasil yang nyata terkait peningkatan kinerja dan juga mutu pelayanan tenaga kependidikan. Berikut tahapan tindak lanjut hasil supervisi yang dilakukan:

- a) Mengumpulkan hasil supervisi tendik

- b) Menginventaris item-item komponen yang rendah
- c) Menganalisis hasil supervisi tendik
- d) Membuat program perbaikan kinerja tendik
- e) Pembinaan umum tentang perbaikan kinerja tendik
- f) Melaksanakan program perbaikan kinerja tendik<sup>49</sup>

## 2. Kinerja Tenaga Kependidikan

### a. Pengertian kinerja tenaga kependidikan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*, yang berarti prestasi. Secara harfiah kinerja adalah hasil atau prestasi kerja seseorang.<sup>50</sup> Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi merupakan poin penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi.<sup>51</sup> Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai merujuk pada tindakan pencapaian suatu pekerjaan yang diminta.<sup>52</sup> Mangkunegara dalam Melan Angraini Asnawi mengatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.<sup>53</sup> Kinerja merupakan sesuatu yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas

---

<sup>49</sup> Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan*, 2019, hal. 14.

<sup>50</sup> Denok Sunarsi, *Panduan Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Guru*, (Banten: Desanta Multiavisitama, 2020), hal. 11.

<sup>51</sup> Tun Huseno, *Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja*, (Malang: Media Nusa Creative, 2016), hal 86

<sup>52</sup> Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, Dan Karakteristik Pekerja*, (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017), hal. 50.

<sup>53</sup> Melan Angraini Asnawi, *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan*, (Gorontalo: CV. Arthra Samudra, 2019), hal 10

dan tanggungjawab sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian diatas kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang menunjukkan perbuatan dan melaksanakan beban tugas yang diberikan. Kinerja tenaga kependidikan adalah hasil atau pencapaian kerja yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dalam melaksanakan beban atau tugas yang diberikan kepadanya.

Tenaga kependidikan dibagi menjadi beberapa macam , meliputi tenaga administrasi sekolah /TAS( kepala TAS, pelaksana urusan, petugas layanan khusus), tenaga perpustakaan (kepala perpustakaan, tenaga perpustakaan), dan tenaga laboratorium (kepala laboratorium, teknisi laboratorium, laboran).<sup>54</sup>

b. Tugas dan kompetensi tenaga kependidikan

Tenaga administrasi sekolah memiliki tugas yang mencakup bidang administrasi kesiswaan, administrasi personil sekolah, administrasi kurikulum, administrasi ketatausahaan, administrasi sarana dan prasarana, administrasi keuangan, administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.<sup>55</sup> Berikut merupakan tugas pokok dari tenaga kependidikan:

1) Kepala Administrasi Sekolah

- a) Membuat program kerja
- b) Menyusun RKAS
- c) Menyusun pembagian tugas pelaksana urusan

---

<sup>54</sup> Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan*, 2019, hal. 6.

<sup>55</sup> Siti Maisaroh dan Danuri, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, ... hal. 27

- d) Mengkoordinasi kegiatan PPDB, melakukan penilaian kinerja pegawai
  - e) Membuat laporan
  - f) Mengkoordinasi kegiatan administrasi sekolah
  - g) Melaksanakan pengawasan dan evaluasi kinerja pegawai
  - h) Pembinaan dan pengembangan karier pegawai<sup>56</sup>
- 2) Pelaksana urusan administrasi kepegawaian
- a) Mengisi buku kegiatan harian
  - b) Membuat surat keterangan
  - c) Membuat daftar hadir guru dan karyawan
  - d) Membuat laporan keadaan guru, jabatan disekolah, pengawas dan tenaga kependidikan
  - e) Membuat program kerja
  - f) Mengusulkan kenaikan pangkat, pensiun pegawai, mengusulkan katrpeg, karir, katsu dan taspen
  - g) Mengusulkan asuransi pegawai
  - h) Membuat analisis kebutuhan
  - i) Membuat penilaian kinerja pegawai
  - j) Membuat daftar urutan kepangkatan
  - k) Membuat laporan<sup>57</sup>
- 3) Pelaksana urusan administrasi keuangan
- a) Mengisi buku kegiatan harian

---

<sup>56</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, Pengelolaan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan, (jakaarta: Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019), hal.30-31

<sup>57</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*.

- b) Mengelola keuangan barang dan jasa, keuangan BOS dan BOP
  - c) Membuat rincian SPPD
  - d) Membuat buku kas umum, buku bantu kas, buku bantu bank, buku bantu pajak
  - e) Membuat usulan gaji pegawai
  - f) Membuat usulan kenaikan gaji berkala
  - g) Membuat laporan penggunaan BOS dan BOP
  - h) Membuat program kerja administrasi keuangan
  - i) Menyusun RKAS
  - j) Membuat laporan pajak tahunan
  - k) Membuat laporan<sup>58</sup>
- 4) Pelaksana urusan administrasi sarana dan prasarana
- a) Mengisi buku harian
  - b) Membuat buku pencatatan penerimaan dan pengeluaran barang inventaris dan non inventaris
  - c) Mengisi buku induk inventaris
  - d) Menandatangani semua faktur belanja barang
  - e) Membuat kartu inventaris barang dan ruang
  - f) Melaksanakan administrasi perawatan dan perbaikan barang inventaris, melaksanakan penomoran barang inventaris

---

<sup>58</sup> *Ibid*, hal 15

- g) Membuat buku barang ATK yang harus ditambah/ dibeli, kartu stok barang, kartu stok opname,
  - h) Membuat laporan
  - i) Mengusulkan kebutuhan barang dalam 1 tahun anggaran dan penghapusan barang inventaris<sup>59</sup>
- 5) Pelaksana urusan administrasi hubungan masyarakat
- a) Mengisi buku harian
  - b) Membuat dan melaksanakan MOU
  - c) Membuat nota dan pengumuman
  - d) Membuat program kerja humas, daftar hadir DUDI / Prakerin
  - e) Membuat laporan<sup>60</sup>
- 6) Pelaksana urusan administrasi persuratan dan pengarsipan
- a) Mengisi buku kegiatan harian
  - b) Mengagendakan surat masuk dan keluar
  - c) Meneruskan desposisi surat masuk
  - d) Membuat surat sesuai kebutuhan
  - e) Mengklasifikasi dan mengarsipkan file surat berdasarkan sifat dan kode surat
  - f) Membuat program kerja dan laporan<sup>61</sup>
- 7) Pelaksana urusan administrasi kesiswaan
- a) Mengisi buku harian

---

<sup>59</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Administrasi...*hal. 16

<sup>60</sup> *Ibid*, hal 16

<sup>61</sup> *Ibid*, hal 17

- b) Mencatat nilai rapor dan ujian ke buku induk siswa
  - c) Melayani guru dan masyarakat tentang data siswa
  - d) Membuat surat panggilan orangtua, surat penskorsan, surat keterangan
  - e) Mencatat mutasi siswa dan membuat statistik siswa
  - f) Menginventarisasi file data terkait dengan siswa
  - g) Membuat daftar nama siswa, nomor induk, dan data yang dibutuhkan siswa
  - h) Mengumpulkan data siswa
  - i) Mengumpulkan leger nilai dan buku rapor<sup>62</sup>
- 8) Pelaksanaan urusan administrasi kurikulum
- a) Mengisi buku harian
  - b) Menyiapkan dan membuat kelengkapan perangkat pengajaran (perangkat guru, agenda eksul, agenda kerja MGMP, formulir penilaian, jadwal kegiatan, perlengkapan tes semesteran)
  - c) Membuat program kerja, buku jurnal pembelajaran, buku agenda mengajar, membuat laporan<sup>63</sup>
- 9) Pelaksana urusan administrasi layanan khusus
- a) Membuat buku harian
  - b) Menjaga keamanan di lingkungan sekolah
  - c) Menjaga dan merawat palawija dikebun

---

<sup>62</sup> *Ibid*, hal 17

<sup>63</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Administrasi*...hal. 18

- d) Menjaga kebersihan di lingkungan sekolah
- e) Mencatat dan menerima tamu di sekolah
- f) Membersihkan sekolah<sup>64</sup>

#### 10) Kepala perpustakaan

- a) menyusun program kerja jangka pendek, menengah dan panjang, serta menyusun petunjuk pelaksanaan dan rencana anggaran keuangan
- b) mengorganisasi tugas-tugas tenaga perpustakaan dan menyiapkan rencana kebutuhan tenaga serta sarana dan prasarana yang diperlukan
- c) membimbing, menggerakkan, dan memotivasi tenaga perpustakaan
- d) melakukan pemantauan dan pengawasan pelaksanaan tugas, penggunaan anggaran serta perlengkapan atau peralatan lainnya
- e) melakukan evaluasi program, penggunaan sarana dan prasarana, serta anggaran
- f) menyiapkan laporan hasil kerja, pertanggungjawaban penggunaan anggaran dan semua sarana kerja, serta memberikan masukan untuk perbaikan dan peningkatan<sup>65</sup>

#### 11) Pustakawan sekolah

---

<sup>64</sup> *Ibid*, hal 19

<sup>65</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah*, (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2017), hal 20

- a) Mengembangkan koleksi
- b) Pengelolaan bahan perlustakaan
- c) Perawatan koleksi
- d) Bagian layanan pemustaka<sup>66</sup>

#### 12) Kepala laboratorium sekolah

- a) Merencanakan kegiatan pengembangan laboratorium sekolah/madrasah
- b) Mengelola kegiatan laboratorium sekolah/ madrasah
- c) Membagi tugas labooran dan teknisi laboratorium sekolah/madrasah
- d) Memantau sarana dan praasrana laboratorium sekolah
- e) Mengevaluasi kinerja teknisi dan laboran serta kegiatan laboratorium sekolah
- f) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium<sup>67</sup>

#### 13) Teknisi laboratorium sekolah

- a) Merencanakan peamnfaatan laboratorium
- b) Mengatur penyimpanan barang, peralatan, perkakas laboratorium
- c) Menyiapkan kegiatan laboratorium
- d) Merawat peralatan laboratorium

---

<sup>66</sup> *Ibid*, hal 25

<sup>67</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah*,( Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, 2017), hal 16

- e) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium<sup>68</sup>

Selain tugas pokok yang harus dilakukan tenaga kependidikan juga memiliki kompetensi standar yang harus dipenuhi. Kompetensi tersebut telah diatur secara regulasi dalam peraturan perundang undangan. Berdasarkan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang standar tenaga administrasi sekolah standar kompetensi tenaga administrasi sekolah, permendiknas No. 25 Tahun 2008 Tentang standar tenaga perpustakaan sekolah/madrasah, permendiknas No. 26 Tahun 2008 Tentang standar kompetensi tenaga laboratorium sekolah/madrasah:

- 1) Kompetensi kepala tenaga kependidikan
  - a) Kompetensi kepribadian: memiliki integritas dan akhlak yang mulia, memiliki etos kerja, mengendalikan diri memiliki rasa percaya diri, memiliki fleksibilitas, memiliki ketelitian, memiliki kedisiplinan, memiliki kreativitas dan inovasi, memiliki tanggungjawab
  - b) Kompetensi sosial: bekerja sama dalam tim, memberikan pelayanan yang prima, memiliki kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, membangun hubungan kerja
  - c) Kompetensi manjerial : mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staff, mengembangkan staff,

---

<sup>68</sup> *Ibid*, hal 21

mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staff, mengelola konflik, menyusun laporan

d) Kompetensi teknis:

- i. Kompetensi teknis kepala tenaga administrasi :  
melaksanakan administrasi kepegawaian,  
melaksanakan administrasi keuangan, melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, melaksanakan administrasi humas,  
melaksanakan administrasi persuratan, melaksanakan administrasi kesiswaan, melaksanakan administrasi kurikulum, melaksanakan administrasi layanan khusus, menerapkan teknologi dan komunikasi
- ii. Pelaksana urusan kepegawaian: mengadministrasikan kepegawaian, menggunakan TIK
- iii. Pelaksana urusan keuangan: mengadministrasikan keuangan, menggunakan TIK
- iv. Pelaksana urusan sarpras: mengadministrasikan standar sarana dan prasarana, menggunakan TIK
- v. Pelaksana urusan Humas: melaksanakan administrasi hubungan masyarakat menguasai penggunaan TIK
- vi. Pelaksana urusan persuratan dan pengarsipan: melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, menguasai penggunaan TIK

- vii. Pelaksana urusan kesiswaan: mengadministrasikan standar pengelolaan yang berkaitan dengan peserta didik, menguasai penggunaan TIK
- viii. Pelaksana urusan kurikulum: mengadministrasikan standar isi, mengadministrasikan standar proses, mengadministrasikan standar penilaian, mengadministrasikan kurikulum dan silabus, menguasai penggunaan TIK
- ix. Kompetensi teknis layanan khusus: menguasai teknik kebersihan, menjaga kebersihan madrasah, menguasai teknik mengemudi, menguasai teknik perawatan kendaraan, mengenal wilayah, mengenal prosedur pengiriman dokumen dinas, melayani kebutuhan rumah tangga sekolah<sup>69</sup>

## 2) Kompetensi tenaga perpustakaan

- a) Kompetensi manajerial: memimpin tenaga perpustakaan sekolah atau madrasah, merencanakan program perpustakaan sekolah/ madrasah, memantau pelaksanaan program perpustakaan, mengevaluasi program perpustakaan sekolah/Madrasah, melaksanakan kebijakan, melakukan perawatan koleksi, melakukan pengelolaan anggaran keuangan.

---

<sup>69</sup> Permendiknas No. 24. Tahun 2008, Tentang standar tenaga administrasi sekolah, hal 5-

- b) Kompetensi pengelolaan informasi: mengembangkan koleksi perpustakaan, mengorganisasi informasi, memberikan jasa dan sumber informasi, menerapkan teknologi informasi dan komunikasi
  - c) Kompetensi kependidikan: memiliki wawasan kependidikan, mengembangkan keterampilan memanfaatkan informasi, mempromosikan perpustakaan, memberikan bimbingan literasi informasi
  - d) Kompetensi kepribadian: memiliki integritas yang tinggi, memiliki etos kerja yang tinggi
  - e) Kompetensi sosial: membangun hubungan sosial, membangun komunikasi
  - f) Kompetensi pengembangan profesi: mengembangkan ilmu, menghayati etika profesi, menunjukkan kebiasaan membaca<sup>70</sup>
- 3) Kompetensi tenaga laboratorium
- a) Kompetensi kepribadian: menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap dan berakhlak mulia, menunjukkan komitmen terhadap tugas, bekerja sama dalam pelaksanaan tugas, berkomunikasi secara lisan dan tulisan
  - b) Kompetensi manajerial : merencanakan kegiatan dan pengembangan laboratorium sekolah/ madrasah, mengelola kegiatan laboratorium sekolah/ madrasah, membagi tugas

---

<sup>70</sup> Permendiknas No. 25. Tahun 2008, Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah, hal 70-82

teknis dan laboran laboratorium sekolah/madrasah, memantau sarana dan prasarana laboratorium sekolah/madrasah, mengevaluasi kinerja teknisi dan laboran serta kegiatan laboratorium sekolah/madrasah, mengatur penyimpanan bahan peralatan laboratorium, merencanakan pemanfaatan laboratorium

- c) Kompetensi profesional: menerapkan gagasan teori, prinsip, kegiatan laboratorium, memanfaatkan laboratorium untuk kepentingan pendidikan dan penelitian, menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium, merawat peralatan laboratorium<sup>71</sup>

c. Indikator kinerja

Penyelesaian dan hasil akhir tugas oleh individu tidak lepas dari kinerja yang dilakukannya. Kinerja yang dicapai oleh seseorang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal dari individu tersebut yang merupakan faktor yang kompleks. Gibson mengemukakan bahwa ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individu, yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, demografi
- 2) Variabel organisasi, yang terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan

---

<sup>71</sup> Permendiknas No. 25. Tahun 2008, Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah, hal. 3-13

3) Variabel psikologi, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian belajar, dan motivasi<sup>72</sup>

Kinerja yang dilakukan oleh tenaga kependidikan tidak lepas dari penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini dimaksudkan untuk melihat sejauhmana pencapaian kinerja setiap individu. Dalam penilaian tentu tidak lepas dari indikator kinerja, indikator kinerja merupakan aspek umum yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja. Terdapat delapan indikator dalam pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Gomes dalam Denok Sunarsi, diantaranya:<sup>73</sup>

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Pengetahuan pekerjaan
- 4) Kreativitas
- 5) Kerjasama
- 6) Inisiatif
- 7) Ketergantungan
- 8) Kualitas personal<sup>74</sup>

Dalam konteks kinerja, faktor penilaian kinerja menjadi instrumen yang penting. Karena melalui penilaian kinerja untuk mengukur proses kerja individu. Menurut Moetherino dalam Denok Sunarsi terdapat empat aspek penilain antara lain:

---

<sup>72</sup> Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, Dan Karakteristik Pekerja, ...*hal. 54-55

<sup>73</sup> Denok Sunarsi, *Panduan Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Guru,...* hal. 12.

<sup>74</sup> *Ibid*, hal. 13.

- 1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan pegawai dalam pelaksanaan kerja (*output*).
- 2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan tugasnya, kesopanan, sikap dan perilakunya
- 3) Atribut atau kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan
- 4) Komparatif, yaitu membenadungkan hasil kinerja pegawai dengan pegawai lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.<sup>75</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

1. Aulia nurul Kholifah. 2019. *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo*. Menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung atau pendekatan individu dan kelompok apabila ada tenaga kependidikan yang kurang disiplin. Selain itu kepala sekolah juga menggunakan teknik kunjungan kelas dan diskusi kelompok untuk memberikan bimbingan pada tenaga pendidikan, hasil dari supervisi ditindaklanjuti berupa teguran dan penghargaan.<sup>76</sup>
2. Bayu Fajar Setia Budhi. 2021. *Supervisi Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Karanganyar*. Menjelaskan bahwa Kepala sekolah melaksanakan supervisi Tenaga kependidikan melalui perencanaan,

---

<sup>75</sup> *Ibid*, hal. 14.

<sup>76</sup> Aulia Nurul Kholifah, *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan studi kasus di SMAN 2 Ponorogo*, (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019)

pelaksanaan, evaluasi dan tindaklanjut sesuai dengan yang dikemukakan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga kependidikan.<sup>77</sup>

3. Iskandar. 2019. *Efektifitas Pelaksanaan Supervisi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Nugiyah Pambusuang Kabupaten Polewali Mandar*. Menjelaskan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial kepala sekolah sudah terlaksana dengan baik. Walaupun pelaksanaan tugas oleh tenaga kependidikan berjalan dengan baik walaupun belum optimal, supervisi sudah terlaksana dengan efektif. Dalam supervisi oleh kepala sekolah terkendala oleh adanya tenaga kependidikan yang tidak hadir dalam supervisi kelompok.<sup>78</sup>
4. Nur halimah. 2020. *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Penguatan Kompetensi Tenaga Kependidikan (TU) di SMAN 1 Subulussalam*. Menjelaskan bahwa kepala sekolah melakukan supervisi setiap awal pembelajaran dan setiap awal bulan, agar lebih efektif kepala sekolah melakukan supervisi dengan melihat langsung ke lapangan. Karena dilakukan setiap tahun ajaran baru dan sebulan sekali supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sudah berjalan baik.<sup>79</sup>
5. Nusrial. 2019. *Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Layanan Administrasi Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Jambi*. Menjelaskan bahwa setelah dilakukan supervisi oleh

---

<sup>77</sup> Bayu Fajar Setia Budhi, *Supervisi Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Karanganyar*, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2021)

<sup>78</sup> Iskandar, *Efektifitas Pelaksanaan Supervisi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Nugiyah Pambusuang Kabupaten Polewali Mandar*, (Makasar: Universitas Islam Negeri Alaudin Makasar, 2019)

<sup>79</sup> Nur halimah, *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Penguatan Kompetensi Tenaga Kependidikan (TU) di SMAN 1 Subulussalam*, (Banda Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, 2020)

kepala sekolah terhadap kinerja tenaga administrasi menunjukkan adanya peningkatan kinerja, hal ini terbukti bahwa hampir semua majlis guru, orang tua dan masyarakat.<sup>80</sup>

**Tabel 2.1 Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, tahun, dan judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Aulia nurul Kholifah. 2019. <i>Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan studi kasus di SMAN 2 Ponorogo</i>	1. Jenis penelitian kualitatif 2. Objek penelitian Supervisi Kepala Sekolah	Fokus penelitian terdahulu pada teknik, pendekatan supervisi, dan tindak lanjut . peneliti berfokus pada supervisi
2.	Bayu Fajar Setia Budhi. 2021. <i>Supervisi Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Karanganyar</i>	1. Jenis penelitian kualitatif 2. Objek penelitian Supervisi Kepala Sekolah	Penelitian terdahulu berfokus pada strategi kepala tata usaha sedangkan peneliti berfokus pada supervisi kepala madrasah
3.	Iskandar. 2019. <i>Efektifitas Pelaksanaan Supervisi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Nugiyah Pambusuang Kabupaten Polewali Mandar</i>	1. Jenis penelitian kualitatif 2. Objek penelitian Supervisi Kepala Sekolah	Penelitian terdahulu fokus pada efektifitas pelaksanaan supervisi manajerial sedangkan peneliti berfokus pada supervisi kepala madrasah

<sup>80</sup> Nusrial , *Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Layanan Administrasi Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Jambi*, (Jambi: Universitas Islam Negeri Sulthan Thana Saifudin Jambi, 2019)

No.	Nama, tahun, dan judul	Persamaan	Perbedaan
4.	Nur halimah. 2020. <i>Supervisi Kepala Sekolah Dalam Penguatan Kompetensi Tenaga Kependidikan (TU) di SMAN 1 Subulussalam.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian kuitatif</li> <li>2. Objek penelitian Supervisi Kepala Sekolah</li> </ol>	Penelitian terdahulu berfokus pada penguatan kompetensi tenaga kependidikan sedangkan peneliti berfokus pada supervisi kepala madrasah terhadap kinerja tenaga kependidikan
5.	Nusrial. 2019. <i>Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Layanan Administrasi Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Jambi</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian kualitatif</li> <li>2. Objek supervisi yang dilakukan supevisi kepala sekolah/madrasah</li> </ol>	Penelitian terdahulu berfokus pada meningkatkan efektifitas layanan administrasi sedangkan peneliti berfokus pada supervisi kepala madrasah terhadap kinerja tenaga kependidikan

Melihat dari beberapa penelitian terdahulu dan penyajian tabel komparasi diatas, dapat disimpulakn bahwa distingsi dari penelirian Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri ini adalah berfokus pada perencanaan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, pelaksanaan perencanaan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, evaluasi

perencanaan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

### C. Paradigma Penelitian

Supervisi adalah segala bantuan dari supervisor atau kepala madrasah untuk memperbaiki manajemen pengelolaan sekolah dan meningkatkan kinerja guru/staf dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal, yaitu dengan memberikan bantuan, dorongan, pembinaan, bimbingan, dan memberi kesempatan bagi pengelola sekolah dan para guru untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja dan profesionalismenya.<sup>81</sup> Dengan adanya supervisi yang dilakukan kepala madrasah akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan di mts Negeri 5 Kediri.

Berdasarkan bagan dibawah ini, yang merupakan bagan paradigma penelitian. Dari gambar ini dapat dipahami bahwa, peneliti mengangkat topik mengenai supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kemudian peneliti memfokuskan pembahasan yaitu perencanaan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, pelaksanaan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, evaluasi supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. dari ketiga fokus penelitian tersebut nantinya akan mendapatkan kesimpulan tentang peningkatkn kinerja tenaga kependidikan di MTs Negeri 5 Kediri

---

<sup>81</sup> Sohiron, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Pekanbaru: Kreasi Edukasi, 2015), hal 164-165

**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**