

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Setelah pemeparan data dan menghasilkan temuan-temuan, maka langkah selanjutnya adalah mengkaji hakikat dan makna dari temuan yang telah ditemukan oleh peneliti selama melaksanakan penelitian. Setiap temuan penelitian akan dibahas sesuai dengan acuan dan teori, pendapat para ahli diantaranya sebagai berikut:

Pada bab ini, terdapat tiga pembahasan yang akan dibahas secara berurutan sesuai dengan fokus penelitian yaitu: (1) Standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru pada era pandemi di SDI Al Hakim Boyolangu. (2) Teknik koordinasi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru pada era pandemi di SDI Al Hakim Boyolangu. (3) Bentuk perbaikan kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru pada era pandemi di SDI Al Hakim Boyolangu. Pembahasannya sebagai berikut:

#### **1. Standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Menilai Kinerja Guru Pada Era Pandemi Di SDI Al Hakim Boyolangu**

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga dituntut bisa melaksanakan kewajiban dan tanggungjawabnya sebagai kepala lembaga. Kepala sekolah berperan menjadi supervisor, supervisor adalah orang yang melakukan peninjauan, melihat dan menagawasi segala bentuk pekerjaan seseorang atau biasanya bentuk pelayanan kepala sekolah terhadap guru guna perbaikan dalam sebuah lembaga pendidikan. Menurut Muwahid Shulhan yang mengutip perkataan Poerwanto dalam buku *Supervisi pendidikan* supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Acima Publishing, 2013), Hal. 5

Menurut Mosher dan Purpel yang dikutip dalam buku supervisi pengajaran supervisi pendidikan adalah supervisi yang menitikberatkan pada fungsi kepemimpinan. “kita menganggap bahwa tugas-tugas supervisi adalah untuk mengajar dan memberikan kepemimpinan profesional dalam dalam memformulasikan kembali pendidikan buat umum, lebih spesifik lagi memformulasikan kurikulumnya, sistem pengajaran dan bentuk-bentuk pendidikan untuk umum tersebut”.<sup>2</sup> Ada jenis-jenis supervisi yaitu:

a. Supervisi yang Bersifat Korektif

Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Inilah suatu ciri yang perlu dirubah. Sesuatu kekurangan harus diartikan penemuan suatu usaha kearah perbaikan dalam keseluruhan usaha. Bertolak dari pendirian ini, maka jelaslah bahwa pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya mencari kesalahan adalah suatu permulaan usaha yang tidak berhasil. Pendek kata bila kesalahan-kesalahan itu nampaknya sangat penting dan perlu mendapat perhatian maka supervisor berkewajiban membantu guru-guru agar selanjutnya guru-guru dapat menyusun rencana dan tata kerja yang konstruktif menuju ke pertumbuhan jabatan yang lebih baik

b. Supervisi yang Bersifat Preventif

Kesulitan-kesulitan itu merupakan faktor sesungguhnya yang dialaminya yang dialami setiap anggota staf. Sebab-sebab kesulitan itu mungkin oleh karena kelemahan guru atau faktor-faktor yang mempengaruhi di mana mereka berada, atau dalam cara kerja yang sukar diatasi dan tak dapat dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini supervisor bertugas untuk mengemukakan kesulitan-kesulitan yang mungkin akan dihadapi oleh guru pada masa depan. Gunanya untuk memperkecil sedapat mungkin efek-efek yang mungkin terjadi dan sekaligus menolong guru mempersiapkan diri bila mereka menghadapi kesulitan.

c. Supervisi yang Bersifat Konstruktif

Supervisi bukanlah suatu penemuan “kesalahan” juga bukan hanya usaha perbaikan kesalahan. Lebih baik supervisi diarahkan kepada tugas-tugas yang

---

<sup>2</sup> Nurtain, *Supervisi Pengajaran*,. Hal 15

bersifat konstruktif. Supervisi yang bersifat konstruktif pada hakekatnya erat sekali hubungannya supervisor ialah ia sendiri meninjau segala masalah dari segi pendidikan. Pendidikan mempunyai arah dan tujuan. Baik supervisor maupun guru-guru wajib memandang masa depan lebih banyak dari masa yang lampau. Prosedur yang sehat ialah mengembangkan pertumbuhan lebih banyak daripada memindahkan kesalahan. *Constructive supervisor* lebih baik menggantikan praktik-praktik mencari kesalahan yang tak berguna bagi usaha-usaha membangun yang lebih baik.

#### d. Supervisi yang Bersifat Kreatif

Tujuan utama dari semua supervisi dalam kelas ialah memberi kebebasan guru-guru, kebebasan terhadap prosedur-prosedur yang pasti dan kaku, perintah-perintah yang tertekan dan memperkembangkan sejauh mungkin agar guruguru menjadi seorang yang kritis dan kreatif. tujuan utama dari semua supervisi dalam kelas ialah memberi kebebasan guru-guru, kebebasan terhadap prosedur-prosedur yang pasti dan kaku, perintah-perintah yang tertekan dan memperkembangkan sejauh mungkin agar guruguru menjadi seorang yang kritis dan kreatif.

Dalam memberikan pelayanan dan bantuan kepada para guru fungsi sekolah sebagai supervisor menurut Marno dan Triyo Supriyatno yaitu : (a) memiliki kemampuan menyusun program supervisi pendidikan di lembaganya dan dapat melaksanakannya dengan baik. Melaksanakan supervisi kelas yang berkala baik supervisi akademis maupun supervisi klinis. (b) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan. (c) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru/ karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.<sup>3</sup>

Supervisi kepala sekolah memiliki tujuan seperti yang dikatakan Hendiyat dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan* bahwasannya tujuannya yaitu:

- a. Membantu guru melihat jelas tujuan-tujuan pendidikan
- b. Membimbing guru dalam bimbingan pengalaman belajar
- c. Membantu guru menggunakan alat pembelajaran modern

---

<sup>3</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan islam* (Bandung: T Refia Aditama,2013). Hal 38

- d. Membantu guru untuk menilai kemajuan belajar dari murid-murid
- e. Membantu guru agar tetap gembira dengan tugas yang diberikan
- f. Membantu guru agar tenaganya tetap bisa tercurahkan dalam lembaga<sup>4</sup>

Perencanaan setandar kinerja oleh kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru di era pandemi merupakan suatu langkah penting dalam suatu lembaga pendidikan guna untuk mencapai tujuan pendidikan.

Hasil temuan yang peneliti peroleh berdasarkan hasil penelitian dari observasi, wawancara, dan dokumentasi bahwasannya kegiatan supervisi kepala sekolah di SDI Al Hakim Boyolangu yaitu:

Kepala sekolah menggunakan sistem pengawasan kepada para guru untuk pembuatan silabus dan RPP dan memberikan motivasi kepada para guru dalam melaksanakan pembelajaran apalagi di era pandemi, guru harus bisa membangun suasana yang menyenangkan dalam pembelajaran baik secara online dan offline, guru juga harus memiliki metode pembelajaran yang menyenangkan agar para murid tidak jenuh dalam melakukan proses belajar. Kepala sekolah juga menerapkan kedisiplinan dalam keseharian untuk memberikan contoh yang baik kepada para guru dan murid.

Peningkatan suasana belajar di era pandemi yaitu dengan cara memberikan fasilitas kepada para guru untuk memudahkan para guru melakukan pembelajaran online dan offline, lebih memperhatikan kesehatan para guru dan kepala sekolah selalu mengingatkan untuk tetap mematuhi protokol kesehatan agar terhindar dari serangan virus Covid 19

## **2. Teknik Koordinasi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru Pada Era Pandemi Di SDI Al Hakim Boyolangu**

Hasil temuan penelitian teknik koordinasi yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor untuk meningkatkan kinerja guru di SDI Al Hakim Boyolangu di era pandemi dilakukan semaksimal mungkin supaya bisa mencapai target pendidikan di era pandemi.

---

<sup>4</sup> Hendiyat, Kepemimpinan, Hal 41

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor mempunyai tanggung untuk membimbing para guru agar menjadi pribadi yang baik dan berkualitas. Peningkatan kualitas dan kinerja ditunjukkan kepada guru yang memiliki kendala dibidangnya dan bisa menyelesaikannya dengan baik. Para guru yang sudah baik dalam tugasnya untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan lagi kualitasnya.

Kepala sekolah sebagai supervisor sangat dibutuhkan dalam pengembangan diri guru untuk meningkatkan kinerjanya, dalam hal ini kepala sekolah pasti memiliki teknik supervisi yang digunakan sebagai acuan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Menurut Dr. Hj. Binti maunah, M. Pd.I dalam bukunya dijelaskan teknik supervisi ada 2 macam yaitu:

a. Teknik Kelompok

Teknik ini dilakukan karena ada banyak guru yang memiliki masalah yang hampir sama, contoh teknik yang dapat dipakai antara lain: Rapat-rapat guru, workshop, seminar, bacaan kepemimpinan, konseling kelompok, penataran atau penyegaran, dll.

b. Teknik perseorangan

Teknik ini digunakan bila ada masalah khusus yang dihadapi seorang guru dan guru tersebut meminta bimbingan secara individu dari supervisor contoh teknik yang digunakan yaitu: orientasi bagi guru-guru baru, kunjungan kelas, kunjungan rumah, saling mengunjungi.<sup>5</sup>

Dari teknik-teknik kelompok dan persorangan kepala sekolah bebas untuk memilih untuk menggunakan teknik yang mana saja, dari teknik tersebut ada kelebihan dan kekurangannya yaitu:

a. Teknik kelompok

Kelebihannya: dari adanya pertemuan masalah dapat dipecahkan secara bersama-sama, mental guru juga dapat terlatih dengan baik, dapat memperoleh banyak pengetahuan dan pengalaman. Kekurangannya: sulit untuk berpust pada perorangan, sulit untuk menyatukan pandangan-

---

<sup>5</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017) Hal.100

pandangan beberapa guru menjadi satu, ada sebagian guru yang malu untuk menyampaikan masalahnya didepan guru yang lain, dll.

b. Teknik perseorangan

Kelebihannya: untuk supervisor akan mendapatkan pengalaman belajar mengajar yang ia miliki dan untuk para guru mendapat tambahan pengalaman yang sebanyak mungkin sehingga dapat terjalin hubungan baik antara guru dengan supervisor, Kekurangannya: guru menjadi bingung jika didatangi oleh supervisor dan apabila guru kurang senang dengan kunjungannya guru akan berfikir kalau kunjungan tersebut dilakukan hanya karena kesalahan yang dilakukan.

Untuk memperoleh data tentang situasi belajar dan mengajar kepala sekolah harus memiliki beberapa alat yaitu: misalnya check list item alat ini berisi tentang item-item yang sudah disediakan terlebih dahulu dan digunakan untuk melengkapi data secara objektif, ada juga percakapan pribadi yang memiliki jenis-jenis menurut George Kyrle yang dikutip dalam buku supervisi pendidikan yaitu: percakapan pribadi melalui kunjungan kelas dan percakapan pribadi yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari.<sup>6</sup>

Motivasi dalam supervisi sering dirumuskan sebagai kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dorongan-dorongan dan bisikan-bisikan hati dalam diri individu. Guru sebagai individu akan bekerja dengan baik apabila mereka mendapat motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Seorang supervisor atau kepala sekolah harus bisa lebih menguasai ketrampilan manusiawi.

Teknik yang digunakan kepala sekolah SDI Al Hakim Boyolangu yaitu teknik kelompok teknik ini dilakukan ketika rapat di setiap awal bulan. Kepala sekolah melihat kondisi para guru yang pastinya menghadapi kesulitan untuk melaksanakan pembelajaran di era pandemi pada saat ini. teknik supervisi ini dilakukan juga tidak meninggalkan kepatuhan terhadap protokol kesehatan,

---

<sup>6</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017) Hal.203

kepala sekolah juga harus memiliki teknik memotivasi yang bisa membuat para guru menjalankan tugasnya di era pandemi Covid 19.

Dalam pelaksanaan teknik tersebut para guru dapat meminta bantuan kepada kepala sekolah dikarenakan melihat kebutuhan dan kekurangan yang dirasakan para guru. Para guru bisa meminta saran kepala sekolah agar proses pembelajaran bisa berjalan lebih baik. Setiap guru yang peneliti wawancara juga merasakan dampak supervisi yang diberikan kepala sekolah. Selain itu juga kepala sekolah menyarankan para guru untuk aktif mengikuti kegiatan pengembangan kemampuan untuk menambah wawasan, seperti melakukan pelatihan dan *workshop* sehingga guru mendapatkan inovasi dan mengetahui perkembangan teknologi di dunia pendidikan

### **3. Bentuk Perbaikan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru Pada Era Pandemi Di SDI Al Hakim Boyolangu**

Hasil temuan di SDI Al Hakim Boyolangu menemukan dampak positif dari adanya supervisi kepala sekolah yakni para guru mengalami peningkatan terutama dalam membuat media pembelajaran apa lagi di era pandemi seperti saat ini, dan peningkatan pada kedisiplinan para guru sehingga dapat menambah semangat dan mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan. Teknik yang dilaksanakan kepala sekolah dalam mensupervisi menunjukkan perubahan baik disisi pengelolaan kelas maupun didalam kualitas guru, sehingga kedepannya akan membuahkan hasil peserta didik yang bagus dan kecakapan guru dalam menghadapi perubahan sistem pembelajaran.

Kendala- kendala yang biasa terjadi dalam keterlaksanaannya pembinaan profesionalitas guru (supervisi pengajaran) yaitu kurang memahami kemampuan supervisor sehingga pelaksanaannya dalam kegiatan yang terjadi secara rutin dapat terhambat atau berjalan kurang lancar, selanjutnya kurang lancarnya komunikasi dan transportasi akibat kondisi geografis menjadikan keterbatasan gerak.

Pelaksanaan supervisi yang kadang-kadang cenderung ke segi administrasi, menjadikan kurang jelasnya pembedaan fungsi administrasi dan

supervisi dari pedoman yang ada sehingga kepala sekolah tidak dengan melaksanakan tugasnya dengan baik, kekurangan tenaga guru yang dikitikan dengan supervisi : kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan supervisi dalam dalam melakukan supervisi pembaharuan, kurangnya tatap muka antara pembina dan guru. Kurangnya penambahan pengetahuan dari pembina sehingga tidak dapat mengamati perkembangan baru dalam dunia pembelajaran.

Prinsip kerja kepala sekolah didukung dengan teori yang diungkapkan oleh Suhartian bahwasannya kepala sekolah memiliki prinsip yakni:

- a. Ilmiah yang mencakup beberapa unsur-unsur: sistematis, objektif dan menggunakan alat.
- b. Demokratis yakni menjunjung tinggi asas musyawarah memiliki kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- c. Kooperatif, seluruh staff dapat bekerja sama mengembangkan dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- d. Konstruktif, dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorong untuk aktif menciptakan suasana dimana setiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.<sup>7</sup>

Dari penjelasan tersebut kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor harus memiliki prinsip-prinsip yang jelas dengan prinsip tersebut kepala sekolah siap untuk mengarahkan orang yang disupervisi dengan perencanaan kegiatan supervisi. Kepala sekolah juga harus siap memosisikan dirinya sama dengan para guru. Selain harus bisa memosisikan diri dalam melakukan kegiatan supervisi, kepala sekolah juga harus bisa menciptakan situasi dan kondisi belajar yang kondusif, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Hasan Basri sebagai berikut:

Kepala sekolah dituntut menciptakan situasi dan kondisi belajar dan mengajar yang kondusif serta menimbulkan semangat luar biasa dari semua guru dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan keadaan tersebut

---

<sup>7</sup> Sahrlian, *Prinsip dan Teknik*, Hal.30-31



semua siswa akan terpengaruh untuk semakin giat belajar dan mengejar prestasi akademik yang baik.<sup>8</sup>

Temuan hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepala sekolah dalam tugasnya sudah selaras dengan teori tersebut dengan tetap memberikan perhatian dan pembinaan kepada guru yang memiliki masalah dalam melakukan pembelajaran di era pandemi agar guru tetap semangat dalam melaksanakan tugasnya dan kepala sekolah siap memberikan solusi dan masukan kepada para guru. Di era pandemi kepala sekolah menyarankan kepada para guru agar lebih aktif dan kreatif dalam melakukan pembelajaran agar para murid ketika melakukan pembelajaran online tidak merasa jenuh.

Kepala sekolah juga menjalin komunikasi yang baik kepada masyarakat melalui akun instagram dan facebook yang terus mengunggah kegiatan belajar dan mengajar sehingga secara tidak langsung menjadi pengenalan SDI Al Hakim Boyolangu kepada masyarakat, selain itu semua kepala sekolah juga berusaha untuk mencontohkan sikap yang baik seperti berperilaku disiplin dan selalu mematuhi protokol kesehatan di era pandemi.

Pembinaan kepala sekolah SDI Al Hakim Boyolangu dengan cara mencontohkan kedisiplinan yaitu dengan datang tepat waktu dan melaksanakan pembinaan, pengawasan, pemberian stimulus atau motivasi. Dengan demikian banyak guru yang merasa bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dirasa berhasil, peningkatan tersebut dimulai dari tertatanya pengelolaan kelas, kedisiplinan meningkat dan pengetahuan guru semakin meningkat dan kinerjanya bagus.

---

<sup>8</sup> Hasan Basri, *Landasan Prndidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), Hal. 177