

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala sekolah berasal dari dua kata “kepala dan sekolah”. Kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

¹⁴ Dengan demikian dapat diartikan secara sederhana kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.¹⁵

Pengertian kepala sekolah menurut para ahli adalah sebagai berikut:

a. M Daryanto menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila yang bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan.
- c. Mempertinggi budi pekerti.
- d. Memperkuat kepribadian.

¹⁴*Kamus Besar Bahasa Indonesia dan Kebudayaan Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988) hal. 420 dan 796

¹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*,hal.81

- e. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.¹⁶
- b. Mulyasa menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹⁷

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan kelancaran jalannya sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah tersebut. Seorang kepala sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya peserta didik, kerjasama sekolah dengan orang tua, serta lulusan yang berkualitas.

Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut, kepala sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu suksesnya sebuah madrasah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada didalamnya.

¹⁶Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010), hal. 80

¹⁷E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:Rosdakarya, 2004), hal.126

2. Peran, Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Berbicara tentang Peran kepala sekolah terkait peningkatan kinerja, maka peran kepala sekolah pada masing-masing lembaga pendidikan berbeda.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan, kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai. Adapun peran kepala sekolah dapat diuraikan berikut ini:

- a. Kepala sekolah sebagai *Educator* (Pendidik), dalam hal ini kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat nilai kepada para tenaga kependidikan yaitu: pembinaan mental tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, kewajiban sesuai tugas masing-masing, pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

- f. Kepala sekolah sebagai *Manager* (pengelola) hendaknya mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Kepala sekolah sebagai Administrator merupakan penanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.
- h. Kepala sekolah sebagai Supervisor dituntut untuk mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan untuk kemajuan lembaga.
- i. Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin) berupaya memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka dan berkomunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.
- j. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari dan menentukan serta melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.
- k. Kepala sekolah sebagai Motivator. Dalam hal ini harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya¹⁸

Fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi efektif apabila mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya.

¹⁸Agus maimun dan Agus zainul fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang :UIN MALIKI PRESS, 2010), hal.180

Inisiatif dan kreativitas kepala sekolah yang mengarahkan kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Fungsi utamanya adalah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Suetopo dan Suemanto menjelaskan kepala sekolah memiliki dua tanggung jawab ganda yaitu: (1) melaksanakan administrasi sekolah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik. (2) melaksanakan supervisi pendidikan agar memperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan peserta didik.¹⁹

Seorang kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran sekolah secara teknis akademis saja, melainkan juga bertanggung jawab dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya. Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah antara lain sebagai berikut:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- b. Kegiatan mengatur kesiswaan.
- c. Kegiatan mengatur personalia.
- d. Kegiatan mengatur peralatan pembelajaran.
- e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah.
- f. Kegiatan mengatur keuangan.
- g. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.²⁰

3. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat besar, oleh

¹⁹ *Ibid.*, hal.195

²⁰ Agus maimun dan Agus zainulfitri, *Madrasah Unggulan...*, hal.196

sebab itu untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Adapun syarat tersebut antara lain:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.²¹

Kepala sekolah merupakan faktor penentu efektivitas sekolah oleh sebab itu seorang kepala sekolah hendaknya memiliki sifat-sifat dibawah ini antara lain:

1. Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit.
2. Memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi.
3. Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan intruksional dan organisasional.
4. Menyusun sendiri contoh-contoh yang baik secara sungguh-sungguh.
5. Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, ketrampilan dan orientasi mereka serta mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda. Kepala madrasah yang efektif sanggup menggabungkan ketrampilan mengajar dengan penataan dan penguasaan mengajar.²²

Melihat penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kedudukan kepala sekolah benar-benar orang yang terpilih menjadi kepala sekolah, dengan beberapa syarat yang diajukan diharapkan unsur di dalam lembaga pendidikan tersebut dapat lebih meningkat yang akhirnya tujuan pendidikan dapat tercapai.

²¹ M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan...*, hal .92

²² Sulistyorini, *Menejemen Pendidikan Islam* ,(Yogyakarta:Terras, 2009), hal.195

B. Tinjauan Tentang Supervisi

1. Pengertian Supervisi

Peningkatan Kualitas pendidikan pada jenjang pendidikan sangat diperlukan pelaksanaan supervisi. Supervisi adalah salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur ataupun pengawas melainkan tugas kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai di sekolah. Istilah supervisi muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir.²³ Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar dan mengajar, yang lebih baik kita sebut “ *Supervisor* ” , pekerjaan itu sendiri disebut supervisi.²⁴ Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris terdiri dari dua akar kata yaitu *super* yang artinya di atas dan *vision* yang artinya melihat, maka supervisi secara etimologi diartikan sebagai melihat dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan atau pengertian supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah yang merupakan pejabat tertinggi di lembaga.²⁵

Dalam Al-Qur’an isyarat mengenai supervisi dapat diidentifikasi dari salah satu ayat sebagai berikut:

²³Suharmini Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2006), hal.1

²⁴Luk-luk nur mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta:TERAS, 2009), hal.2

²⁵Suharmini Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*,...hal.4

قُلْ إِنْ تُخْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعَلِّمَهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: Katakanlah:” jika menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah mengetahui. “ Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. Dan Allah Maha kuasa atas segala sesuatu.(Q.S Ali ‘Imran: 29)²⁶

Ayat tersebut mengisyaratkan posisi Allah SWT. sebagai pencipta memiliki otoritas tertinggi yang membawahi semua makhluk ciptaan-Nya, bila dikaitkan dengan konteks pengertian supervisi yaitu supervise dilakukan oleh atasan atau pimpinan yang tentunya memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap hal-hal yang ada dibawahnya atau bawahannya memiliki kesamaan konsep tentang subjek supervise yaitu sama-sama dilakukan oleh subjek yang memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap subjek yang lebih rendah atau bawahan.

Untuk lebih menguatkan lagi penjelasan tentang supervisi berikut ini peneliti memaparkan beberapa pengertian dari supervisi.

pengertian supervisi menurut para ahli antara lain adalah sebagai berikut:

²⁶ Departemen Agama RI, Al-Qur’an dan Terjemahnya, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur’an, 1983), hal 54

- a. Menurut P Adam dan Frank G Dikcky seperti yang dikutip oleh Hendiyat Suetopo dalam bukunya Binti Maunah, Supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran.²⁷
- b. Ngalim Purwanto menyebutkan bahwa supervisi adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁸
- c. Sedangkan menurut Burton yang dikutip oleh Ngalim Purwanto mendefinisikan bahwa:

Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan, yang bertujuan memperbaiki dan mengembangkan proses belajar mengajar secara total.²⁹

- d. Menurut Oteng Utisna yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto supervisi didefinisikan sebagai berikut:

Segala sesuatu dari para pejabat madrasah yang diangkat yang diarahkan kepada penyediaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga pendidikan lain dalam perbaikan pengajaran, melihat stimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangan dari para guru, seleksi dan revisi, tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode-metode mengajar, dan evaluasi pengajaran.³⁰

Dari keseluruhan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah proses bimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para peserta

²⁷Binti Maunah, *Supervisi pendidikan(teori dan praktek)*, (Yogyakarta:Teras, 2009), hal.14

²⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung :Rosda Karya,2008), hal.76

²⁹*Ibid*,..hal.77

³⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi...*,hal.11

didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Supervisi mengandung arti yang luas, setiap kegiatan pekerjaan yang dilakukan sekolah atau di kantor memerlukan supervisi. Dalam dunia pendidikan supervisi dibedakan menjadi dua macam, yaitu supervisi umum dan pengajaran. Supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha-usaha perbaikan pengajaran contohnya supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan madrasah, administrasi, keuangan dan lain-lainnya, sedangkan supervisi pengajaran adalah kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki terciptanya situasi dan kondisi baik personel dalam artian guru, peserta didik maupun material baik metode dan sarana dalam pembelajaran yang memungkinkan dapat terciptanya proses belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan. Hubungan antara pelaksanaan supervisi, proses belajar mengajar dan hasil belajar dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1

Dari gambar diatas dapat dijabarkan bahwa suatu pengajaran sangat tergantung pada kemampuan guru, maka dari itu supervisi menaruh perhatian khusus pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan Kualitas proses mengajar dan hasil belajar peserta didik.

2. Tujuan Dan Fungsi Supervisi

Sebagaimana tercantum dalam pengertiannya tujuan supervisi dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf yang lain) agar personel tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam mengerjakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran, sedangkan tujuan khususnya adalah diarahkan pada kinerja komponen-komponen supervisi yang tidak lain adalah: Siswa, guru dan staf lain, materi kurikulum, sarana dan prasarana, pengelolaan, serta lingkungan, dan situasi umum.³¹

³¹*Ibid.*, hal.40

Menurut Hendiyat suetopo yang di kutip oleh Binti Maunah tujuan supervisi adalah ‘’memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha perbaikan belajar dan mengajar ditentukan kepada tujuan akhir pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal’’.³² Oemar Hamalik menguraikan tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan kemampuan guru yang ditandai oleh terjadinya peningkatan hasil belajar peserta didik.³³

Secara Nasional tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan adalah:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar peserta didik.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pengajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan para peserta didik dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- e. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperoleh.
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.³⁴

Sedangkan A.piet Sahartian menambahkan tujuan supervisi yaitu:

- a. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- b. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.³⁵

Usaha dalam perbaikan merupakan proses yang berkelanjutan sesuai dengan perubahan masyarakat. Perubahan masyarakat membawa pula konsekuensi pada bidang pendidikan dan pengajaran. Praktisi

³²Hendiyat Suotopo, Westy Sunmanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), hal.40

³³Oemar Hamalik, *Menejemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Rosda Karya, 2006), hal.63

³⁴Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan*,...hal. 27

³⁵*Ibid*, hal.27-28

pendidikan harus segera tanggap dengan perubahan masyarakat tersebut, dengan lebih lanjut mencermati bagaimana fungsi supervisi pendidikan agar tujuan pendidikan segera dapat terwujud.

Fungsi supervisi dibagi menjadi tiga yaitu:

- a. Fungsi meningkatkan Kualitas pembelajaran.
Perhatian tertuju pada aspek akademik, khususnya proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru.
- b. Fungsi yang memicu unsur terkait dengan pembelajaran.
Sebagai pemicu dan penggerak terjadinya perubahan tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan peningkatan kualitas pembelajaran.
- c. Fungsi membina dan memimpin.
Kegiatan yang diarahkan kepada penyediaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga pendidikan lain.³⁶

Fungsi lain dari supervisi menurut Swearingen yang dikutip oleh Binti

Maunah antara lain:

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah.
- b. Memperlengkapi kepala sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru-guru.
- d. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
- f. Menganalisa situasi belajar dan mengajar.³⁷

Adapun sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar-mengajar yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal, adapun yang dimaksud situasi belajar adalah situasi dimana terjadi proses interaksi antara guru dengan peserta didik, proses interaksi tersebut terdapat beberapa segi antara lain: tujuan khusus belajar mengajar, materi dan kegiatan belajar mengajar, metode, media pembelajaran, evaluasi, bimbingan dan pelayanan terhadap peserta didik. Melihat uraian

³⁶ Suharmuni Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi...*, hal.13-14

³⁷ Binti Maunah, *Supervisi pendidikan...*, hal.29

diatas supervisi sangat penting untuk menciptakan guru yang lebih baik lagi khususnya dalam proses mengajar.

3. Teknik Supervisi

Teknik supervisi dipandang sangat bermanfaat untuk merangsang dan mengarahkan perhatian guru terhadap kurikulum dan pengajaran, untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan mengajar dan belajar serta untuk menganalisis kondisi-kondisi dalam proses belajar mengajar. Teknik supervisi dikelompokkan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari banyaknya guru yang dibimbing dapat dibedakan menjadi teknik supervisi kelompok dan perseorangan.

a. Teknik kelompok merupakan cara melaksanakan supervisi terhadap sekelompok orang yang disupervisi, yaitu orang-orang yang didalamnya mempunyai masalah yang sama.³⁸

Teknik yang biasa digunakan oleh kepala sekolah antara lain:

- 1) Rapat dewan guru.
- 2) *Workshop*.
- 3) Seminar.
- 4) Bacaan terpimpin.
- 5) Konseling kelompok.
- 6) Karyawisata.
- 7) Penataran.³⁹

b. Teknik perseorangan dipergunakan apabila ada masalah khusus yang dihadapi guru tertentu dan meminta bimbingan tersendiri dari supervisor.⁴⁰

³⁸Ametembun, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung :SURI, 1981), hal.59

³⁹SuekarnoIndrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor:Ghalia Indonesia, 2006), hal.93

⁴⁰*Ibid*, hal.93

Teknik yang dapat digunakan antara lain:

- 1) Mengadakan kunjungan kelas yaitu dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah pada waktu kegiatan berlangsung maupun kelas sedang kosong.
 - 2) Orientasi pada guru baru.
 - 3) *Individual conference* atau tatap muka.
 - 4) Kunjungan ke rumah.
 - 5) Saling mengunjungi.
2. Ditinjau dari cara menghadapi guru yang dibimbing dapat dibedakan menjadi teknik langsung dan tidak langsung.
- a. Teknik langsung terdiri dari: menyelenggarakan rapat guru, *workshop* (lokakarya), kunjungan kelas, mengadakan *conference*.
 - b. Teknik tidak langsung terdiri dari: *bulletin board* (penyelidikan selanjutnya), membaca terpimpin.⁴¹

C. Tinjauan Tentang Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).⁴²

⁴¹*Ibid*,..hal. 94-95

⁴² Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Surabaya: Ghalia Indonesia, 2010) hal. 61.

Dalam kamus bahasa Indonesia, “kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperhatikan, kemampuan kerja.”⁴³ Bernardin menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.⁴⁴

Kinerja pengajar atau guru adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas . kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.⁴⁵

Menurut Nana Sujdana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

1. Merencanakan belajar mengajar.
2. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.
3. Menilai kemajuan proses belajar mengajar.
4. Menguasai bahan pelajaran.⁴⁶

Menurut Suharsini Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan:

1. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan

⁴³ Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. (Surabaya: Apollo, 2007), hal. 134.

⁴⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2009), hal.144.

⁴⁵ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*.(Jakarta: Persada Pers, 2010), hal 87

⁴⁶ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1987), hal. 19.

dipraktikan di kelas, menyiapkan meja, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.

2. Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
3. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat) melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.⁴⁷

Dengan demikian peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kemauan dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari. Tugas seorang guru tercermin dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam kelas. Kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dimulai dari merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan melakukan kegiatan evaluasi pembelajaran. Itu semua tercermin dalam tugas pokok seorang guru dalam pembelajaran.

Berdasarkan UU No 14 Tahun 2005 Pasal 1, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁴⁸ “Guru menurut pandangan tradisional adalah seorang yang berdiri di depan kelas

⁴⁷ Suharsini Arikunto, *Manajemen Pengajaran*. (Jakarta: Rineka Cipta: 1993), hal 243

⁴⁸ UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

untuk menyampaikan ilmu pengetahuan”.⁴⁹ Berikut ini pengertian guru menurut para ahli yaitu:

1. Zakiah Darajat mendefinisikan guru adalah pendidik profesional karena secara implisit telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak orang tua.⁵⁰
2. Suryosubroto memberikan definisi guru adalah:
pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaannya, mampu berdiri memenuhi tugasnya sebagai hamba Allah SWT dan kholifah, dan sebagai makhluk sosial, dan sebagai makhluk individu yang mandiri.⁵¹
3. Akhyak mengemukakan guru adalah orang dewasa yang menjadi tenaga kependidikan untuk membimbing dan mendidik peserta didik menuju kedewasaan, agar memiliki kemandirian dan kemampuan dalam menghadapi kehidupan dunia dan akhirat.⁵²

Pendapat Elaine B. Johnson yang dikutip oleh Ngainun Naim bahwa “guru yang berkualitas memungkinkan anak didiknya untuk tidak hanya mencapai standar nilai akademik secara nasional, tetapi juga mendapatkan pengetahuan dan keahlian yang penting untuk belajar selama hidup mereka”.⁵³ Jadi dapat ditegaskan kembali bahwa yang dimaksud guru yang berkualitas adalah guru yang dapat membawa peserta didik pada peningkatan

⁴⁹Syaifuddin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, (Jakarta:Ciputat Press, 2002), ha.l 7

⁵⁰Zakiah Darajat,dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta:Bumi Aksara), hal.39

⁵¹Suryosubroto B, *Beberapa Aspek Dasar Kependidikan*, (Jakarta:Bima aksara,1983), hal.26

⁵²Akhyak, *Profil Pendidik Sukses...*,hal. 2

⁵³Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2011), ha.115

dari berbagai arah, khususnya dalam peningkatan ilmu pengetahuan sebagai bekal mereka meniti masa depan.

2. Tugas dan Peran Guru

Guru memiliki banyak tugas baik yang terikat dengan dinas maupun diluar dinas dalam bentuk pengabdian. "Tugas guru pada umumnya adalah mewariskan pengetahuan dan berbagai ketrampilan kepada generasi muda".⁵⁴

Apabila dikelompokan terdapat tiga jenis tugas seorang guru yaitu:

- a. Tugas dalam bidang profesi yang meliputi mendidik, mengajar, dan melatih.
- b. Tugas guru pada bidang kemanusiaan, guru harus mampu menempatkan diri sebagai orang tua kedua.
- c. Tugas guru dalam bidang masyarakat, masyarakat menempatkan pada tempat yang lebih terhormat dilingkungannya karena dari seorang guru mereka berharap mendapatkan ilmu pengetahuan.⁵⁵

Tugas seorang guru terkait dengan pembelajaran, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar mencapai hasil yang maksimal yaitu: membuat perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dengan baik, memberikan umpan balik, melakukan komunikasi, guru sebagai model dalam bidang yang dikerjakannya.⁵⁶

Dalam dunia pendidikan guru sangat berperan dalam mendidik peserta didik agar dapat menjadi penerus bangsa. Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang terhormat dalam masyarakat, yakni didepan memberikan contoh, ditengah-tengah memberikan semangat, dan

⁵⁴Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2010), hal.44

⁵⁵ Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung :Rosda Karya, 1992), hal.4

⁵⁶Ngainin Naim, *Menjadi Guru Inspiratif...* ,hal.25-26

dibelakang memberikan dorongan (*Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*).⁵⁷ Melihat pernyataan diatas peran guru dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Guru sebagai Demonstrator, hendaknya menguasai bahan.
- b. Guru sebagai Pengelola kelas (*learning manager*) mampu mengelola kelas sebagai lingkungan madrasah yang perlu diorganisasikan.
- c. Guru sebagai Mediator dan Fasilitator, hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media merupakan alat komunikasi untuk efektivitas proses belajar mengajar.
- d. Guru sebagai Evaluator, mampu mengevaluasi untuk mengetahui seberapa besar kemajuan peserta didik dalam pembelajaran.
- e. Guru sebagai Edukator dan Instruktur yaitu sebagai pendidik dan pengajar.
- f. Guru sebagai Inovator, hendaknya memiliki jiwa-jiwa pembaharuan agar pendidikan memiliki kualitas dalam mengantarkan peserta didik menatap masa depan.
- g. Guru sebagai Motivator, mampu menumbuhkan dorongan baik secara langsung maupun tidak langsung.⁵⁸

Melihat dari tugas dan peran guru di atas dapat disimpulkan bahwa guru merupakan profesi yang menuntut peleburan segala kemampuan dan waktu yang dimiliki, dan guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan, kepandaian, serta ketrampilan yang dimilikinya kepada orang lain atau peserta didik dalam interaksi sosial.⁵⁹

3. Syarat dan Kompetensi Guru

Seorang guru dalam menjalankan tugasnya harus memenuhi syarat yang ditentukan, agar pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal.

Mengenai tugas seorang guru yang semakin berat di masa yang akan

⁵⁷Binti Maunah , *Landasan Ilmu Pendidikan*, (Jember:Pesona Surya Meilia, 2007), hal.47-48

⁵⁸Akhyak, *Profil Pendidik Sukses...*,hal.13-16

⁵⁹Muhammad Saroni, *Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz, 2006), Hal.125

datang, karena guru tidak hanya mendidik, mengajar, dan membimbing maka dibawah ini adalah uraian mengenai syarat-syarat seorang guru.

UU Republik Indonesia No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 42 menyatakan bahwa:

- a. Pendidik harus memiliki harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional.
- b. Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.
- c. Ketentuan mengenai kualifikasi pendidikan sebagaimana dimaksud didalam ayat (1) dan ayat (2) ditur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.⁶⁰

Menurut Ag. Suejono yang dikutip oleh Akhyak, syarat-syarat guru adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kedewasaan umur.
- b. Sehat jasmani dan rohani.
- c. Memiliki keahlian dan kemampuan dalam mengajar.
- d. Harus berkesusilaan dan berdedikasi tinggi.⁶¹

Menurut imam Al-Ghazali yang dikutip oleh Ngainun Naim seorang guru hendaknya memperhatikan hal-hal berikut ini yaitu:

- a. Harus menaruh kasih sayang terhadap anak didik, dan memperlakukan mereka seperti anak sendiri
- b. Tidak mengharapkan balas jasa atau ucapan terima kasih.
- c. Memberikan nasehat setiap saat.

⁶⁰ Undang-undang No.20 tahun 2003 Tantang Sistem Pendidikan Nasional....,hal.28

⁶¹ Akhyak, *Profil Pendidik Sukses...*,hal.4

- d. Mencegah anak didik dari akhlak yang tercela.
- e. Berbicara dengan anak didik sesuai dengan kemampuan mereka.
- f. Hindari perilaku yang menimbulkan rasa benci.
- g. Memberi penjelasan dengan baik kepada anak didik.
- h. Pendidik harus mengamalkan ilmunya.

Melihat syarat-syarat guru di atas maka seorang guru diharapkan mempunyai kompetensi pendidik dalam menunjang profesinya, kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Adapun kompetensi seorang pendidik sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru yang dikutip dalam Materi pendidikan dan pelatihan profesi guru, bahwa: Kompetensi pendidik dibedakan menjadi empat yaitu:

- a. Kompetensi Pedagogik meliputi pengembangan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, memanfaatkan teknologi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, memfasilitasi pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki, berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun kepada peserta didik, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi, melakukan tindakan reflektif.
- b. Kompetensi Kepribadian meliputi bertindak sesuai dengan norma Agama, hukum, sosial, dan kebudayaan Nasional Indonesia,

menampilkan diri sebagai pribadi jujur, berakhlak mulia, dan teladan kepada peserta didik dalam masyarakat, menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri, menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

- c. Kompetensi Sosial meliputi bersikap inklusif, bertindak objektif, serta diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, masyarakat, beradaptasi di tempat bertugas diseluruh wilayah nusantara yang memiliki keberagaman sosial dan budaya.
- d. Kompetensi Profesional meliputi menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, menguasai standar kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, mengembangkan mata pelajaran secara kreatif, memanfaatkan teknologi dan komunikasi untuk mengembangkan diri, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan.⁶²

Kompetensi yang menunjang profesi guru:

1. Kompetensi Pribadi
 - a. Mengembangkan kepribadian
 - b. Berinteraksi dan berkomunikasi

⁶² *Materi pendidikan dan pelatihan (PLPG) UIN Maulana Malik Ibrahim*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hal.28-29

- c. Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan
 - d. Melaksanakan administrasi sekolah
 - e. Melaksanakan penelitian sederhana
2. Kompetensi Profesional
- a. Menguasai landasan pendidikan
 - b. Menguasai bahan pengajaran
 - c. Menyusun program pengajaran
 - d. Melaksanakan program pengajaran
 - e. Menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.⁶³

D. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

1. Kepala sekolah sebagai supervisor

Sasaran utama dalam kepemimpinan adalah mengenai Bagaimana seorang guru dibawah kepemimpinannya dapat mengajar peserta didik dengan baik, hal ini menunjukkan bahwa dalam usaha peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran yaitu melaksanakan supervisi pendidikan. Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada perencanaan efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

⁶³ Moh. User Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hal 16-19

Terkait dengan pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dijelaskan bahwa ada tiga hal penting yang menjiwai supervisi pendidikan yaitu:

- a. Supervisi pendidikan adalah suatu perbuatan yang sudah diprogramkan secara resmi oleh organisasi yang dalam pelaksanaannya harus dengan perencanaan terlebih dahulu.
- b. Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh supervisor secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan profesional guru yang bermuara pada peningkatan Kualitas guru.
- c. Supervisi pendidikan mempengaruhi kemampuan guru yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik sehingga tujuan madrasah dapat tercapai.⁶⁴

Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi sebagai sosok pribadi yang kontinu memberi bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan dan perbaikan program kegiatan pengajaran dan pendidikan.⁶⁵ Oleh karena itu kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.⁶⁶

Implikasi tugas supervisor yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin antara lain:

- a. Mengetahui keadaan atau kondisi guru dalam latar belakang kehidupan dan sosial ekonominya.
- b. Merangsang semangat kerja guru dengan berbagai cara.
- c. Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru.
- d. Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah.

⁶⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesoanal Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*, (Bandung:Remaja Roesdakarya, 2004), Hal. 98

⁶⁵ Ahmad barizi , *Pendidikan Integratif*, (Malang:UIN MalikiPress, 2011), hal.169-170

⁶⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesoanal*, (Bandung:Remaja Roesdakarya, 2007), hal.111

- e. Membina rasa kekeluargaan dilingkungan sekolah antar kepala sekolah, guru, dan pegawai.
- f. Mempercepat hubungan sekolah dengan masyarakat khususnya BP3 dan orang tua murid.⁶⁷

Thomkins dan Backly yang dikutip oleh Ngalim Purwanto menyatakan bahwa kualitas yang baik bagi seorang supervisor adalah sebagai berikut: memiliki intuisi yang baik, kerendahan hati, keramahan, ketekunan, sifat humor, kesabaran, dan sebagainya, hal ini merupakan ciri-ciri yang penting karena supervisi menyangkut hubungan antara orang-orang.⁶⁸

Kepala sekolah berperan sebagai supervisor, maka harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikannya yang berhubungan dengan teknik penyalenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pengajaran untuk menciptakan situasi belajar mengajar.⁶⁹

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

⁶⁷ B.Suryabroto, *Menejemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2004), hal.188

⁶⁸ Ngalim purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* ,...hal.84

⁶⁹ Suekarno Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya : Usaha Nasional, 1893), hal.84

Pendapat para ahli tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut:

a. Oliva Peter yang dikutip oleh Binti Maunah menjelaskan bahwa seorang supervisor dapat berperan sebagai:

- 1) Koordinator.
Mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru.
- 2) Konsultan
Sebagai konsultan atas masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.
- 3) Pemimpin kelompok
Memimpin sejumlah guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat pengembangan kurikulum, materi pelajaran, dan kebutuhan profesional guru.
- 4) Evaluator
Membantu guru menilai hasil dan proses belajar.

b. Kimball Wiles peran kepala sekolah sebagai supervisor ialah:

- 1) Membantu (*Assisting*)
- 2) Memberi support (*Supporting*)
- 3) Mengikutsertakan (*Sharing*)⁷⁰

Peran kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip dibawah ini yaitu: 1) Hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis, 2) dilaksanakan secara demokratis, 3) berpusat kepada tenaga kependidikan, 4) melakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan, 5) merupakan bantuan profesional.⁷¹

Daryanto menjelaskan lebih dalam bahwa seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor harus dengan penuh tanggung jawab dan dengan sebaik baiknya, agar tugas tersebut dapat

⁷⁰ Binti Maunah, *Supervisi pendidikan, ...* hal.38-39

⁷¹E Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah psofesional,...*hal.113

berjalan dengan lancar, maka hendaknya kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip yang lain yaitu sebagai berikut:

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif, yaitu adanya perubahan dari pihak guru setelah dibimbing dan diawasi sertamenimbulkan dorongan untuk bekerja lebih baik.
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan).
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- d. Supervisi didasarkan pada hubungan profesional, bukan atas dasar pribadi.
- e. Supervisi harus memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru atau pegawai lainnya.
- f. Supervisi tidak bersifat mendesak atau otoriter.⁷²
- g. Supervisi tidak didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- h. Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan.
- i. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapakan hasil.
- j. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.⁷³

Suekarno menambahkan tentang prinsip negatif dalam artian merupakan larangan bagi kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat otoriter.

⁷²Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hal.117

⁷³M.Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2010), hal.86

- b. Mencari kesalahan guru-guru.
- c. Bersikap sebagai inspektur yang ditugaskan memeriksa apakah peraturan dan instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak.
- d. Menganggap dirinya lebih tinggi.
- e. Terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil dalam guru mengajar.
- f. Cepat kecewa jika mengalami kegagalan.⁷⁴

Kepala sekolah sebagai supervisor harus melakukan tugasnya secara efektif antara lain:

- a. Melalui diskusi kelompok untuk memecahkan berbagai masalah sekolah.
- b. Kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung
- c. Pembicaraan Individual yang merupakan bimbingan dan konseling kepada guru berkaitan dengan masalah pembelajaran.
- d. Stimulasi pembelajaran yang merupakan demonstrasi pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah.⁷⁵

Dari beberapa peran kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah merencanakan usaha-usaha untuk memperbaiki kekeliruan guru, mengkoordinasi sarana yang tidak dapat dilakukan sendiri oleh guru, mengarahkan guru yang kurang berdedikasi, dan mengontrol pekerjaan guru tersebut.⁷⁶ Dalam bidang kurikulum peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting, karena dalam bidang ini merupakan faktor yang strategis untuk menentukan keberhasilan sekolah tersebut.

Beberapa langkah yang perlu dilaksanakan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain:

- a. Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.

⁷⁴ SuekarnoIndrafachrudi..., hal.92

⁷⁵ *Ibid*.,..hal 114-119

⁷⁶ Mede Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta :Rineka Cipta, 2004)

- b. Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan peserta didik dan tuntutan kehidupan masyarakat.
- c. Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
- d. Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
- e. Menyalenggarakan rapat rutin untuk membawa pelaksanaan kurikulum di sekolah.
- f. Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor dapat ditunjukkan oleh (1) peningkatan kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya (2) meningkatkan ketrampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya. Mengenai kemampuan kepala sekolah melaksanakan supervisi diharapkan mampu mengidentifikasi para guru yang bermasalah atau yang kurang profesional dalam melaksanakan tugas, sehingga pada akhirnya diketahui titik kelemahan yang menghambat pencapaian tujuan pendidikan untuk selanjutnya dicarikan solusi.

Upaya-upaya untuk mencapai tingkat kemajuan di atas, harus terus-menerus dilakukan oleh kepala sekolah selaku supervisor, segala hal yang berhubungan dengan pencapaian tersebut perlu dicermati oleh

kepala sekolah jadi dapat dikatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab dalam kelancaran proses belajar mengajar, mengawasi, membina, memotivasi kinerja guru dan pegawai lainnya.⁷⁷ Cepat lambatnya hasil supervisi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Lingkungan masyarakat sekolah.
Besarnya kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Tingkatan sekolah.
- c. Jenis sekolah.
- d. Keadaan (kondisi guru dan pegawai yang ada).
- e. Kecakapan dan kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor.⁷⁸

Dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor, kepala sekolah dapat menggunakan model supervisi pendidikan antara lain :

- a. Konvensional atau tradisional yaitu mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menentukan kesalahan
- b. Bersifat ilmiah yaitu supervisi yang dilaksanakan secara berencana dan kontinu, sistematis, menggunakan instrumen pengumpulan data, dan hasil yang diperoleh riil.
- c. Klinis yaitu difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif, cermat, tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.
- d. Artistik yaitu sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang

⁷⁷Sam M Chan Dan Tuti, *ANALISIS SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2005), hal.83

⁷⁸Sulistiyorini, *Menejemen Pendidikan Islam*, (Surabaya:elkaf, 2006), hal.144

dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri.⁷⁹

Pelaksanaan pembinaan terhadap guru harus benar-benar dilaksanakan dengan baik, kepala sekolah sebagai supervisor dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat menggunakan beberapa strategi dibawah ini antara lain:

- a. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-panataran untuk menambah wawasan.
- b. Memberi kesempatan guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam mengajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- c. Mencari beapeserta didik bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerja sama dengan masyarakat, dunia usaha atau kerja sama lain yang tidak mengikat.
- d. Membimbing guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling, penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan analisis hasil penilaian belajar serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran.
- e. Memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), serta diskusi

⁷⁹Mufidah, *Supervisi peidikan*,,hal.29-38

seminar lokakarya, dan penyediaan sumber belajar.⁸⁰ Yang bertujuan memperluas wawasan dan pengetahuan guru dalam berbagai hal, khususnya penguasaan substansi materi pembelajaran, menyusun silabus, penyusunan bahan-bahan pembelajaran, dan terkait dengan strategi pembelajaran, metode pembelajaran, memaksimalkan pemakaian sarana dan prasarana belajar, serta meningkatkan kompetensi guru.⁸¹

- f. Mengirimkan guru ke Balai pendidikan dan pelatihan (Diklat) keagamaan yang ada di setiap provinsi yang bertujuan untuk 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, sikap pendidik untuk dapat melaksanakan tugas jabatan yang dilandasi kepribadian dan kode etik pegawai sesuai dengan kebutuhan Kementerian Agama, 2) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, 3) memantapkan orientasi sikap dan semangat pengabdian dan berorientasi kepada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat dan 4) menciptakan kesamaan misi, dinamika pola pikir, pengembangan sinergi, dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangun dibidang agama demi terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih.⁸²

⁸⁰Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesoanal*, 2004..., Hal. 100-102

⁸¹*Materi pendidikan dan pelatihan(PLPG)UIN MaulanaMalik Ibrahim*, (Malang:UIN Maliki Press, 2011), hal.31

⁸²*Ibid*,.hal.31

- g. Memberikan penghargaan kepada seluruh tenaga kependidikan atas prestasi yang mereka peroleh, sehingga mereka akan terangsang untuk meningkatkan kinerjanya.⁸³
- h. Pembangkitan motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para bawahan karena motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keaktifan kerja,⁸⁴ sehingga diharapkan para guru akan lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor akan banyak menghadapi kendala, hal ini menuntut seorang supervisor untuk lebih mempersiapkan dirinya agar perannya dapat berjalan dengan baik serta melahirkan guru-guru yang dapat membawa pada peningkatan dalam pembelajaran.

Kendala pelaksanaan supervisi antara lain:

- a. Sistem pembinaan yang kurang memadai, karena pembinaan lebih menekankan pada administrasi dan melalui aspek profesional, kurangnya tatap muka antara pembina dan guru, kurangnya bekal tambahan pengetahuan dari Pembina, sehingga tidak dapat mengikuti perkembangan baru dalam berbagai mata pelajaran, pembinaan yang masih menggunakan jalur tunggal dan searah dari atas kebawah, dan potensi guru sebagai Pembina rekan guru lain kurang didaya gunakan.

⁸³Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya,2004), hal.125

⁸⁴*Ibid.*,hal 120

- b. Sikap mental yang kurang menunjang, misalnya: hubungan profesional yang kaku dan kurang akrab antara “atasan” dan “bawahan”, akibat sifat ototiter pembina tertentu, sehingga guru ikut dan kurang terbuka terhadap pembina.
- c. Kurangnya koordinasi kegiatan pembinaan dari berbagai pihak yang berwenang di lapangan, baik secara vertikal maupun horizontal , sehingga kadang- kadang membingungkan para guru.⁸⁵

Dari hasil supervisi, dapat diketahui kelemahan dan keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan lebih lanjut sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

2. Tinjauan Tentang Motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat di tumbuhkan melalui:

- a. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang

⁸⁵Mufidah, *Supervisi Pendidikan*,,hal.85-87

belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

b. Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c. Disiplin

Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

d. Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari luar maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut motivasi

merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan pengemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan dengan para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam menyusun tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

e. Penghargaan

Penghargaan (rewards) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negative yang bisa ditimbulkannya.⁸⁶

E. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Dalam penelitian terdahulu ada yang mengarah pada pembahasan yang hampir sama dengan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu mengenai strategi kepala sekolah, akan tetapi sasaran penelitian pada MTs Assyafi'iyah Gondang dengan fokus penelitian kepala sekolah sebagai supervisor dan motifator, khususnya tertuju kepada peningkatan kinerja guru, strategi yang dilakukan serta hambatan kepala sekolah sejauh ini belum ada. Dibawah ini penelitian yang relevan dengan judul diatas untuk membuktikan perbedaannya. Berikut ini penelitian terdahulu:

⁸⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*...hal. 120-122.

1. Dewi Afidatul Fitria, 2011, *Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung*. Hasil penelitiannya yaitu kepala sekolah mengadakan pembinaan kedisiplinan dalam meningkatkan kinerja guru dan disiplin masuk, pemberian motivasi terhadap guru, pemberian reward(penghargaan) bagi guru yang kinerjanya baik dan guru yang berprestasi dengan menunjukkan keprofesionalanya dalam mengajar, pembentukan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pengiriman guru-guru untuk mengikuti seminar atau *workshop*, melakukan *visite classroom* (kunjungan kelas), mengadakan evaluasi secara berkala.

2. Riska Fauziana, 2010, *Upaya Supervisor Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Langkapan Srengat Blitar*. Hasil penelitiannya bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolahnya terlebih dahulu kepala sekolah menjalin hubungan yang akrab dengan guru, kemudian kepala sekolah memberikan pelayanan atau bantuan kepada guru, faktor pendukung adalah sarana dan prasarana yang memadai, adanya dukungan para guru dalam pelaksanaan supervisi, serta hubungan baik para guru dengan kepala sekolah adapun faktor penghambatnya adalah pelaksanaan supervisi sebagai penghambat proses belajar mengajar karena pelaksanaan supervisi berjalan lama, banyaknya acara yang melibatkan guru dan anak didik serta berbagai kegiatan dinas.

3. Durotul fatimatuz zahro', 2009, *Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Fiqih Di MAN Tulungagung*. Hasil

penelitiannya adalah pelaksanaan supervisi di MAN Tulungagung dilaksanakan secara resmi setiap 2 tahun sekali, model yang digunakan adalah model campuran, maksudnya tidak tertentu pada salah satu model supervisi saja akan tetapi cenderung pada model konvensional atau artistik, lebih banyak adalah guru Fiqih menerima supervisi dengan lapang dada, serta guru Fiqih mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, kepala madrasah selalu memberikan solusi kepada guru Fiqih adapun kekurangannya adalah kadang kurang humanis dan kurang efektif.

F. Kerangka Berpikir Teoritis

Dalam pelaksanaan penelitian kerangka berpikir teoritis sangat diperlukan untuk menentukan jalannya penelitian. Di bawah ini merupakan kerangka berpikir yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian yang berfungsi sebagai pembantu dalam alur penelitian untuk memperoleh data yang sebanyak-banyaknya. Dalam penelitian ini peneliti mengambil fokus peran kepala sebagai supervisor dan motivator dalam meningkatkan kinerja guru, strategi yang digunakan dan hambatan kepala sekolah sebagai supervisor dan motivator yang nantinya akan bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan. Berikut ini kerangka berpikir peneliti:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual Penelitian

