

**SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN  
KINERJA GURU DI MAN KOTA BAKTI PIDIE**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh**

**YUNITA**

**NIM. 271324739**

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM-BANDA ACEH**

**2017 M/ 1437 H**

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

**SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN  
KINERJA GURU DI MAN KOTA BAKTI PIDIE**

**SKRIPSI**

Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus  
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)  
Dalam Ilmu Pendidikan Islam

Pada Hari/Tanggal:

Kamis, 15 Juni 2017 M  
20 Ramadhan 1438

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Sekretaris,

**Dr. Basidin Mizal, M.Pd**

**Nurussalami, S.Ag, M.Pd**

Penguji I,

Penguji II,

**Dra. Jamaliah Hasballah, MA**

**Mumtazul Fikri, S. Pd. L, MA**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
Darussalam Banda Aceh



**Dr. Mujiburrahman, M.Ag**

NIP. 197109082001121001

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS (Al-'Asyr) 94:5-8)

Syukur alhamdulillah kupanjatkan kepada Allah atas segala rahmat, nikmat dan hidayahnya serta kesempatan untuk menyelesaikan karya ilmiah ini dengan segala ketebatasan dan kekuranganku. Segala syukur ini senantiasa hamba ucapkan kepada Mu ya ALLAH karena engkau telah menghadihkan dan menghadirkan mereka dalam hidup hambamu ini, mereka yang selalu memberi semangat dan doa disaat saya terjatuh, terpuruk bahkan ingin menyerah. Kerena Mu lah mereka ada, dan karena Mu lah tugas akhir ini terselesaikan tepat waktu, hanya kepada Mu lah hamba ini mengadu dan mengucapkan syukur.

Kepada Abi saya M. Yusuf (Alm) semoga Allah menempat engkau di tempat yang baik disisinya, kepada ibunda tersayang Salawati Gade tugas akhir ini kupersembahkan . tiada kata yang bisa menggantikan segala sayang, usaha semangat, motivasi dan juga uang yang telah dicurahkan untuk ananda sehingga tugas akhir putri mu terselaikan. Untuk ketiga kakanda ku tersayang dan terkasih (Basri, Mudawali, Muzallazi) terima kasih untuk dukungan dan juga materinya. Teruntuk adikku Nurtini yang sebentar lagi akan masuk keperguruan tinggi, tugas akhir ini kakak persembahkan untuk jadi motivasi dan pengingat semangatmu. Luluslah lebih cepat dan lebih baik dari kakakmu ini.

Serta kepada seluruh keluarga besarku yang kusayangi dan kukasihi terimakasih atas motivasinya selama ini, tak lupa pula, terima kasih kepada sahabat-sahabat markas 13 lantai 2, safitri, nova dan semua adek-adek lantai 2 lainnya. Serta terima kasih juga kepada kawan-kawan seperjuangan dan seangkatan laili, maya, ovi, dan mira serta kawan-kawan unit 2 MPI yang tak mungkin kusebutkan satu persatu. Dan terima kasih pula kepada Mahdalena dan kak Erlina yang selalu memberi motivasi dan arahan sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Mungkin perkuliahan ini tidak ada rasa jika tanpa kalian pasti perkuliahan yang kurang lebih 4 tahun ini tidak ada yang indah dan tidak ada yang dikenang, seta

tidak ada yang diceritakan pada masa depan. Ku ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Mohon maaf jika ada salah kata, salah tingkah baik sengaja maupun tidak saya sengaja. Sukses terus buat kalian sahabat-sahabatku semua. Semoga ALLAH memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua. Aamin....

## ABSTRAK

Nama : Yunita  
NIM : 271324739  
Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Supervisi Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kinerja Guru Di MAN Kota Bakti Pidie  
Tanggal Sidang :  
Tebal Skripsi : 94 Lembar  
Pembimbing I : Dr. Basidin Mizal, M. Pd.  
Pembimbing II : Mumtazul Fikri, S. Pd.I., MA.  
Kata Kunci : Supervisi, Pembinaan Kinerja

Supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru merupakan salah satu program penting yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam membina guru untuk meningkatkan kinerjanya. Karena terdapat beberapa orang guru yang perangkat pembelajarannya belum lengkap, seperti RPP, materi kurang sesuai dengan silabus, tidak menggunakan media pembelajaran. Oleh karena itu kegiatan supervisi ini penting dilakukan. Tujuan penelitian dalam skripsi ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie, dan untuk mengetahui kendala kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi di MAN Kota Bakti. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah kualitatif dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, dan tiga orang guru. Teknik pengambilan sampel *Purposive Sampling* dan teknik pengumpulan data penelitian ini adalah menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *pertama*, supervisi dilakukan sebanyak 2 kali dalam satu semester, yaitu diawal dan diakhir semester. *Kedua*, jenis supervisi yang digunakan ialah supervisi akademik dan supervisi klinis. *Ketiga*, tehnik yang digunakan yaitu: tehnik kunjungan kelas, rapat dengan guru, diskusi, tehnik observasi kelas dan percakapan pribadi dengan guru yang bersangkutan yang dipanggil keruang kepala sekolah. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti antara lain, *pertama*, waktu. *Kedua*, kesibukan kepala sekolah diluar sekolah maupun di sekolah kemudian kepala sekolah yang sering kedatangan tamu. *Ketiga*, tidak ada perubahan dari guru yang telah di supervisi karena faktor usia. *Keempat*, sarana dan prasarana yang tidak memadai.

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: Supervisi Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kinerja Guru di MAN Kota Bakti Pidie. Ini untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi serta dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Banda.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik dan pihak non-akademik. Oleh karenanya, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Mujiburrahman, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
2. Bapak Dr. Basidin Mizal, M. Pd. Selaku pembimbing I sekaligus ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak memberikan ilmu dan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Mumtazul Fikri, S.Pd.I., MA. Selaku pembimbing kedua yang telah banyak memberikan arahan

dan meluangkan waktu serta pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Penasehat Akademik (PA) Dra. Jamaliah Hasballah M.A yang telah membantu penulis dalam penyusunan proposal
5. Kepala MAN Kota Bakti Pidie, guru, serta staf tata usaha yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini. Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan sehingga menjadi amal kebaikan dan mendapat pahala yang setimpal di sisi Allah SWT.

Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, dan banyak kekurangan baik dalam metode penulisan maupun dalam pembahasan materi. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis.

Sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun mudah-mudahan dikemudian hari dapat memperbaiki segala kekurangannya.

Banda Aceh, 10 Agustus 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL JUDUL .....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>   | <b>ii</b>   |
| <b>PENGESAHAN SIDANG .....</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>   | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>  | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>  | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>  | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>  |             |
| A. Latar Belakang Masalah .....   | 1           |
| B. Rumusan masalah.....   | 6           |
| C. Tujuan Penelitian .....  | 6           |
| D. Manfaat Penelitian.....  | 7           |
| E. Definisi Operasional.....  | 7           |
| <b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b>   |             |
| A. Supervisi .....  | 10          |
| 1. Definisi supervisi .....   | 11          |
| 2. Jenis-jenis supervisi .....  | 11          |
| 3. Tujuan supervisi .....   | 13          |
| 4. Fungsi supervisi .....   | 14          |
| 5. Hakikat supervisi pendidikan.....  | 16          |
| 6. Tehnik-tehnik supervisi pendidikan.....  | 18          |
| 7. Model-model supervisi pendidikan .....   | 21          |
| 8. Kendala-kendala supervisi pendidikan .....   | 24          |
| B. Kepala sekolah.....  | 26          |
| 1. Syarat menjadi kepala sekolah .....  | 26          |
| 2. Kewajiban kepala sekolah .....   | 27          |
| 3. Fungsi kepala sekolah .....  | 28          |
| C. Kepala sekolah sebagai supervisor .....  | 28          |
| D. Kinerja guru   |             |
| 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.....  | 32          |
| 2. Evaluasi penilaian kinerja guru .....  | 32          |
| 3. Proses manajemen kinerja guru .....  | 32          |
| E. Supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru dilihat<br>dari perspektif Islam ..... | 33          |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>  |             |
| A. Rancangan Penelitian .....   | 44          |
| B. Subjek penelitian .....  | 44          |
| C. Istrumen penelitian .....  | 45          |
| D. Tehnik pengumpulan data .....  | 46          |
| E. Tehnik analisis data .....   | 47          |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>  |           |
| A. Hasil Penelitian.....   | 50        |
| 1. Deskripsi Lokasi Penelitian .....   | 50        |
| 2. Visi Misi MAN Kota Bakti Pidie .....  | 50        |
| 3. Keadaan sarana dan prasarana .....  | 51        |
| 4. Data kepala sekolah dan guru .....  | 53        |
| 5. Keadaan siswa.....  | 54        |
| B. Penyajian Data.....   | 55        |
| 1. Pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan<br>kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie .....  | 56        |
| 2. Kendala-kendala supervisi kepala sekolah dalam pembinaan<br>kinerja guru MAN Kota Bakti Pidie ..... | 64        |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian .....   | 68        |
| 1. Pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan<br>kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie .....  | 69        |
| 2. Kendala-kendala supervisi kepala sekolah dalam pembinaan<br>kinerja guru MAN Kota Bakti Pidie ..... | 85        |
| <br><b>BAB V PENUTUP</b>   |           |
| A. Kesimpulan .....  | 90        |
| B. Saran .....   | 91        |
| <br><b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>92</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>   |           |
| <b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b>   |           |

## **DAFTAR GAMBAR**

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 2.1 Perencanaan kerja .....                       | 33  |
| Gambar 5.2 kegiatan wawancara dengan kepala sekolah..... | 104 |
| Gambar 5.3 kegiatan wawancara dengan kepala sekolah..... | 104 |
| Gambar 5.4 kegiatan wawancara dengan guru .....          | 105 |
| Gambar 5.5 kegiatan wawancara dengan guru .....          | 105 |
| Gambar 5.6 kegiatan wawancara dengan guru .....          | 106 |
| Gambar 5.7 kegiatan wawancara dengan guru .....          | 106 |
| Gambar 5.8 kegiatan wawancara dengan guru .....          | 107 |
| Gambar 5.9 kegiatan wawancara dengan guru .....          | 107 |

## **DAFTAR TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.1 Keadaan Sarana dan Prasarana .....  | 51 |
| Tabel 4.2 Data Guru dan Karyawan PNS pada MAN Kota Bakti .....                                | 53 |
| Tabel 4.3 Data Guru, Karyawan, Honorer Pada MAN Kota Bakti.....                               | 54 |
| Tabel 4.4 Jumlah Peserta Didik Pada MAN Kota Bakti .....                                      | 54 |
| Tabel 4.5 Supervisi Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kinerja Guru<br>MAN Kota Bakti Pidie ..... | 66 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| LAMPIRAN 1 | : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi .....                   | 94  |
| LAMPIRAN 2 | : Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry ...      | 95  |
| LAMPIRAN 3 | : Surat Keterangan Selesai Penelitian.....                    | 96  |
| LAMPIRAN 4 | : Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....                         | 97  |
| LAMPIRAN 5 | : Daftar wawancara dengan Kepala MAN Kota<br>Bakti Pidie..... | 102 |
| LAMPIRAN 6 | : Daftar wawancara dengan guru .....                          | 103 |
| LAMPIRAN 7 | : Lembar Observasi .....                                      | 104 |
| LAMPIRAN 8 | : Dokumentasi Penelitian .....                                | 105 |
| LAMPIRAN 9 | : Daftar Riwayat Hidup Penulis .....                          | 200 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan adalah masalah yang sangat penting dalam pembangunan bangsa dan negara ini. Pendidikan menyiapkan sumber daya manusia yang mampu membangun peradaban bangsa dan negara, semakin baik sebuah negara mengelola pendidikannya maka semakin maju negara tersebut, dan sebaliknya. Oleh karena itu negara berperan untuk menata pendidikan agar dapat menciptakan manusia yang utuh yang mampu membangun negaranya dan mencapai tujuan pendidikan setiap negara yang telah ditetapkan.

Ada tiga jenis lembaga pendidikan di Indonesia yaitu formal, non formal dan informal: Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan formal terdiri dari pendidikan formal berstatus negeri dan pendidikan formal berstatus swasta.

Lembaga pendidikan non formal atau pendidikan luar sekolah (PLS) ialah semua bentuk pendidikan yang diselenggarakan dengan sengaja, tertib dan berencana, diluar kegiatan proses persekolahan. Komponen yang diperlukan harus disesuaikan dengan keadaan anak/peserta didik agar memperoleh hasil yang memuaskan. Sedangkan pendidikan informal ini terutama berlangsung ditengah keluarga.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> M, Suardi, *Pengantar Pendidikan Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2010 ), h. 5.

Namun mungkin juga berlangsung di lingkungan sekitar keluarga tertentu, perusahaan, pasar, terminal dan tempat-tempat lain yang berlangsung setiap hari tanpa ada batas waktu.

Adapun alasannya diatas pendidikan in formal ini tetap memberikan pengaruh kuat terhadap pembentukan pribadi seseorang/peserta didik. Dari ketiga jenis lembaga pendidikan yang ada, keseluruhannya bertujuan untuk mencerdaskan anak-anak ataupun peserta didiknya sesuai yang telah di tuangkan dalam UUD yang berlaku di indonesia sendiri.

Jabaran UUD 1945 tentang pendidikan dituangkan dalam Undang-Undang No. 20, Tahun 2003. Pasal 3 menyebutkan, “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>2</sup>

Pencapaian tujuan pendidikan tidak terlepas dari seorang pendidik atau pengajar karena tanpa adanya guru maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan berjalan, hal ini disebabkan oleh guru yang berpengaruh besar terhadap pencapaian pendidikan baik dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi.

---

<sup>2</sup> M, Suardi, *Pengantar Pendidikan Teori dan Aplikasi...*, h. 7.

Seorang guru dituntut untuk disiplin, baik disiplin dalam mengajar, disiplin datang dan pulang sekolah dan disiplin dalam kegiatan lainnya. Kemudian guru dalam bekerja bukanlah karena rasa takut kepada kepala sekolah, akan tetapi seorang guru dalam mengajar haruslah dari kesadaran atas tanggung jawab nya.

Dalam hal ini kepala sekolah cukup berperan sebagai: *educator* (pendidik), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai *leader* (pemimpin), dan kepala sekolah berperan sebagai supervisor. Oleh karena itu supervisi pendidikan sangat diperlukan untuk menstabilkan kinerja guru. Karena sekolah adalah 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>3</sup>

“Menurut Ramly: Kepala sekolah/guru merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/guru sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya sehingga mencapai tujuan yang diinginkan lainnya yaitu kesuksesan lembaga pendidikan tersebut”.<sup>4</sup>

Tujuan yang ingin dicapai yaitu tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk menjamin kualitas layanan belajar mengajar atau kinerja guru yang baik, maka supervisi kepala sekolah menjadi hal yang penting dalam memberikan bantuan arahan, bimbingan dan juga pengawasan kepada guru. Supervisi ini penting untuk dilakukan, karena supervisi pendidikan

---

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya)*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2005), h. 83.

<sup>4</sup> Ramly, A.T. dan E. Trisyulianti. V *Pumping Teaching, Memompa Teknik Pengajaran Menjadi Guru Kays*, (Depok: Kawan Pustaka, 2006), h. 87.

ini pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar yang akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik.

“Menurut Hasibuan: salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru dalam mengajar. Kinerja guru adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.<sup>5</sup>

Oleh karena itu sebagai supervisor, kepala sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan juga mampu memberi alternatif pemecahannya. Disamping itu, kepala sekolah juga diharapkan dapat memotivasi guru-guru agar lebih kreatif dan inovatif.

Dalam rangka pembinaan kompetensi guru melalui kegiatan supervisi perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk melakukan peningkatan kualitas kerjanya. Setiap unsur dari pimpinan hendaknya dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan atau kolega, sehingga dengan sadar secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan supervisi pendidikan merupakan salah satu cara pembinaan guru, oleh karena itu kepala sekolah memiliki posisi yang strategis terhadap upaya peningkatan kinerja guru.

---

<sup>5</sup> Hasibuan, S.P, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,( Jakarta, Bumi Aksara, 2007), h. 97.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan bahwa, adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan dalam pelaksanaan supervisi. Kesenjangan ini dapat dilihat dari kesalahan dalam mengartikan sifat dan tujuan supervisi. Seharusnya tujuan supervisi adalah untuk membantu guru dalam memperbaiki proses pembelajaran kearah yang lebih baik, akan tetapi kenyataan dalam praktiknya di lapangan supervisor lebih menekan kepada aspek lain selain mendidikan atau mengajar yaitu tanggung jawab dalam hal administrasi guru seperti RPP, Silabus dan lain sebagainya. Atau bahkan sebaliknya, ada guru yang tidak mengetahui bahwasanya kepala sekolah adalah supervisor di sekolah sehingga dengan demikian guru tidak terarah atau kurang terarah dalam menjalankan tugasnya.

Untuk dapat mencapai keberhasilan pelaksanaan supervisi ini ada beberapa hal yang menjadi permasalahan, diantaranya guru kurang dalam menyampaikan materi dalam kegiatan belajar mengajar, sebagian guru tidak bisa menggunakan media sebagai alat penunjang dan ada beberapa guru tidak mau menggunakan media pembelajaran dengan berbagai alasan diantaranya: infokus cuman satu tidak cukup untuk 40 orang guru lebih, tidak ada komputer ataupun laptop di sekolah dan kondisi ruangan yang sempit, permasalahan selanjutnya adalah administrasi guru yang kurang lengkap dan karena kesibukan kepala sekolah dengan kegiatan diluar sekolah seperti undangan rapat dinas yang menyebabkan jadwal yang sudah ditentukan untuk supervisi menjadi berubah dan sulit untuk

mendapatkan jadwal yang sesuai antara kepala sekolah dengan guru. Berkaitan dengan hal tersebut supervisi menjadi jarang terlaksana dengan sepenuhnya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk meneliti **Supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie**

### **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, peneliti mengemukakan beberapa permasalahan yang menjadi sumber kajian dalam pembahasan selanjutnya, perumusan masalah tersebut adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie?
2. Apa saja kendala pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie
2. Untuk mengetahui kendala pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti pidie

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara praktis
  - a. Sebagai bahan masukan untuk MAN kota Bakti agar melakukan supervisi secara berkelanjutan
  - b. Sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru MAN Kota Bakti Pidie
2. Secara teoristis
  - a. Sebagai tugas dan persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana
  - b. Untuk menambah pengetahuan dalam bidang pendidikan
  - c. Terciptanya komunikasi yang efektif antara kepala dan guru
  - d. Sebagai masukan kepada guru bahwa pencapaian kinerja sangat penting dan bisa menentukan keberhasilan guru dalam mengajar.

#### **E. Definisi Operasional**

Untuk mempermudah pemahaman karya tulis ini, maka didefinisikan istilah-istilah yang menjadi pokok pembahasan utama dalam karya tulis ini diantara lain

##### **1. Supervisi**

Menurut Wahyudi: “Supervisi pendidikan berperan memberikan kemudahan dan membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi secara optimal. Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat mencapai efektifitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi guru diberikan kesempatan untuk

meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi”<sup>6</sup>.

Yang penulis maksud dengan supervisi dalam penelitian ini adalah peran serta fungsi kepala sekolah sebagai supervisor dalam membina kinerja guru dengan kegiatan supervisi pendidikan dan memberikan layanan perbaikan pendidikan kepada guru-guru di MAN Kota Bakti Pidie sehingga membawa perubahan kearah yang lebih maju sehingga prestasi belajar siswa berhasil dengan baik sesuai dengan harapan tujuan pendidikan.

## 2. Kepala sekolah

Menurut pendapat “Rahma dkk mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) disekolah”<sup>7</sup>.

Adapun kepala sekolah yang peneliti maksud adalah upaya seorang kepala sekolah dalam membina kinerja melalui kegiatan supervisi pendidikan sehingga guru dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, pembinaan kinerja guru, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa

---

<sup>6</sup> Jasmani Asf , Syaiful Mustafa, *Supervisi pendidikan: terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2013), h. 28.

<sup>7</sup> Jamal MA'mur Asmani, *tips supervisi pendidikan sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Pres, 2012), h. 17.

### 3. Kinerja guru

“Menurut Iwantoro dalam jurna tarbiyah *At-Tajdid*", Vol. 3, No. 2, Juli 2014 yang berjudul: *kompetensi supervisi kepala sekolah meningkatkan kinerja guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan* yang mengatakahn bahwa kinerja guru adalah guru menunjukkan sejauh mana proses dan hasil kerja guru yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya yaitu meneruskan atau transmisi ilmu pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai lain yang sejenis yang belum diketahui anak dan seharusnya diketahui oleh anak”.<sup>8</sup>

Adapun yang kinerja guru yang peneliti maksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang melalui kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah di MAN Kota Bakti Pidie untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

---

<sup>8</sup> Iwantoro, *Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Rangka Mencapai Tujuan Pendidikan*, (Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid", Vol. 3, No. 2, Juli 2014)





## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang akan dikaji dalam bab ini adalah tentang supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja antara lain sebagai berikut:

#### **A. Supervisi**

##### **1. Definisi supervisi**

Secara etimologi, supervisi berasal dari kata *super* dan *visi*, yang artinya melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktifitas, kreatifitas, dan kinerja bawahan. Secara istilah, dalam *carter good's dictionary education*, dinyatakan bahwa supervisi adalah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pengajaran. Termasuk di dalamnya adalah menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahkan pengajaran, dan metode-metode, serta mengevaluasi pengajaran.<sup>1</sup>

Menurut Wilem Mantja, Mukhtar dan Iskandar mengatakan bahwa:

Wilem Mantja Supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikann proses belajar dan mengajar (PMB). Ada

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)*, h. 239.

tujuan-tujuan ganda yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu perbaikan (guru dan murid) dan peningkatan mutu pendidikan.

Mukhtar dan Iskandar yang menyatakan supervisi adalah: “Mengamati, mengawasi, atau membimbing, dan memberikan stimulus kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain maksud mengadakan perbaikan”.<sup>2</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan adalah suatu kegiatan pemberian bantuan yang berupa pembinaan, bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pengawas (kepala sekolah atau pembina lainnya) kepada para guru dan personalia sekolah untuk meningkatkan kualitas proses mutu hasil belajar mengajar, karena pada hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan bimbingan profesional bagi guru-guru yang ada di sekolah tersebut.

## **2. Jenis-jenis supervisi pendidikan**

### **a. Supervisi Akademik**

Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan bantuan profesional yang berupa pemberian dorongan, bimbingan, dan arahan dari kepala sekolah kepada guru agar dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan proses pembelajaran demi mencapai tujuan pembelajaran. Dengan adanya supervisi akademik guru akan merasa lebih terbantu untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi pada saat melaksanakan proses pembelajaran.

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas bahwa supervisi yang membantu guru dalam

---

<sup>2</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Yogyakarta: DIVA Pres, 2012), h. 19.

mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran disebut sebagai supervisi akademik<sup>3</sup>. Tujuan supervisi bukan hanya memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru. Sebagaimana dikemukakan oleh Syaiful Sagala bahwa tujuan supervisi akademik yaitu membantu guru-guru dalam:

- a. “Mengembangkan proses belajar mengajar, lebih memahami mutu, pertumbuhan dan peranan sekolah
- b. Menerjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar
- c. Melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber dan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar dan menilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat, dan membina sekolah.
- d. Membantu mengembangkan profesional guru dan staf sekolah”<sup>4</sup>.

#### **b. Supervisi Klinis**

Supervisi klinis termasuk bagian dari supervisi pengajaran. Dikatakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan dalam proses belajar mengajar dan kemudian diusahakan secara langsung pula bagaimana cara memperbaiki kelemahan tersebut.

Tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha perbaikan mengajar dan mengajar ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal. Oleh karena itu perlu adanya penyelesaian yang dilakukan untuk mengembalikan semangat dan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

---

<sup>3</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Pendidikan dan Pelatihan: Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. (Jakarta: Depdiknas, 2017), h. 12.

<sup>4</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran: dalam Profesi Pendidikan*, ( Bandung: Alfabeta. 2012), h. 104.

Menurut Siti Maunah ada beberapa tujuan supervisi klinis

- a. “Membantu guru dengan jelas dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid –murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- e. Membantu guru-guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam membina sekolah”.<sup>5</sup>

### 3. Tujuan Supervisi

Supervisi pendidikan mempunyai tujuan dan manfaat yang penting diantaranya adalah sebagai berikut :

#### a. Tujuan umum

Sebagai tercantum dalam pengertian, tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf sekolah lainnya agar personl tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Dengan demikian jelas bahwa tujuan umum supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru dikelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Maunah Bini, *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Sukses Offset, 2009), h. 26.

<sup>6</sup> Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi pendidikan*, (Yogyakarta, TERAS, 2009), h. 19.

#### b. Tujuan khusus

Dalam usaha kearah tercapainya tujuan umum supervisi pendidikan sebagaimana dirumuskan diatas, terdapat pula beberapa tujuan khusus supervisi pendidikan yaitu:

1. “Membantu guru untuk lebih memahami tujuan sebenarnya dari pendidikan dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.
2. Membantu guru-guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid untuk menolong mereka untuk mengatasinya
3. Memperbesar kesanggupan guru-guru untuk melengkapi dan mempersiapkan murid-muridnya menjadi masyarakat yang efektif.
4. Membantu guru mengadakan diagnosa secara kritis aktivitas-aktivitasnya, serta kesulitan-kesulitan mengajar dan belajar murid-muridnya, dan menolong mereka merencanakan perbaikan
5. Membantu guru-guru untuk dapat menilai aktifitas-aktifitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik
6. Memperbesar kesadaran guru-guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong menolong
7. Memperbesar ambisi guru-guru meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesi keahliyan.
8. Membantu guru untuk dapat lebih memanfaatkan pengalaman-pengalaman sendiri
9. Membantu untuk lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat agat bertambah simpati dan kesediaan masyarakat untuk menyokong sekolah
10. Melindungi guru-guru dan tenaga pendidikan terhadap tuntutan-tuntutan yang tak wajar dan kritik tak sehat dari masyarakat”.<sup>7</sup>

#### 4. Fungsi supervisi

Fungsi supervisi menyangkut bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil dan bidang evaluasi. Pengertian supervisi tersebut mempertegas bahwa supervisi dilakukan secara instensif kepada guru.

---

<sup>7</sup> Luk-luk Nur, *Supervisi pendidikan ...*, h. 19.

Hal ini secara tidak langsung berdampak pada prestasi belajar siswa. Berpijak pada keterangan ini, maka supervisi pendidikan mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan
2. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan
3. Sebagai kegiatan dalam hal memimpin dan membimbing.<sup>8</sup>

Menurut Suhertian (dalam buku Luk-Luk Nur Mufidah) menyatakan fungsi-fungsi supervisi sebagai berikut

1. “Mengkoordinasi semua usaha sekolah
  - a. Usaha tiap guru  
Adanya sejumlah guru yang mengajar bidang studi yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajarannya menurut pandangannya kearah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itu perlu dikoodinasikan.<sup>9</sup>
  - b. Usaha-usaha sekolah  
Dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu dikoodinasikan yang baik.
  - c. Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan  
Guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus merupakan hiburan intelektual (*intellectual entertainment*). Untuk itu adalah tugas supervisi
2. Memperlengkap kepemimpinan sekolah  
Kepemimpinan itu suatu keterampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melalui latihan terus-menerus. Dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan sekolah
3. Memperluas pengalaman guru-guru  
Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang yang akan

---

<sup>8</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Pres, 2012), h. 31.

<sup>9</sup> Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi pendidikan*, (Yogyakarta, TERAS, 2009), h. 20.

menjadi pemimpin, bila mau belajar dari pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman yang baru

4. Menstimulasi usaha-usaha sekolah yang kreatif.  
Kemampuan untuk menstimulasi guru-guru agar mereka tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar
5. Memberikan fasilitas dan penilaian terus-menerus.  
Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia diperlukan penilaian secara terus-menerus agar mengetahui kelemahan, kelebihan dari hasil proses belajar mengajar
6. Menganalisis situasi belajar-mengajar  
Memperbaiki situasi belajar-mengajar merupakan tujuan supervisi pendidikan agar mencapai tujuan maka perlu analisis hasil dan proses belajar
7. Memperlengkapi setiap anggota staf dengan pengetahuan dan keterampilan  
Setiap guru memiliki potensi dan dorongan untuk berkembang. Kebanyakan potensi-potensi tidak berkembang karena berbagai faktor. Supervisi memberikan dorongan stimulasi dan membantu agar guru mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan hal mengajar
8. Memadukan dan menyelaraskan tujuan-tujuan pendidikan membentuk kemampuan-kemampuan  
Setiap guru pada suatu saat sudah harus mengukur kemampuannya. Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan".<sup>10</sup>

## 5. Hakikat Supervisi Pendidikan

Surat keputusan Menpan Nomor 118 Tahun 1996 yang diperbarui dengan SK. Menpan Nomor 091/KEP/MENPAN/10/2001 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, lebih suka menggunakan istilah *pengawasan sekolah* dari pada *supervisor*. Pasal 1 ayat 1 dalam SK Menpan tersebut, dinyatakan pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang penuh oleh pejabat yang berwenang untuk

---

<sup>10</sup>Luk-luk Nur, *Supervisi pendidikan...*, h. 21-23.

melakukan pengawasan pendidikan pada satuan pendidikan prasekolah, sekolah dasar, dan sekolah menengah.<sup>11</sup>

Pada pasal 3 ayat 1 dinyatakan: pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis dalam melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan

Pasal 5 ayat 1: tanggung jawab pengawas sekolah, yakni

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan disekolah sesuai dengan penugasannya.
- b. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka pecapai tujuan pendidikan

Tanggung jawab pertama mengindikasi pentingnya supervisi manajerial, sedangkan taggung jawab yang kedua mengindikasikan pentinya supervisi akademik. Hal ini dipertegas lagi dalam PP No.19 Tahun 2005 Pasal 27 yang berbunyi: supervisi meliputi supervisi menejerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan.<sup>12</sup>

Pada penjelasan Pasal 57, supervisi manejerial meliputi aspek pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan, sedangkan supervisi akademik meliputi aspek-aspek pelaksanaan proses pembelajaran. Supervisi (pengawasan) manajerial

---

<sup>11</sup> Jasmani Asf , Syaiful Mustafa, *Supervisi pendidikan: terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*, (Yogyakarta, AR-Ruzz Media, 2013), h. 29.

<sup>12</sup> Jasmani Asf , Syaiful Mustafa, *Supervisi pendidikan...*,h.31.

sasarannya adalah kepala sekolah dan staf sekolah lainnya, sedangkan sasaran supervisi akademik adalah guru.

Ketentuan perundang-undangan diatas menunjukkan bahwa pengawasan satuan pendidikan pada jalur sekolah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus pegawai negeri sipil (PNS) yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan, baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk.<sup>13</sup>

Dengan demikian, hakikat pendidikan supervisor pendidikan sesungguhnya adalah seseorang yang diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) dengan jabatan supervisor untuk melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawab mensupervisi satuan-satuan pendidikan, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik dengan melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan disekolah sesuai dengan penugasan, dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa daam pencapaian tujuan pendidikan.<sup>14</sup>

## **6. Tehnik-Tehnik Supervisi Pendidikan**

Teknik supervisi Pendidikan adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhir dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi.

---

<sup>13</sup>Jasmani Asf , Syaiful Mustafa, *Supervisi pendidikan....*,h. 30-31.

Dalam pelaksanaan supervisi pendidikan, sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervisi. Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perorangan ataupun dengan cara langsung bertatap muka dan cara tak langsung bertatap muka atau melalui media komunikasi.<sup>15</sup>

Adapun teknik-teknik Supervisi adalah sebagai berikut :

a) “Teknik Supervisi yang bersifat kelompok

Teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik Supervisi yang bersifat kelompok antara lain:<sup>16</sup>

1. Pertemuan Orientasi bagi guru baru.  
Pertemuan orientasi adalah pertemuan antara supervisor dengan supervisi (terutama guru baru) yang bertujuan menghantar supervisi memasuki suasana kerja yang baru dikutip menurut pendapat Sagala dan Sahertian. Sistem kerja yang berlaku di sekolah itu.
2. Rapat guru  
Rapat Guru adalah teknik supervisi kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaran, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru.
3. Studi kelompok antar guru  
Studi kelompok antar guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki keahlian dibidang studi tertentu, seperti MIPA, Bahasa, IPS dan sebagainya, dan dikontrol oleh supervisor agar kegiatan dimaksud tidak berubah menjadi ngobrol hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan materi. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu.

---

<sup>15</sup>Saiful Sagala, *Supervisi dan Pengajaran*, (Bandung, Alfabeta, 2010), h. 210.

<sup>16</sup>Suhertian Pie, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 36.

4. Diskusi

Diskusi adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut

5. Workshop

Workshop adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang sedang memecahkan masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok.

6. Tukar menukar pengalaman Tukar menukar pengalaman “*Sharing of Experince*”

Suatu teknik perjumpaan dimana guru menyampaikan pengalaman masing-masing dalam mengajar terhadap topik-topik yang sudah diajarkan, saling memberi dan menerima tanggapan dan saling belajar satu dengan yang lain

b) Teknik Individual dalam Supervisi

Teknik Individual Menurut Sahertian yang dikutip oleh Saiful Sagala adalah teknik pelaksanaan supervisi yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guru guna peningkatan kualitas pengajaran disekolah. Teknik-teknik individual dalam pelaksanaan supervisi antara lain:

1. Teknik Kunjungan kelas

Teknik kunjungan kelas adalah suatu teknik kunjungan yang dilakukan supervisor ke dalam satu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru menghadapi masalah atau kesulitan mengajar selama melaksanakan kegiatan pembelajaran

2. Teknik Observasi Kelas

Teknik observasi kelas dilakukan pada saat guru mengajar. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisor melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi.<sup>17</sup>

3. Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi merupakan dialog yang dilakukan oleh guru dan supervisornya, yang membahas tentang keluhan-keluhan atau

---

<sup>17</sup> Saiful Sagala, *Supervisi dan Pengajaran...*, h. 213-214

kekurangan yang dikeluarkan oleh guru dalam bidang mengajar. dimana disini supervisor dapat memberikan jalan keluarnya.

4. **Intervisitasi (mengunjungi sekolah lain)**

Teknik ini dilakukan oleh sekolah-sekolah yang masih kurang maju dengan menyuruh beberapa orang guru untuk mengunjungi sekolah-sekolah yang ternama dan maju dalam pengelolaannya untuk mengetahui kiat-kiat yang telah diambil sampai sekolah tersebut maju.

5. **Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar.**

Teknik pelaksanaan supervisi ini berkaitan dengan aspek-aspek belajar mengajar. Dalam usaha memberikan pelayanan profesional kepada guru, supervisor pendidikan akan menaruh perhatian terhadap aspek-aspek proses belajar mengajar sehingga diperoleh hasil yang efektif. Supervisor harus mempunyai kemampuan menyeleksi berbagai sumber materi yang digunakan guru untuk mengajar.

6. **Menilai diri sendiri**

Guru dan supervisor melihat kekurangan masing-masing yang mana ini dapat memberikan nilai tambah pada hubungan guru dan supervisor tersebut, yang akhirnya akan memberikan nilai positif bagi kegiatan belajar mengajar yang baik. Menilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru, karena suatu pengukuran terbalik karena selama ini guru hanya menilai murid-muridnya<sup>18</sup>.

## **7. Model-model supervisi pendidikan**

Memahami model-model supervisi memiliki banyak keuntungan tersendiri bagi siapapun yang berprofesi supervisor pendidikan. Dalam beberapa referensi supervisi pendidikan di kenal beberapa model supervisi yang dikembangkan dan yang selama ini telah diterapkan dalam dunia pendidikan atau di satuan pendidikan adalah sebagai berikut:

a. **Model Konvensional (Tradisional)**

Model supervisi konvensional adalah model yang di terapkan pada wilayah yang tradisi dan kultur masyarakatnya otoriter dan feodal. Pada

---

<sup>18</sup>Saiful Sagala, *Supervisi dan Pengajaran...*, h. 215-216.

wilayah ini cenderung melahirkan penguasa yang otokrat dan korektif. Seorang supervisor dipahami sebagai orang yang memiliki power untuk menentukan nasib guru. Karenanya, dalam perspektif behavior, seorang yang menerapkan model ini selalu menampakkan perilaku atau saksi supervisi dalam bentuk inspeksi untuk mencari kesalahan bahkan bisa sering kali memata-matai objek, yaitu guru.<sup>19</sup> Perilaku memata-matai ini disebut dengan istilah *snopervision* atau juga sering disebut sebagai supervisi korektif.

Memata-matai dan mencari kesalahan dalam konteks membimbing guru cenderung melahirkan implikasi negatif terhadap perilaku guru sendiri. Wajar jika kemudian para guru merasa tidak puas, takut, menjauh, tidak akrab, intipati, acuh tak acuh, benci, bahkan menantang dan malas berjumpa dengan supervisor di sekolahnya. Perasaan-perasaan guru yang demikian ini akan memunculkan *image* yang kurang baik bagi supervisor itu sendiri. Padahal kepala sekolah, guru, dan supervisor adalah partner dalam memajukan pendidikan.

Apa yang sesungguhnya diharapkan dari seorang supervisor seperti yang seharusnya seorang supervisor berurusan dengan persiapan dengan kepemimpinan yang efektif.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Walid, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: CV. Salsabila Putra Pratama, 2010), h. 1.

<sup>20</sup> Walid, *Supervisi Pendidikan...*, 3

Untuk melaksanakan ini, ia harus memperbaiki dan mengembangkan perasaan sensitifitasnya terhadap perasaan-perasaan orang lain (kepala sekolah, guru, staf sekolah dan para peserta didik), untuk memperluas ketetapannya tentang anggapan terhadap kelompok mengenai hal-hal yang penting agar selanjutnya dapat melaksanakan hubungan-hubungan kerja sama yang kooperatif, untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi bagi dirinya sendiri, dan untuk lebih sering berhubungan dengan mereka di dalam kelompok yang bekerja dengannya.

b. Model Supervisi Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*). Mengajar merupakan suatu keterampilan (*skill*), tetapi juga suatu seni (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar dan mendidik, supervisi juga pengajar dan pendidik yang kegiatannya memerlukan pengetahuan, keterampilan dan seni. Jadi, model supervisi yang dimaksudkan disini adalah ketika supervisor memerlukan kegiatan supervisi di tuntut berpengetahuan, berketerampilan dan tidak kaku karena dalam kegiatan supervisi juga mengandung seni (*art*).

Supervisor dalam model supervisi artistik ini ingin menjadikan kepala sekolah, guru dan staf sekolah menjadi dirinya sendiri, diajak bekerja sama, saling tukar dan kontribusi ide, pemikiran, memutuskan dan bagaimana seharusnya mengelola sekolah yang baik dan guru mengajar dengan baik untuk bersama-sama berusaha meningkatkan mutu pendidikan.

Pada praktiknya, model supervisi ini mempunyai beberapa ciri khusus yang harus di perhatikan oleh supervisor sebagai berikut:

- 1) “Memerlukan perhatian khusus agar lebih banyak mendengarkan dari pada banyak bicara.
- 2) Memerlukan tingkat perhatian yang cukup dan keahlian yang khusus untuk memahami apa yang di butuhkan oleh orang lain.
- 3) Mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru untuk mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- 4) Memerlukan kemampuan berbahasa tentang cara mengungkapkan apa yang dimilikinya terhadap orang lain.
- 5) Memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan sehingga memperoleh pengalaman dan mengapresiasi dari apa yang di pelajarnya”.<sup>21</sup>

### c. Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah

Supervisi sebagai sebuah model dalam sebuah supervisi pendidikan dapat di gunakan oleh supervisor untuk menjaring informasi atau data dan menilai kinerja kepala sekolah dan guru dengan cara menyebarkan angket.

Dengan menggunakan merit rating, skala penilaian atau *checklist* lalu para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar mengajar guru/dosen di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan guru pada semester yang lalu. Data ini tidak berbicara kepada guru yang mengadakan perbaikan.

Penggunaan alat perekam ini berhubungan erat dengan penelitian. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi.

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) “Di laksanakan secara berencana dan kontinu
- 2) Sistematis dan menggunakan prosedur serta tehnik tertentu.
- 3) Menggunakan instrument yang di peroleh dari keadaan riil.
- 4) Mnegggunakan alat penilain berupa angket yang mudah di jawab.
- 5) Angket di sebar kepada siswa dan atau guru sejawat”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Jasmani Asf, *Supervisi Pendidikan*, ( Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2013 ), h. 91-96.

## 8. Kendala pelaksanaan supervisi di sekolah

Program yang baik tidak akan luput dari kendala atau rintangan dalam aplikasinya, demikian juga supervisi. Dalam pelaksanaan supervisi, ternyata banyak kendala yang di jumpai. Berikut adalah beberapa kendala tersebut.

### a. Kurangnya ghairah keilmuan guru

Kurangnya ghairah guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Tentu ini adalah pekerjaan berat kerana bentuknya mengubah *mindset*, mental, dan kesadaran guru yang sudah terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun disinilah tantangan menarik bagi supervisor, khususnya kepala sekolah. Keteladanan menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan imajinasi yang secara bertahap akan memancarkan aura keilmuan dalam membangkitkan semangat intelektualitas guru.

### b. Pemimpin yang kurang berwibawa

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualitasnya. Bagi pemimpin pendidikan tidak boleh pesimis menghadapi masalah kewibawaan ini. Semuanya membutuhkan proses waktu dan perjuangan tanpa kenal lelah.

### c. Lemahnya kreativitas

Belum banyak kepala sekolah yang memiliki kreativitas tinggi dalam memecahkan masalah. Disinilah pentingnya supervisor untuk meningkatkan

---

<sup>22</sup> M. Walid, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: CV. Salsabila Putra Pratama, 2010 ), h. 26.

kompetensi secara maksimal. Sehingga ia mampu berfikir yang kreatif, kritis, inovatif, dan produktif.

d. Mengedepankan formalitas, mengabaikan esensi

Banyak dijumpai supervisor utamanya penilik dan pengawas di lapangan yang melakukan pekerjaan secara tidak serius, asal-asalan, dan hanya mementingkan formalitas. Ia hanya datang, melihat-lihat, mengisi buku tamu, bertanya sebentar, meminta tanda tangan, kemudian pulang kesibukan dijadikan alasan utama.<sup>23</sup>

## **B. Kepala Sekolah**

Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.<sup>24</sup> Sementara, menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan

“Menurut Jamal Ma'mur Asmani dalam bukunya menyatakan bahwa kepala sekolah adalah jabatan fungsional yang diberikan oleh lembaga yang menaungi sekolah, bisa yayasan, kementerian pendidikan nasional, kementerian agama, atau lainnya, baik melalui mekanisme pemilihan, penunjukan, maupun yang lainnya kepada seseorang”.

Penetapan kepala sekolah oleh lembaga-lembaga ini tentu dengan pertimbangan matang, khususnya berkaitan dengan kualifikasi yang dibutuhkan agar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab besarnya dalam memimpin sekolah.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 18.

## 1. Syarat menjadi kepala sekolah

Melihat beratnya tanggung kepala sekolah, banyak syarat yang diajukan para pakar jika seseorang ingin menjadi kepala sekolah. Menurut Daryanto dalam buku Jamal Ma'mur Asmani menyatakan ada 3 syarat untuk menjadi kepala sekolah.

- a. "Akseptabilitas yaitu dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya. Artinya keberadaannya diterima dan didukung secara bulat. Para guru dan karyawan sebagai komunitas formal yang dipimpinnya mendukung. Masyarakat pendidikan, termasuk komite sekolah sebagai wadah organisasi orang tua, juga memberikan dukungan
- b. Kapabilitas menyangkut aspek kompetensi (kemampuan) untuk menjalankan kepemimpinan. Kepala sekolah harus mampu mengelolala sumber daya dari orang-orang yang dipimpinnya agar tidak menimbulkan konflik.
- c. Integritas menyangkut dengan komitmen moral dan prinsip berpegang teguh pada aturan main yang telah disepakati sesuai dengan peraturan dan norma yang semestinya berlaku".

## 2. Kewajiban kepala sekolah

Sebagai seorang pemimpin, kewajiban menghidupkan organisasi melakat pada diri kepala sekolah. Kewajiban kepala sekolah sebagai berikut

- a. "Menjabarkan visi ke dalam misi terget tertentu
- b. Merumuskan tujua dan terget mutu yang akan dicapai
- c. Menngalisi tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekoalah/madrasah
- d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
- e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah
- f. Melibatkan guru dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah
- g. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua/wali siswa dan masyarakat
- h. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan, dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas presatasi serta sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
- i. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi siswa
- j. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelasaan kurikulum
- k. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah

- l. Meningkatkan mutu pendidikan
- m. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- n. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluaskan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madasah<sup>26</sup>
- o. Membantu, membina, mempertahankan lingkungan sekolah serta program pembelajaran kondusif bagi proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- p. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efesiensi dan efektif
- q. Menjalin kerja sama dengan orang tua atau wali siswa serta masyarakat, dan komite sekolah mengaggapi kepentingan serta kebutuhan komunias yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- r. Kepala sekolah dapat mendelegasikan sebagian tugas kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya”.<sup>27</sup>

### 3. Fungsi kepala sekolah

- a. Sebagai pendidik (*Educator*)
- b. Sebagai manajer
- c. Sebagai administrator
- d. Sebagai supervisor
- e. Sebagai leader
- f. Sebagai inovator
- g. Sebagai motivator.<sup>28</sup>

#### C. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai sekolahnya. Kegiatan ini mencakup penelitian, penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pemberian jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya.

---

<sup>26</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Cet Ke -1 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.), h. 117.

<sup>27</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing...*, h. 118.

<sup>28</sup> E, Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesiona*, Cet ke-9, ( Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007 ), h. 98-120.

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, antara lain:

1. Pembinaan Guru

Guru sebagai pelaksana kurikulum harus mendapatkan bimbingan dari kepala sekolah, sehingga guru mampu melaksanakan kurikulum dengan baik. Maka sebagai supervisor yang mengadakan pembinaan terhadap guru, kepala sekolah dituntut harus memiliki sikap diantaranya; memiliki jiwa kepemimpinan, mengenal keadaan guru dan pegawai lainnya, membangkitkan semangat mereka dalam bertugas, memberikan kesempatan yang luas kepada mereka untuk mengembangkan kariernya dan menciptakan rasa kekeluargaan diantara mereka.

Kepala sekolah dituntut harus memadukan semangat kerja para guru agar menjadi satu kesatuan yang dinamis dalam melaksanakan tugasnya disekolah. Selain itu juga kepala sekolah harus mampu meniadakan pertentangan individual atau kelompok dikalangan guru serta mengembangkan integritas kepribadian, kegotong-royongan dan semangat juang yang tangguh.<sup>29</sup>

2. Pembagian Tugas Kepada Guru

Dalam pembagian tugas kepada guru, kepala sekolah harus terlebih dahulu mengetahui jumlah tenaga guru yang ada. Setelah itu pembagian dapat dilakukan sesuai efektifitas dan efisiensi sekolah tersebut. Kepala sekolah dapat melakukan berdasarkan beberapa sistem; sistem guru kelas, sistem bidang studi dan sistem campuran.

---

<sup>29</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesioanal...*, h. 32.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor bahwa ia hendaknya pandai meneliti dan menentukan syarat-syarat apa saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Kepala sekolah harus meneliti dan menentukan syarat-syarat apa yang telah ada dan mencukupi, apa yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu di usahakan dan dipenuhi.

Menurut Ngalim Purwanto umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain adalah :

- a. “Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.<sup>30</sup>
- d. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- e. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan instansi-instansi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa”.<sup>31</sup>

Berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai supervisor, fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi pembelajaran sehingga guru-guru dapat mengajar dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Kepala Sekolah sebagai supervisor bertugas

---

<sup>30</sup> Ngalim Purwanto, *Evaluasi Hasil Belajar*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009), h. 120

<sup>31</sup> Ngalim, Purwanto. *Evaluasi Hasil Belajar*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009) H. 120

mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat berjalan dengan lancar dan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada guru dan seluruh staff dalam pengelolaan sekolah atau menyelenggarakan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Supervisi berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan pembelajaran atau bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa. Dari berbagai pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin pendidikan yang dalam tataran operasional mempunyai tugas dalam memimpin secara organisatoris yang membina, membimbing, memberi bantuan dan dorongan kepada staf sekolah dalam usaha perbaikan pengajaran yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.<sup>32</sup>

#### **D. Kinerja Guru**

Kinerja guru (kependidikan) merupakan perilaku kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kinerja guru yang bersangkutan.

##### **1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

- a. “Efektifitas dan efisiensi artinya suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai dan akibat-akibat yang tidak dicari dalam kegiatan mempunyai nilai yang tidak penting dari hasil yang dicapai
- b. Otoritas (wewenang), adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seseorang anggota

---

<sup>32</sup> Ngalm Purwanto., *Evaluasi Hasil Belajar...*, h. 123.

organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya

- c. Disiplin, adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku
- d. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi”.<sup>33</sup>

## 2. Evaluasi penilaian kinerja guru

Menurut Owens dalam (buku Muwahid Shuhan), mengatakan penilaian terhadap kinerja guru memiliki tujuan:

- a. “Evaluasi dengan penentuan gaji
- b. Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara dan pemecatan pegawai
- c. Pengembangan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan karir pegawai dan pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kerja dan umpan balik”.<sup>34</sup>

## 3. Proses manajemen kinerja guru

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang harus dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun komponen-komponen sistem manajemen kinerja adalah

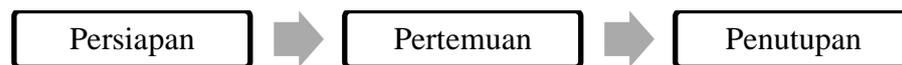
### 1. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) kerja adalah menentukan dan merumuskan segala apa yang di tuntut oleh situasi dan kondisi unit organisasi yang kita pimpin, perencanaan kinerja dapat di bagi 3 tahap utama:

---

<sup>33</sup> Muwahid shuhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: TERAS, 2013), h. 99.

<sup>34</sup> Muwahid shuhan, *model kepemimpinan...*, h. 100.



Gambar : 2.1

## 2. Peningkatan kinerja guru

Peningkatan kinerja guru identik dengan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya serta meningkatkan motivasi kerja.<sup>35</sup>

### E. **Supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru dilihat dari perspektif Islam**

#### 1. **Pengawasan dan pengendalian dalam perspektif Islam**

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang merupakan pengukuran dan koreksi semua kegiatan di dalam rangka memastikan bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana organisasi dapat terlaksana dengan baik. “Menurut Winardi: Pengawasan adalah semua aktifitas yang dilaksanakan oleh pihak kepala sekolah (*manajer*) dalam upaya memastikan bahwa hasil actual sesuai dengan hasil yang direncanakan”.<sup>36</sup>

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

<sup>35</sup> Muwahid Shuhan, *Model Kepemimpinan...*, h. 112-117.

<sup>36</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000). h. 257.

Dari definisi tersebut terlihat bahwa pengawasan diselenggarakan pada waktu kegiatan sedang berlangsung. Pengawasan juga sebagai alat untuk memantau dan menilai perencanaan dan pelaksanaan apa ada kesalahan dan penyimpangan untuk kemudian dilakukan perbaikan serta mencegah upaya tidak terulang lagi kesalahan dan penyimpangan.

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah tindakan atas proses kegiatan untuk mengontrol dan menilai terhadap pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan. Sedangkan tujuan pengawasan diantaranya yaitu :

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, hambatan, dan ketidakadilan
2. Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, hambatan, dan ketidakadilan
3. Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik
4. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi
5. Meningkatkan kelancaran operasi sekolah dalam menciptakan iklim positif
6. Meningkatkan kinerja guru secara optimal
7. Memberikan opini atas kinerja guru dan staf
8. Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kerja yang ada
9. Menciptakan terwujudnya organisasi yang bersih<sup>37</sup>

Proses pengawasan atau *Ar-Riqobah* merupakan suatu yang harus ada dan harus dilaksanakan. *Ar-Riqobah* atau proses kontrol merupakan kewajiban yang terus menerus harus dilaksanakan, karena kontrol merupakan pengecekan jalannya *planning* dalam organisasi guna menghindari kegagalan atau akibat yang lebih

---

<sup>37</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010). h. 40

buruk. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:<sup>38</sup>

- a. Ketaqwaan individu, bahwa seluruh guru dan staf administrasi dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa.
- b. Kontrol anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
- c. Penerapan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan syariah.

Hal ini sebagaimana disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW yang artinya: *“Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain, lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain”*

Di dalam Al-qur’an banyak menyebutkan mengenai konsep *controlling*.

Diantaranya yaitu: Surat **At-Tahrim** ayat 6

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا قُوْا اَنْفُسَكُمْ وَاَهْلِيْكُمْ نَارًا

*Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka.” (Q.S. at-Tahrim)*

Pengawasan juga merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur’an surat **As-Shaf** ayat 3:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ

---

<sup>38</sup> M. Ismail Yusanto, M. Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Stategis Perspektif Syariah, Khirul Bayan*, (Jakarta: Bumi Aksara , 2003), h. 148.

*Artinya “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.( Q.S As-Shaf Ayat:3)”*

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam Surat **As-Sajadah, ayat 5** berikut.<sup>39</sup>

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

*Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.*

Kandungan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini, merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi manajemen adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.<sup>40</sup> Sejalan dengan ayat di atas,

<sup>39</sup>Abudin Nata, *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan( Tafsir Al Ayat Al Tarbawy)*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h. 198.

<sup>40</sup> Abudin Nata, *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan...*, h. 200.

Allah Swt memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat (**Al Hasyr: 18**) yang berbunyi

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ  
خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

*Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. ( Q. S Al Hasyr : 18)*

Kemudian dalam Surat **Al Infithar(11-12)**

يَعْمَلُوْنَ مَا تَفْعَلُوْنَ ﴿١٢﴾ اِنَّ الْاَبْرَارَ لَفِيْ نَعِيْمٍ ﴿١١﴾

*Artinya : “Yang mulia ( disisi Allah) dan mencatat ( pekerjaan-pekerjaanitu) (11). Merekamengatahuiapa yang kamu kerjakan(12)” (Q.S. al-Infithar: 11-12)*

Tafsir ayat ini adalah “sesungguhnya pada kalian ada malaikat penjaga yang mulia lagi mencatat. Maka jangan kalian hadapkan mereka dengan kekejian sehingga mereka menulis seluruh amalan-amalan kalian”.

Kaitan *controlling* dengan ayat ini adalah Pengawasan terhadap diri kita supaya kita senantiasa melakukan kebaikan dan tidak melakukan kemungkaran. Karena kehidupan kita selalu diawasi oleh malaikat.

Surat **Al Hijr ayat (92-93)**

فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِيْنَ ﴿٩٢﴾ عَمَّا كَانُوْا يَعْمَلُوْنَ ﴿٩٣﴾

Artinya : “Maka demi Tuhanmu, kami pasti akan menanyai mereka semua, tentang apa yang telah mereka kerjakan dahulu” (Q.S. al-Hijr: 92-93)

Tafsir ayat ini merupakan lanjutan dari ayat sebelumnya yaitu ketika Allah mengancam kaum musyrikin Mekah dan siapa pun yang durhaka dan bersikap buruk terhadap Al-Qur’an dengan firmanNya: Kami juga telah menimpakan siksa atas *al muqtasimin* yakni orang-orang yang memilah-milah kitab Allah dan menyifatinya dengan sifat yang beraneka ragam yaitu orang-orang yang telah menjadikan Al-Qur’an terbagi-bagi. Ada yang menamainya sihir, atau syair atau tenung dan sebagainya atau ada yang mereka benarkan ada juga yang mengingkari. Maka demi tuhanmu, Kami pasti akan menanyai mereka kelak di hari kemudian, tentang apa yang telah dan terus menerus mereka kerjakan dahulu.<sup>41</sup>

## 2. Supervisi dalam perspektif Islam

### Al-Baqarah (2: 259)

أَوْ كَالَّذِي مَرَّ عَلَىٰ قَرْيَةٍ وَهِيَ خَاوِيَةٌ عَلَىٰ عُرُوشِهَا قَالَ أَنَّىٰ يُحْيِي هَٰذِهِ اللَّهُ بَعْدَ مَوْتِهَا فَأَمَاتَهُ اللَّهُ مِائَةَ عَامٍ ثُمَّ بَعَثَهُ ۖ قَالَ كَمْ لَبِثْتَ قَالَ لَبِثْتُ يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ ۖ قَالَ بَل لَّبِثْتَ مِائَةَ عَامٍ فَانظُرْ إِلَىٰ طَعَامِكَ وَشَرَابِكَ لَمْ يَتَسَنَّهْ ۖ وَانظُرْ إِلَىٰ حِمَارِكَ وَلِنَجْعَلَكَ آيَةً لِّلنَّاسِ ۖ وَانظُرْ إِلَىٰ الْعِظَامِ كَيْفَ نُنشِزُهَا ثُمَّ نَكْسُوهَا لَحْمًا ۚ فَلَمَّا تَبَيَّنَ لَهُ ۖ قَالَ أَعْلَمُ أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٥٩﴾

<sup>41</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an*, Lentera Hati, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada , 2001). h. 166.

Artinya: "Atau Apakah (kamu tidak memperhatikan) orang yang melalui suatu negeri yang (temboknya) telah roboh menutupi atapnya. Dia berkata: "Bagaimana Allah menghidupkan kembali negeri ini setelah hancur?" Maka Allah mematikan orang itu seratus tahun, kemudian menghidupkannya kembali. Allah bertanya: "Berapakah lamanya kamu tinggal di sini?" ia menjawab: "Saya tinggal di sini sehari atau setengah hari." Allah berfirman: "Sebenarnya kamu telah tinggal di sini seratus tahun lamanya; lihatlah kepada makanan dan minumanmu yang belum lagi beubah; dan lihatlah kepada keledai kamu (yang telah menjadi tulang belulang); Kami akan menjadikan kamu tanda kekuasaan Kami bagi manusia; dan lihatlah kepada tulang belulang keledai itu, kemudian Kami menyusunnya kembali, kemudian Kami membalutnya dengan daging." Maka tatkala telah nyata kepadanya (bagaimana Allah menghidupkan yang telah mati) diapun berkata: "Saya yakin bahwa Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu."(QS. Al-Baqarah, 2: 259).

#### Al-Baqarah (2 : 186)

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ ۖ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلِيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ ﴿١٨٦﴾

Artinya: "Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, maka (jawablah), bahwasanya Aku adalah dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia memohon kepada-Ku, maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintah-Ku) dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran"(QS. Al-Baqarah, 2: 186).

#### Al-Qashash (28 : 77)

وَأَبْتَغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagian) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagiaanmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu,

dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”(QS. Al-Qashash, 28: 77).

#### Al-Mulk ( 67: 15 )

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ

النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: “Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”(QS. Al Mulk, 67: 15)

#### Al-Jumu'ah (62: 10)

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”(QS. Al-Jum'ah, 62:10).

#### Al-Hadiid (57 : 28)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وءَامِنُوا بِرَسُولِهِ ۙ يُؤْتِكُمْ كِفْلَيْنِ مِنْ رَحْمَتِهِ ۗ وَيَجْعَلْ

لَكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِ ۗ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ۗ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٢٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman (kepada para rasul), bertakwalah kepada Allah dan berimanlah kepada Rasul-Nya, niscaya Allah memberikan rahmat-Nya kepadamu dua bagian, dan menjadikan untukmu cahaya yang dengan cahaya itu kamu dapat berjalan dan Dia

*mengampuni kamu. Dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”(QS. Al-Hadiid, 57: 28).*

#### **An-Nisaa (4: 32)**

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبُوا<sup>ص</sup>  
وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبْنَ<sup>ع</sup> وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ<sup>ق</sup> إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ  
شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

Artinya: “Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (Karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.”(QS. An-Nisaa, 4 : 32).

### **3. Kinerja guru dalam perspektif Islam**

Guru dalam Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan seluruh potensinya, baik potensi afektif, potensi kognitif maupun potensi psikomotorik. Guru juga berarti orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan pada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai tingkat kedewasaan sertamampu berdiri sendiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba Allah dan ia mampu sebagai makhluk sosial dan makhluk individu yang mandiri.

Guru dalam Islam sebagai pemegang jabatan profesional membawa misi ganda dalam waktu yang bersamaan, yaitu misi agama dan misi ilmu pengetahuan. Misi agama menuntut guru untuk menyampaikan nilai-nilai ajaran agama kepada anak didik, sehingga anak didik dapat menjalankan kehidupan

sesuai dengan norma-norma agama tersebut. Misi ilmu pengetahuan menuntut guru menyampaikan ilmu sesuai dengan perkembangan zaman.<sup>42</sup>

Allah berfirman dalam Al-Qur'an, sebagai berikut:

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ  
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٤﴾

Artinya “*Sesungguhnya Allah telah memberi karunia kepada orang yang beriman ketika Allah mengutus di antara mereka seorang Rosul dari golongan mereka sendiri yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan jiwa mereka dan mengajarkan kepada mereka al-kitab dan al-hikmah. Dan sesungguhnya sebelum kedatangan Nabi itu, mereka benar-benar dalam kesesatan yang nyata (QS. Ali Imran, 3 : 164).*

Dari ayat diatas, dapat ditarik kesimpulan yang utama bahwa Rasulullah selain Nabi juga sebagai pendidik (guru). Oleh karena itu tugas utama guru menurut ayat tersebut adalah :

1. Penyucian, yakni pengembangan, pembersihan dan pengangkatan jiwa kepada pencipta-Nya, menjauhkan diri dari kejahatan dan menjaga diri agar tetap berada pada fitrah.
2. Pengajaran, yakni pengalihan berbagai pengetahuan dan akidah kepada akal dan hati kaum Muslimin agar mereka merealisasikannya dalam tingkat laku kehidupan.

Jadi tugas guru dalam Islam tidak hanya mengajar dalam kelas, tetapi juga sebagai pembawa norma (*norm drager*) agama di tengah-tengah masyarakat. Jika manusia lahir membawa kebaikan-kebaikan (fitrah) maka tugas pendidikan harus

---

<sup>42</sup> Muhamad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Yogyakarta : Prismsophie, 2004), h. 158.

mengembangkan elemen-elemen (baik) tersebut yang dibawanya sejak lahir. Dengan begitu apapun yang di ajarkan di sekolah jangan sampai bertentangan dengan prinsip-prinsip fitrahnya tersebut.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Muhamad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional...*, h. 159



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Sebuah penelitian memerlukan suatu rancangan penelitian yang tepat agar data yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan. Rancangan penelitian meliputi metode penelitian dan teknik pengumpulan data, metode merupakan cara yang digunakan untuk membahas dan meneliti masalah. Adapun penetapan metode yang penulis pergunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.<sup>1</sup>

##### **B. Subyek Penelitian**

Dalam hal ini subjek penelitian ialah yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian. Objek penelitian yakni sasaran penelitian yang fokus dan lokus terhadap penelitian. Dalam penelitian kualitatif, penentuan subjek haruslah memiliki kualifikasi yakni harus mengetahui, memahami dan mengalami sehingga data yang diperoleh akan lebih valid. Sebagaimana diketahui dalam penelitian kualitatif, peneliti akan memasuki situasi sosial tertentu, melakukan pengamatan dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial dalam objek penelitian penulis.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sutinah, Bagong Suyanto, *Metode Penelitian Sosial: Berbagai alternatif Pendekatan*, (Jakarta: Kencana, 2005), h. 165.

<sup>2</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT kencana, 2007), h. 76.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian ini antara lain, *pertama*, kepala sekolah, sebagai supervisor dalam segala kegiatan baik kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru maupun yang berkaitan dengan administrasi sekolah. *Kedua* 3 orang guru di MAN Kota Bakti Pidie.

Pemilihan subjek penelitian melalui tehnik *purposive sampling* yaitu tehnik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, diantaranya dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.<sup>3</sup>

### **C. Instrumen Penelitian**

“Menurut Sugiono: dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau penelitian adalah peneliti itu sendiri, peneliti kualitatif berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisi data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya”.<sup>4</sup>

Instrumen penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan lembar observasi, lembar wawancara kemudian peneliti juga terjun langsung kelapangan melihat bagaimana proses kegiatan supervisi berlangsung.

---

<sup>3</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 219.

<sup>4</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: AlfaBeta, 2009 ), h. 305.

#### **D. Tehnik Pengumpulan Data**

Penelitian menggunakan tehnik pengumpulan data sebagai berikut:

##### 1. Observasi

Observasi adalah suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena-fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat. Dalam penelitian ini observasi peneliti lakukan untuk mengungkapkan fakta-fakta dari rumusan masalah tentang pelaksanaan supervise kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru dan kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi pendidikan di MAN Kota Bakti Pidie. Observasi akan dilakukan kepada kepala sekolah, guru dan staf administrasi.

##### 2. Wawancara

Wawancara merupakan “salah satu tehnik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung.”<sup>5</sup> Wawancara dalam penelitian ini untuk menjawab rumusan masalah tentang pelaksanaan supervisi kepala sekolah, serta kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie. Wawancara akan peneliti lakukan kepada kepala sekolah, guru dan staf administrasi MAN Kota Bakti Pidie.

---

<sup>5</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 133.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi “Menurut Sugiono adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang”.<sup>6</sup> Dokumentasi dalam penelitian ini untuk mengungkapkan jawaban dari rumusan masalah pertamadan kedua yaitu yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi serta kendala-kendalanya. Dokumentasi dalam penelitian ini mengumpulkan sumber data yang penulis dapatkan dari pihak sekolah dan telah disimpan sebagai arsip. Sumber data tersebut penulis gunakan untuk dapat mendukung penelitian. Data-data informasi mengenai pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie, seperti RPP, Silabus, buku agenda, arsip-arsip tentang supervisi, serta *schedule* kepala sekolah.

#### **E. Tehnik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 327.

<sup>7</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: AlfaBeta, 2012), h. 89.

Menurut konsep Norma K. Denkin, mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda.

Menurut konsep Norman K. Denkin, triangulasi meliputi tiga hal, yaitu:

1. “Triangulasi metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Membandingkan hasil informasi wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai subjek penelitian yang telah ditentukan peneliti.
2. Triangulasi sumber data, dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data, membandingkan hasil informasi dari subjek penelitian yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf administrasi
3. Triangulasi teori, dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil penelitian berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statemen*. Membandingkan informasi dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan”<sup>8</sup>

Analisis data pada penelitian ini, menggunakan analisis data Miles dan Huberman. “Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh.” Analisis data kualitatif terdapat tiga tahap:

1. “Tahap reduksi data  
Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti. Mereduksikan data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting dicari tema dan pola. Dengan demikian reduksi data adalah bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang, yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil,
2. Tahap penyajian data  
Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Penyajian data adalah kegiatan ketika

---

<sup>8</sup> Norman K. Denkin, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 31.

sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan

3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah hasil analisis data yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan. Kesimpulan pada awalnya yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan bertambah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan sudah dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan pengumpulan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel”.<sup>9</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution menyatakan “Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 252.

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung; Alfabeta, 2008), h. 245.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di MAN Kota Bakti Pidie selama 1 (satu) minggu terhitung dari tanggal 02 Maret 2017 sampai dengan tanggal 08 Maret 2017. MAN Kota Bakti Pidie merupakan salah satu sekolah tingkat atas di Sigli yang beralamat di jalan Tangse, Kampung Pisang, Kecamatan Sakti, Kabupaten Pidie. Adapun jenis bangunan yang mengelilingi sekolah adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Barat : Sawah Warga Gampong Pisang
2. Sebelah Timur : Gampong Pisang
3. Sebelah Utara : Sawah Warga Gampong Pisang
4. Sebelah Selatan : SMAN1 Sakti

##### **2. Visi Misi MAN Kota Bakti**

###### **Visi Madrasah**

Terwujudnya generasi yang berfikir logis, kritis, kreatif dan berakhlak mulia menuju masa depan yang cemerlang berdasarkan syariat Islam

###### **Misi Madrasah**

1. Membentuk generasi yang berilmu pengetahuan dan berwawasan tinggi kreatif, terampil, mandiri dan bertanggung jawab.
2. Meningkatkan prestasi serta memiliki jiwa pengabdian kepada agama, nusa dan bangsa.
3. Membentuk generasi yang berakhlak mulia, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie

### 3. Keadaan Sarana dan Prasarana

**TABEL 4.1 DAFTAR KEADAAN GEDUNG MAN KOTA BAKTI TAHUN 2016 / 2017**

| No | Jenis Sarana dan Prasarana | Jumlah | Ukuran / Meter | Ket  |
|----|----------------------------|--------|----------------|------|
| 1  | 2                          | 3      | 4              | 5    |
| 1  | Ruang kepala sekolah       | 1      | 3x4 Meter      | Baik |
| 2  | Ruang guru                 | 1      | 8x6 Meter      | Baik |
| 3  | Ruang kelas                | 9      | 6x4 Meter      | Baik |
| 4  | Ruang lab IPA              | 1      | 6x4 Meter      | Baik |
| 5  | Ruang lab Bahasa           | 1      | 6x4 Meter      | Baik |
| 6  | Ruang lab Komputer         | 1      | 3x5 Meter      | Baik |
| 7  | Ruang perpustakaan         | 1      | 8x6 Meter      | Baik |
| 8  | Ruang OSIS                 | 1      | 4x3 Meter      | Baik |
| 10 | Ruang UKS                  | 1      | 4x3 Meter      | Baik |
| 11 | Ruang Gudang               | 1      | 3x4 Meter      | Baik |
| 12 | Kamar mandi guru/WC        | 2      | 2x3 Meter      | Baik |
| 13 | Kamar mandi siswa/WC       | 2      | 2x3 Meter      | Baik |
| 14 | Kamar mandi kepala sekolah | 1      | 2x3 Meter      | Baik |
| 15 | Mushollah                  | 1      | 10x12 Meter    | Baik |
| 16 | Ruang Tata usaha           | 1      | 3x4 Meter      | Baik |
| 17 | Ruang tamu                 | 1      | 4x6 Meter      | Baik |
| 18 | Kantin                     | 1      | 4x8 Meter      | Baik |

Luas bangunan: 1,5 Ha<sup>2</sup>

Berdasarkan tabel 4.1 dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa MAN Kota Bakti Pidie memiliki satu Ruang Kepala Madrasah yang berukuran 3x4 meter, satu ruang guru dengan ukuran 8x6 meter, 9 ruang kelas yang terdiri dari kelas IPA dan IPS yang berukuran masing-masing kelas 6x4 meter yang tidak tergolong sempit dalam proses belajar mengajar, MAN Kota Bakti Pidie juga memiliki Laboratorium IPA dan Bahasa yang berukuran sama yaitu 6x4 berbeda dengan

<sup>2</sup>Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie

Laboratorium Komputer yang hanya memiliki 3x5 meter saja, hal itu bisa dikatakan sangat sempit akan tetapi Kepala Madrasah akan merencanakan pembangunan gedung baru untuk Laboratorium Komputer secara Inisiatif. Untuk ruang Osis dan ruang UKS yang berukuran sama yaitu 4x3 meter tetapi fasilitas yang dimiliki kedua ruang tersebut belum lengkap, satu ruang gudang yang berukuran 3x4 meter yang digunakan sebagai tempat penyimpanan barang-barang inventaris sekolah, 2 unit Kamar mandi/WC siswa dan guru yang memiliki ukuran yang sama dengan kondisi yang masih bagus, 1 buah gedung Mushalla yang difasilitasi oleh siswa setiap hari secara bergiliran kelas, hal ini dikarenakan ukuran yang agak sempit untuk 410 orang siswa yaitu 10x12 meter saja, satu ruang tata usaha yang berukuran 3x4 yang agak sempit untuk bagian Administrasi dan satu buah ruang tamu dengan ukuran 4x6 dan kantin dengan ukuran 4x8 yang dikelola oleh salah satu keluarga penjaga sekolah sebagai koperasi sekolah.<sup>3</sup>

#### **4. Data Kepala Sekolah dan Guru**

Jumlah personil MAN Kota BaktiPidie yang berstatus Pegawai Negeri Sipil berjumlah sebanyak 28 orang, yang diantaranya terdiri laki-laki sebanyak 11 orang dan perempuan 17 orang, 24 orang berposisi dibidang pengajaran dan 4 (empat) orang diposisi dibidang pegawai tata usaha. Adapun rinciannya dapat dilihat pada table 4.3 dibawah ini.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie

<sup>4</sup>Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie

**TABEL 4.2 DATA GURU DAN KARYAWAN PNS PADA MAN KOTA  
BAKTI TAHUN PELAJARAN 2016-2017**

| <b>NO</b> | <b>NAMA</b>              | <b>L/P</b> | <b>JABATAN</b>         | <b>KET</b> |
|-----------|--------------------------|------------|------------------------|------------|
| <b>1</b>  | <b>2</b>                 | <b>3</b>   | <b>4</b>               | <b>5</b>   |
| 1         | Muzakkir. S.Ag           | L          | Kepala Madrasah        |            |
| 2         | Nurjani, S.Pd            | P          | Kepala T.U             |            |
| 3         | Junaidi. S.Pd            | L          | Wk. Kurikulum          |            |
| 4         | Kisman, S.Pd             | L          | Waka kesiswaan         |            |
| 5         | Drs. Iskandar            | L          | Sarpras                |            |
| 6         | Drs. Manfaluti           | L          | Wali Kelas X.3         |            |
| 7         | Rohana, S. Ag            | P          | Wali Kelas XI.IPA.1    |            |
| 8         | Drs. Kamaruddin          | L          | Pengajar               |            |
| 9         | Ansari, S. Ag            | L          | Kep. Lab. Computer     |            |
| 10        | Faridah, S. Ag           | P          | Wali Kelas XII. IPS.1  |            |
| 11        | Faridah, S. Pd           | P          | Wali Kelas XII IPA.2   |            |
| 12        | Zahara Fonna, S. Ag      | P          | Wali Kelas XI. IPS 1   |            |
| 13        | Mayakusmawati, S. Pd     | P          | Wali Kelas XII. IPA. 1 |            |
| 14        | Dra. Asiah Rasyid        | P          | Pengajar               |            |
| 15        | Nya'Meueh Zahara, S.Ag   | P          | Pengajar               |            |
| 16        | Nuraida, S. Pd           | P          | Pengajar               |            |
| 17        | Nuraini, S. Pd           | P          | Pengajar               |            |
| 18        | Jasimah, S. Ag           | P          | Pengajar               |            |
| 19        | Sri Darmayana, S. PdI    | P          | Pengajar               |            |
| 20        | Mutia, S. Pd             | P          | Pengajar               |            |
| 21        | Erlina, S. Pd            | P          | Pengajar               |            |
| 22        | Iska Juarni, S. Ag       | P          | Pengajar               |            |
| 23        | Linda Wati, S. PdI       | P          | Wali Kelas X.2         |            |
| 24        | Bismiadhli, S. Ag        | L          | Waka Humas             |            |
| 25        | Sayed Najib Bakri. S. Ag | L          | Pengajar               |            |
| 26        | Nurkhamsiah, SHI         | P          | Bendahara              |            |
| 27        | M. Jamil                 | L          | T.U                    |            |
| 28        | Alfi Syahr. SE           | L          | T.U                    |            |

Table 4.1 merincikan nama-nama pegawai honorer yang terdiri dari Guru Tidak Tetap (GTT) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT). Jumlah keseluruhan guru tidak tetap yang mengabdikan pada MAN Kota Bakti sebanyak 10 orang dan 4 orang dibidang Ketatausahaan. Hal itu dapat dilihat pada table 4.4 di bawah ini.

**TABEL 4.3 DATA GURU, KARYAWAN, HONORER PADA MAN KOTA BAKTI TAHUN PELAJARAN 2016/2017**

| NO | NAMA                | L/P | JABATAN | KET |
|----|---------------------|-----|---------|-----|
| 1  | 2                   | 3   | 4       | 5   |
| 1  | Kartini,A.Md        | P   | PTT     |     |
| 2  | Irfandi S.Pd        | L   | GTT     |     |
| 3  | M. Karnafi. S.Pd    | L   | GTT     |     |
| 4  | Anwar. S.Pd         | L   | GTT     |     |
| 5  | Mulyana. S.Pdi      | P   | GTT     |     |
| 6  | Khairul Annas       | L   | PTT     |     |
| 7  | Dahrianti,S Pd      | P   | GTT     |     |
| 8  | Iswani. SE          | P   | PTT     |     |
| 9  | Dahlia              | P   | PTT     |     |
| 10 | Hikmaton Nisa. S.Pd | P   | GTT     |     |
| 11 | Martunis. S.PdI     | L   | GTT     |     |
| 12 | Anita Rusana S.Pd   | P   | GTT     |     |
| 13 | Mahlil Hamdi        | L   | PTT     |     |
| 14 | Rasyidah,S.Pd       | P   | GTT     |     |

Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie

### 5. Keadaan Siswa

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2016-2017 seluruhnya berjumlah 410 Siswa, Persebaran jumlah peserta didik antara kelas merata di kelas X adasebanyak 146, peserta didik pada program IPA-IPS di kelas XI ada 149 dan Kelas XII Sebanyak 115 siswa.

**TABEL 4.4 JUMLAH PESERTA DIDIK PADA MAN KOTA BAKTI TAHUN PELAJARAN 2016/2017**

| No | Kelas         | Jumlah Laki<br>-Laki | Jumlah<br>Perempuan | Jumlah     | Ket |
|----|---------------|----------------------|---------------------|------------|-----|
| 1  | 1             | 2                    | 3                   | 4          | 5   |
| 1  | X             | 54                   | 92                  | 146        |     |
| 2  | XI            | 52                   | 97                  | 149        |     |
| 3  | XII           | 42                   | 73                  | 115        |     |
| 4  | <b>JUMLAH</b> | <b>148</b>           | <b>262</b>          | <b>410</b> |     |

Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie<sup>5</sup>

<sup>5</sup>Sumber data: Arsip MAN Kota Bakti Pidie

## **B. Penyajian data**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi, teknik wawancara dan dokumentasi sebagai cara untuk memperoleh data primer dari penelitian ini. Metode yang digunakan oleh peneliti salah satunya adalah wawancara. Peneliti memilih melakukan wawancara dengan pihak internal sekolah yang peneliti anggap cukup mewakili sekolah, dan juga peneliti ingin mengetahui pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru.

Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan *teknik purposive* yaitu seseorang atau sesuatu diambil sebagai sampel atau informan karena peneliti menganggap bahwa seseorang atau sesuatu tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian. Wawancara ini dimaksudkan untuk memperoleh pendapat atau jawaban yang lebih mendalam dari internal MAN Kota Bakti Pidie.

### **1. Pelaksanaan supervisi kepala dalam pembinaan kinerja guru**

Seiring dengan perkembangan dunia pendidikan, MAN Kota Bakti Pidie mengalami banyak perubahan diberbagai sektor. Sejak didirikan sampai sekarang ini. Hal ini dapat dilihat dari infrastruktur berupa kondisi fisik bangunan dan kelengkapan fasilitas pendukung pendidikan yang dibangun di atas lahan sendiri hal ini tentunya dipengaruhi oleh seorang pimpinan yang arif dan bijak.

Kepala sekolah merupakan figur yang memberikan contoh positif dan tauladan kepada bawahan yang ia pimpin, berhasil atau tidaknya sebuah sekolah disebabkan oleh kepala sekolah itu sendiri, karena kepala sekolah merupakan ujung tombak atas keberhasilan sebuah sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah

mempunyai peran penting dalam menstabilkan dan meningkatkan kinerja guru sehingga mutu pendidikan dan prestasi siswa juga meningkat.

Untuk mengetahui kegiatan sehari-hari dan kedisiplinan kepala sekolah dan juga guru MAN Kota Bakti Pidie, peneliti mengajukan pertanyaan yaitu “biasanya jam berapa bapak tiba di sekolah?. Jawaban yang diperoleh adalah:

KP.S. “Jam 8 kurang 15, jadi ya jam 07.45, karena kita masuk jam 8 pas karena saya berangkat dari sigli, disinikan ada *finger print* jadi kita tau kalau ada guru-guru yang telat datang, kalau *finger print* kan gak bisa titip absen sama guru lain”.<sup>6</sup>

Adapun wawancara dengan guru mengenai kehadiran adalah “Apakah bapak/ibu datang kesekolah tepat waktu setiap hari?

GR. N. “Iya saya datang tepat waktu setiap hari, karena berlaku *finger print* jadi dari setengah delapan sampai jam 8 kalau pagi, kalau pulangny dari jam 8 sampai jam 5”.<sup>7</sup>

GR. E. “Insya allah kita memangkan selama pinjer disini semua guru harus datang tepat waktu, biasanya jam setengah 8 sampai jam 8”.<sup>8</sup>

GR. A. Iya biasanya saya jam 8 kurang 15 sudah ada sampai disekolah setiap hari buktinya ada di *finger print*”.<sup>9</sup>

Pertanyaan *kedua* yang penulis ajukan adalah, Apakah bapak rutin memeriksa kesiapan guru untuk mengajar, perangkat pembelajaran guru RPP dan kesesuaian materi dengan silabus serta media yang digunakan guru sebelum masuk kelas untuk mengajar?. Jawaban yang peneliti peroleh yaitu:

KP. S. “Kalau RPP, silabus dan media sering, sering sering malah kadang sudah dikumpulkan kemari kalau ada diperiksa, tapi sering terlewat karena menyangkut dengan waktu.”<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

Adapun pertanyaan *kedua* yang peneliti ajukan kepada guru ialah, Apakah kelengkapan perangkat pembelajaran bapak/ibu rutin di periksa oleh kepala sekolah?

GR. N. “Ya, diperiksa karena harus ditandatangani tapi ada juga karena setiap tahun berubah kan ada juga yang belum setiap tahunnya”.<sup>11</sup>

GR. N. “Ya, dikarenakan semua perangkat pembelajaran itu harus ditandatangani dulu oleh kepala sekolah baru guru bisa menggunakannya”.<sup>12</sup>

GR. A. “Tentu diperiksa dulu sebelum kami masuk keruang untuk mengajar kepada siswa”.<sup>13</sup>

Pertanyaan *ketiga* yang penulis ajukan kepada kepala sekolah yaitu mengenai, Apakah guru-guru disini sudah bisa menggunakan media pembelajaran semua dan apakah bapak mengharuskan guru-guru bapak untuk menggunakan media pembelajaran?. Jawaban yang penulis dapatlan ialah:

KP. S “ya saya haruskan, dan semua bisa menggunakannya, karena guru disinikan sudah bisa menggunakan komputer, infokus sudah bisa membuat bahan ajar dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai, terutama dengan menggunakan *slide animations*”.<sup>14</sup>

Adapun pertanyaan *ketiga* peneliti ajukan kepada guru mengenai, Bagaimana dengan penggunaan media pembelajaran, apakah kepala sekolah mengharuskan kepada bapak/ibu untuk menggunakan media pembelajaran?

GR. N. “Ya mengharuskan untuk membantu sianakkan, membantu siswa kalau SKI memang ada kaset biasanya kami nonton ya tentang kisah nabi muhammad, tentang perangbadar, perang uhud itu ada sebagai penunjang dalam pemebelajaran, ada juga infokus tapi nya beberapa guru yang pakai kerana terbatas ya infokusnya kalau laptop ada, tapi kalau laptop ada juga kerana SKIkan kisah-kisah itu ada kita lihat dilaptop, saya sendiri kalau laptop bisa tapi kalau infokus belum bisa ya”.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

GR. A. “Mengharuskan, tapi kerana kondisi dan situasi yang tidak mendukung ya, sarana dan prasarana tidak memadai terpaksa kadang kami tidak menggunakan nya”.<sup>16</sup>

GR. E. “Ya, akan tetapi kondisi sekolah kita yang tidak mendukung ya dari pihak sarana dan prasarananya, kepala sekolah memang mengharuskan guru-guru disini menggunakan media ya cuman mau gimana infocus cuman 1 harus berbagi dengan 40 orang guru lebih itupun ntah masih bisa”.<sup>17</sup>

Adapun pertanyaan *keempat* yang peneliti ajukan kepada guru ialah, apakah bapak/ibu mengalami kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran, bagaimana reaksi dan tanggapan kepala sekolah, apakah dia ikut membantu bapak/ibu?

GR. N. “Ikut membantu dan juga selalu mengarahkan supaya belajar-belajar ya supaya kami mendapat rangsangan untuk menggunakan media pembelajaran, kesulitan dalam penggunaan media pembelajaran ya mungkin kita kurang pintar, kurang memahami, masih banyak kekurangan dari siguru sendiri dari saya sendiri itu banyak kekurangan dalam penggunaan media karena ya masih mungkin tahap belajar, ya kalau kita katakan itu hal baru bukan hal yang baru lagikan, tapi seolah-olah itu menjadi hal yang baru bagi kami”.<sup>18</sup>

GR. E. “Kalau saya sih tidak, tapi ya seperti yang saya bilang tadi dari segi sarana dan prasarananya yang tidak mendukung, tapi sekarang kepala sekolah sedang mengusahakan pembelian infokus baru barang 5 buah lagi”.<sup>19</sup>

GR. A. “Alhamdulillah kalau saya tidak ya, reaksi kepala sekolah ya mengusahakan untuk penambahan media baru seperti komputer dan infocus agar guru-guru disini lebih mudah dalam penggunaan mediakan”.<sup>20</sup>

Adapun pertanyaan *keempat yang* peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu: Pernahkah bapak membantu guru menggunakan media pembelajaran? Jawaban yang peneliti peroleh, yaitu:

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

KP. S. “kalau guru yang sudah bisa tidak perlu, tapi kalau ada yang kurang paham kita bantu, tapi sepertinya semua sudah bisa, karena belajar di tempat lain bukan disekolah”.

Pertanyaan *kelima* yang penulis ajukan kepada kepala sekolah yaitu: apakah bapak sering berdiskusi dengan guru-guru tentang RPP, kesesuaian materi dengan selabus serta media yang guru gunakan untuk mengajar?

KP. S. “Sering, sering baik secara langsung maupun tidak langsung baik melalui rapat resmi maupun sambil duduk dengan guru membahas diskusi seperti tadi, dari tadi kan duduk ngomong dengan guru masalah nilai midtem itu lah diskusi.”<sup>21</sup>

Pertanyaan *kelima* yang penulis ajukan kepada guru yaitu: apakah bapak/ibu sering berdiskusi dengan kepala tentang RPP, kesesuaian materi dengan selabus, media yang guru gunakan untuk mengajar dan masalah lain?

GR. A. “Kalau diskusi ada, kadang di awal semester, di tengah semester dan di akhir semester, diskusi dengan siswa diruang kelas aktif, diskusi dalam rapat juga aktif jika kepala sekolah meminta pendapat saya ya saya kemukakan pendapat saya”

GR. N. “Ya ada, Kalau dengan guru sesama guru ada , kepala sekolah itu sangat jarang ya kerana kita kalau ada sesuatu problem dalam belajar itu sudah sangat sangat fatal ya mungkin ya tapi ya dengan guru dulu”

GR. E. “diskusi dengan kepala sekolah tentang RPP, silabus dan media ada, kan disini *infocus* cuman ada satu, ya kita diskusi dalam dalam tentang pengadaan *infocus*. Dan kalau saya pribadi dalam diskusi aktif ya,

Pertanyaan *keenam* yang peneliti tanyakan kepada kepala sekolah berkenaan dengan, Tehnik-tehnik apa saja yang bapak lakukan untuk memeriksa RPP, kesesuaian materi dengan selabus serta media yang guru gunakan untuk mengajar ?

---

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

KP. S. “Tehnik yang pertama mengamati kesesuaian pembelajaran dengan pertanyaan yang menyangkut dengan materi, dengan silabus, dengan RPP yang dimiliki itu yang disupervisi, kalau misalnya ada ketidaksesuaian guru kita panggil kita berikan pengertian kita berikan gambaran sehingga dia bisa memperbaiki pada waktu yang lain”

Pertanyaan *ketujuh* yang penulis ajukan yaitu: Apakah bapak sering melakukan kunjungan kelas?. Jawaban yang penulis dapatkan yaitu:

KP. S. “Kunjungan kelas ada, itu saya lakukan setiap hari”.<sup>22</sup>

Adapun hasil wawancara yang penulis ajukan kepada guru pada pertanyaan *ketujuh* yaitu berkenaan dengan kunjungan kelas, “Apakah kepala sekolah sering melakukan kunjungan kelas?. Jawaban yang peneliti dapatkan yaitu:

GR. N. “Ya sering, itu misalnya ada sidak kemudian ada kemudian dibantu oleh wakil-wakil yang lebih sering yaitu wakil kesiswaan, itu dilakukan setiap hari? Tidak setiap misal 2 bulan sekali kerana kepala sekolah juga guru, kepala sekolah mengajar juga 6 jam wajib mungkin ya 6 jam”.<sup>23</sup>

GR. A. “Tidak terlalu sering, kadang 2 bulan sekali kerana kepala sekolah sibuk jugakan dengan kegiatan dia sendiri, karena selain sebagai kepala dia juga harus mengajar 6 jam dalam 1 minggu”.<sup>24</sup>

GR. E. “Ada, cuman tidak terlalu sering ya biasanya dalam 2 bulan sekali sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan diawal semester, jadi semua guru mendapat giliran dari minggu pertama sampai minggu terakhir”.<sup>25</sup>

Selanjutnya adapun pertanyaan *kedelapan* yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu: apakah bapak sering memberi motivasi kepada guru?. Jawaban yang peneliti dapatkan adalah:

KP. S. “Sangat-sangat sering, motivasi pertama-pertama kalau ada biasanya saat upacara senin kemudian saat rapat, kemudian kalau ada guru

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

yang meminta pendapat tentang PBM terutama menyangkut dengan anak-anak yang kurang serius dalam belajar”.<sup>26</sup>

Adapun hasil wawancara yang peneliti ajukan pertanyaan kepada guru berkaitan dengan motivasi adalah, “Apakah kepala sekolah sering memberi motivasi kepada guru?. Jawaban yang peneliti peroleh yaitu:

GR. N. “Motivasi ada diberikan, kadang-kadang waktu upacara hari senin, kadang ada juga sebelum masuk ruangan untuk mengajar, beliau memberi motivasi kepada kami, tapi ya jarang ya kerena dia kan sibuk juga, kan gak mungkin setiap hari memberi motivasi kepada orang yang sama, nanti udah dibilang pilih kasih lagi. Ya pokoknya kepala sekolah ada memberikan motivasi”.<sup>27</sup>

GR. E. “Motivasi ya, ada cuman jarang diberikan, contohnya kalau ada guru yang bermasalah kepala sekolah tidak langsung memberikan hukuman akan tetapi kepala sekolah lebih dulu memberi motivasi, bimbingan terhadap permasalahan tersebut, jika tidak ada perubahan baru lah diberi peringatan dalam bentuk tertulis”.<sup>28</sup>

GR. A. “Kalau motivasi biasanya hari senin ya, ketika kepala sekolah jadi pembina upacara disitu lah kepala sekolah sering memberi masukan dan motivasi kepada guru, dan bukan hanya kepada guru saja adajuga kepada pegawai tata usaha dan tentunya kepada siswa juga”.<sup>29</sup>

Kemudian pertanyaan *kesembilan* yang peneliti ajukan kepada guru yaitu, apakah bapak/ibu pernah diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kinerja bapak/ibu?. Jawaban yang peneliti dapatkan ialah:

GR. N. “Cuman sekali ya, itu pun dalam K13 cuman sekali, karena kami guru-guru agama sangat-sangat jarang ya, apakah dari guru agama itu sendiri gak ada minat itu gak tau gak ada yang bertidak sebagai penagajar dan sebagainya ya kerena sangat jarang sekali yang pernah kami ikuti itupun tentang K13”.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>27</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>28</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

GR. E. “Ada beberapa kali, kemaren ada juga yang kemedan pelatihan untuk seni budaya ada juga pelatihan untuk mata pelajaran Biologi”.<sup>31</sup>

GR. A. “Sering, ada beberapa kali saya ikut pelatihan, baik yang dbuat di Banda Aceh maupun yang dibuat di Sigli”.<sup>32</sup>

Adapun pertanyaan *kesembilan* yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu: apakah bapak juga membina guru yang bermasalah dengan memberikan pelatihan agar dapat meningkatkan kinerjanya?. Jawaban yang peneliti dapatkan yaitu:

KP. S. “Ya, itu setiap saat, setiap waktu kalau ada pelatihan yang dilakukan oleh K3M misalnya K3M (kelompok kerja kepala madrasah) kemudian kegiatan yang dilakukan oleh diknas kemudian ada apa namanya lembaga-lembaga pendidikan yang ada disigli lainnya itu guru dipanggil guru untuk dilakukan pelatihan untuk diberi rekom, direkom oleh pengajaran ini ada pelatihan ini siapa yang kita kirim komunikasi dengan pengajaran”.<sup>33</sup>

Pertanyaan *kesepuluh* yang peneliti tanyakan berkenaan dengan, bagaimana solusi yang bapak berikan kepada guru yang belum bisa menggunakan media pembelajaran?. Jawaban yang peneliti dapatkan yaitu:

KP. S. “Karenakan menggunakan media pembelajaran membuat guru lebih enak dalam mengajar, lebih terfocus, lebih terarah materi sesuai dengan rencana pembelajaran, mereka buat ini, buat *slide* ya *slide show* tentang pembelajaran yang sesuai dengan keinginan mereka jadi disitukan sudah ada, matematikkan sudah enak, kalau bahasa arabkan enak, bahasa inggris kan enak jadi setelah merasakan enaknya menggunakan infocus, enaknya menggunakan media pembelajaran sehingga mereka melakukan tapi ada juga yang tidak, mereka bisa tapi ada tidak melakukan pertama kalah *kaleubon*(malas)”.<sup>34</sup>

Adapun pertanyaan *kesepuluh* yang peneliti ajukan kepada guru ialah, bagaimana solusi yang diberikan, apakah memudahkan bapak/ibu?

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>32</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>33</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>34</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

GR. N. “Sebenarnya memudahkan, cuman mungkin waktu ya karena kita masih asing ataupun faktor usia dalam menggunakan media tersebut mungkin”.<sup>35</sup>

GR. E. “Ya sangat memudahkan, apalagi kan kalau sudah ada penambahan infocus tentunya itu akan sangat memudahkan kami para guru dalam menjelaskan pelajaran kepada siswa”.<sup>36</sup>

GR. A. “Ya tentu nya memudahkan, karena solusi yang diberikan kearah positif kan, ya tentu memudahkan”.<sup>37</sup>

Adapun pertanyaan *kesebelas* yang peneliti ajukan berkenaan dengan, bagaimana dengan pelaksanaan supervisi, apakah bapak sering melakukan kegiatan supervisi dan jenis supervisi apa saja yang bapak terapkan?

KP. S. “Supervisi ada, cuman tidak sering saya lakukan, hanya 2 kali dalam 1 semester yaitu diawal dan diakhir semester dan ada dua jenis supervisi yang sering saya gunakan yaitu supervisi klinis dan akademik, kalau supervisi manajerialkan saya sendiri”.<sup>38</sup>

Pertanyaan *kesebelas* ajukan kepada guru ialah, apakah disini sering dilakukan supervisi dan apakah bapak/ibu mengetahui jenis supervisi apa saja yang sering kepala sekolah gunakan?

GR. N. “Ada, tapi kalau sering tidak tapi kalau ada ada”.<sup>39</sup>

GR. A. “Ada, cuman tidak telalu sering karena kepala sekolah juga sibuk ada keperluan lain yang harus dia selesaikan”.<sup>40</sup>

GR. E. “Kalau supervisi non formal sering, kepala sekolah disini sering melakukan supervisi disini, baik supervisi akademik yang berkenaan dengan kelengkapan administrasi guru maupun supervisi klinis ya yang berkenaan dengan guru-guru yang bermasalah. Tapi kalau supervisi formal itu hanya 2 dalam 1 semester sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan ada, ya karena banyak faktor lain yang harus kepala sekolah lakukan maka nya supervisi jarang dilaksanakan”.<sup>41</sup>

---

<sup>35</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>36</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>37</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>38</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>40</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>41</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

Pertanyaan *kedua belas* yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah yaitu, apa saja tehnik-tenik supervisi yang bapak gunakan untuk membina kinerja guru?

KP.S.“Dalam melakukan kegiatan pembinaan ini saya menggunakan beberapa tehnik seperti: rapat dengan guru, diskusi, tehnik kunjungan kelas ya seperti yang saya bilang tadi sebelumnya, selanjutnya tehnik observasi kelas dan percakapan pribadi dengan guru yang bersangkutan yang saya panggil keruang saya”.<sup>42</sup>

## **2. Kendala pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru**

Pertanyaan *ketiga belas* yang peneliti ajukan berkenaan dengan, menurut bapak apa saja yang menjadi kendala pelaksanaan supervisi akademik?. Jawaban yang peneliti dapatkan ialah:

KP. S.“Itu masalah yang pertama waktu, kepala sekolah mengajar juga, kepala sekoalah kan kadang-kadang ada tamu ya itu itu kendala”.<sup>43</sup>

Adapun pertanyaan *ketiga belas* yang peneliti ajukan kepada guru ialah, menurut bapak/ibu ketahui apa saja kendala pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah? Jawaban yang peneliti peroleh ialah:

GR. N. “Kalau menurut kendala dengan guru tidak untuk kita bawak apa kedalam ruang belajar itu siswanya yang mengerti mengerti yang tidak tidak sama sekali, yang mengerti itu tampak siswanya itu mengerti kendalanya siswa tidak mau mengindahkan apa yang kita ajarkan”.<sup>44</sup>

GR. E. “Kendala nya ya guru-guru disini tidak mengindahkan apa yang sudah diarahkan oleh kepala sekolah dalam artian tidak ada perubahan meskipun kepala sekolah sering melakukan pembinaan, pemberian motivasi dan tentunya pelaksanaan supervisi ini, ya guru masih seperti itu-itu saja, tidak ada minat untuk memperbaiki kesalahan yang diperbuat, padahal mereka sadar kalau mereka itu bersalah akan tetapi ya begitu saja tidak mau peduli sehingga dengan begitu tidak terjadi perubahan, kepala

---

<sup>42</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>43</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>44</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

sekolah sering memberi bimbingan baik saat rapat saat upacara senin ya tadi dari guru ini lah yang tidak mau berubah”.<sup>45</sup>

GR. A. “Kendalanya ya dari segi waktu, pergeseran waktu yang telah ditentukan menjadi sebuah kendala pelaksanaan supervisi ya, terkadang kepala sekolah sudah merencanakan jadwal tapi terkadang terlewatkan karena kepala sibuk”.<sup>46</sup>

Pertanyaan *keempat belas* yang peneliti ajukan berkenaan dengan, Apakah kendala tersebut sama dengan kendala pelaksanaan supervisi klinis?

KP. S. “Hampir sama”.<sup>47</sup>

Selanjutnya pertanyaan *keempat belas* yang peneliti ajukan kepada guru ialah, bagaimana dengan kendala pelaksanaan supervisi klinis?

GR. E. “Saya rasa sama dengan kendala permasalahan supervisi klinis ya, sama-sama tidak mau berubah. Tapi terkadang kesibukan kepala sekolah juga menjadi faktor permasalahan, kadang waktu yang telah direncanakan untuk melaksanakan supervisi menjadi terhambat karena kesibukan kepala sekolah dalam hal lain”.<sup>48</sup>

GR. A. “Saya rasa sama dengan kendala supervisi akademik yang diatas”.<sup>49</sup>

GR. N. “ Mungkin sama ya dengan kendala supervisi akademik kepala sibuk”.<sup>50</sup>

Adapun pertanyaan *kelima belas* yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah ialah: apa saja upaya yang bapak lakukan untuk mengurangi kendala-kendala pelaksanaan supervisi?. Jawaban yang peneliti peroleh ialah:

KP. S. “saya memberikan pengarahan dan pemahaman kepada guru bahwasanya mengajar bukanlah di kelas saja, tetapi kita juga sebagai seorang guru juga mempunyai kewajiban untuk mendidik dan mengajarkan yang baik dan benar kepada anak-anak dan siswa. Oleh

<sup>45</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>46</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>47</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>48</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>49</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>50</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

karena itu, mendidik tidak hanya menjadikan sianak juara saja tetapi harus juga ada perubahan perilaku sianak dalam kehidupan sehari-hari. Kalau tidak ada maka sia-sia saja kita mendidik mereka dari kelas X hingga kelas XII. Kemudian saya berusaha melengkapi sarana dan prasarana untuk guru agar guru nyaman, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan. Selanjutnya saya berusaha untuk mengurangi jadwal saya di luar supaya saya bisa berdiskusi dengan guru, *sharing* masalah belajar mengajar, *sharing* kebutuhan mereka untuk mengajar, kelengkapan administrasi mereka, perkembangan siswa, dan mungkin saya akan berusaha lebih dekatlah dengan mereka agar mereka tidak kaku saat berhadapan dengan saya”.<sup>51</sup>

Untuk mengetahui pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie, penulis melakukan observasi (pengamatan) yang berkaitan dengan hal tersebut.

Adapun lembar observasi (pengamatan) pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**TABEL 4.5 Supervisi Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kinerja Guru MAN Kota Bakti Pidie**

| No | Aspek yang di amati      | Keterangan   |
|----|--------------------------|--|
| 1. | Kehadiran kepala sekolah | Ketepatan waktu kepala sekolah masuk kerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh kepala sekolah itu sendiri karena fungsi kepala sekolah sebagai <i>figure</i> merupakan fungsi yang sangat berkaitan dengan sosok teladan sebagai pemimpin yang ada di sekolah. Diharapkan kepala sekolah mempunyai <i>figure</i> yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi tenaga kependidikan maupun peserta didik. Dengan <i>figure</i> yang baik kepala sekolah akan memiliki kewibawaan dalam memimpin sekolah. |
| 2. | Motivasi kerja           | Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru, baik motivasi kepada guru yang bermasalah maupun guru yang kinerja sudah mencapai target, motivasi diberikan kepala sekolah pada saat upacara hari senin dan pada  |

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | <p>saat pagi sebelum guru memasuki ruang kelas. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)</p>   |
| 3. | Pembinaan kinerja guru                 | <p>Kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan kinerja guru dengan cara mendukung, mengarahkan dan memfasilitasi keperluan guru dalam mengembangkan dan memajukan potensi guna keperluan mencapai tujuan pendidikan. Pembinaan kinerja guru oleh kepala sekolah adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan dan pemeliharaan guru dengan tujuan agar guru mampu melaksanakan tugas mengajar dan menyelesaikan RPP dan mampu menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan sesuai dengan materi yang diajarkan.</p>  |
| 4. | Pemecahan masalah                      | <p>Kepala sekolah menanyakan setiap keluhan kepada guru yang bersangkutan kemudian kepala sekolah menawarkan alternatif pemecahan masalahnya.</p>  |
| 5. | Diskusi antara kepala sekolah dan guru | <p>Kepala sekolah berdiskusi dengan guru agar guru menyampaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi, diskusi atau <i>sharing</i> dilakukan untuk mempertemukan dan menyatukan pendapat antara kepala sekolah dengan guru, menyatukan pola fikir dan persepsi kepala sekolah dengan guru agar keputusannya yang diambil tepat sasaran. Kemudian kepala sekolah melakukan diskusi agar guru belajar menerima dan menghargai pendapat orang lain sehingga guru tersebut mampu mengubah sikap dan perilaku dan membentuk watak menjadi pribadi yang sesuai dengan jabatannya. Diskusi biasanya berlangsung di ruang guru, ruang rapat serta di ruang piket agar guru lebih nyaman menyampaikan keluhannya.</p> |
| 6. | Pembinaan kinerja guru                 | <p>Kepala sekolah melakukan pembinaan kinerja guru bermaksud untuk mengukur kinerja masing-masing guru dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas mengajar, sehingga dapat mengambil tindakan yang efektif untuk pembinaan secara berkelanjutan kepada</p>  |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    |  | guru yang kinerjanya masih rendah dengan memberikan koreksi dan pelatihan agar guru tersebut lebih meningkatkan kinerjanya.   |
| 7. | Mengerjakan tugas dengan baik          | Kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru-guru agar guru mengerjakan tugas dengan baik dan tepat waktu, kemudian kepala sekolah memberikan contoh yang baik kepada bawahan. Kepala sekolah berperan sebagai figur, fasilitator, administrator dan juga sebagai supervisor  |
| 8. | Kendala pelaksanaan supervisi akademik | Kepala sekolah membantu guru mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran dan penggunaan media pembelajaran dengan cara menambah atau mengadakan media yang sesuai dengan kebutuhan guru dan siswa. Kepala sekolah membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran dengan cara penilaian kinerja dalam mengelola dan memanfaatkan media. Serta kepala sekolah mengatur jadwal untuk kegiatan supervisi  |
| 9. | Kendala pelaksanaan supervisi klinis   | Kepala sekolah memberikan bimbingan profesional kepada guru berdasarkan kebutuhan guru. Kepala sekolah melakukan perencanaan, observasi dan pengkajian hasil observasi dengan segera dan objektif tentang kegiatan mengajar guru. Selanjutnya untuk mengurangi kendala pelaksanaan supervisi klinis kepala sekolah mengawasi dan menilai kinerja guru yang bersangkutan kemudian mengarahkan guru untuk melakukan perbaikan dan mengharuskan guru untuk mempelajari keterampilan intelektual guru mampu mengembangkan dirinya serta mampu memecahkan masalah yang dihadapinya, memiliki sikap keterbukaan dan tanggap terhadap masalah lain. Serta kepala sekolah mampu memperlakukan guru sebagai koleganya yang memerlukan bantuan, arahan serta bimbingannya. Kepala sekolah juga tanggap pada permasalahan yang terjadi di lapangan (sekolah) |

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian di MAN Kota Bakti Pidie Kecamatan Sakti Kabupaten Pidie yang diperoleh dari hasil wawancara guna mengungkap pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru oleh kepala sekolah disajikan berdasarkan definisi konsep penelitian, yaitu: kedisiplinan kepala sekolah dan guru, guru mengerjakan tugas dengan baik dan benar (RPP), kesiapan guru untuk mengajar, kesesuaian materi dengan silabus, penggunaan media, kegiatan diskusi, kesempatan guru mengikuti pelatihan, kegiatan supervisi akademik, kegiatan supervisi klinis, kendala-kendala pelaksanaan supervisi akademik dan kendala pelaksanaan supervisi klinis di MAN Kota Bakti.

#### 1. Pelaksanaan supervisi kepala dalam pembinaan kinerja guru

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, penulis menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie. Adapun hasil wawancara akan peneliti bahas beserta dengan pertanyaan-pertanyaan yang penulis ajukan kepada informan mengenai supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru.

Pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah berkaitan dengan ketepatan/kedisiplinan beliau serta guru datang ke sekolah. Jawaban yang kepala sekolah berikan yaitu:

KP. S. “Jam 8 kurang 15, jadi ya jam 07.45, karena kita masuk jam 8 pas karena saya berangkat dari sigli, disinikan ada *finger print* jadi kita tau kalau ada guru-guru yang telat datang, kalau *finger print* kan gak bisa titip absen sama guru lain ”<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

Pernyataan kepala sekolah MAN Kota Bakti didukung oleh pendapat salah seorang guru di MAN Kota Bakti, beliau mengatakan bahwa:

GR. N. “Iya saya datang tepat waktu setiap hari, karena berlaku *finger print* jadi dari setengah delapan sampai jam 8 kalau pagi, kalau pulangnyanya dari jam 8 sampai jam 5”.<sup>53</sup>

Kemudian pendapat guru di atas didukung oleh 2 orang guru lain yang mengatakan bahwa:

GR. E. “Insya allah kita memangkan selama *fingerprint* disini semua guru harus datang tepat waktu, biasanya jam setengah 8 sampai jam 8”.<sup>54</sup>

GR. A. “Iya biasanya saya jam 8 kurang 15 sudah ada sampai disekolah setiap hari buktinya ada di *fingerprint*”.<sup>55</sup>

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi peneliti yaitu saat peneliti melakukan pengamatan di sekolah Pukul 07.35 kepala MAN Kota Bakti Pidie kepala sekolah dan hampir keseluruhan guru sudah tiba di sekolah dan kepala terlihat sibuk mengerjakan beberapa pekerjaan yang masih belum terselesaikan sedangkan beberapa orang guru sedang bersiap-siap untuk mengajar, serta terlihat kepala sekolah berbicara dengan guru yang berkaitan dengan kelengkapan perangkat pembelajaran, hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah tentang pemeriksaan rutin yang ia lakukan untuk mengecek kelengkapan perangkat pembelajaran, kepala sekolah mengatakan bahwa:

KP. S. “Kalau RPP, silabus dan media sering, sering sering malah kadang sudah dikumpulkan kemari kalau ada diperiksa, tapi sering terlewat karena menyangkut dengan waktu.”<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

Pendapat kepala sekolah di atas didukung oleh pendapat guru yang menyatakan bahwa:

GR. N. “Ya, diperiksa karena harus ditandatangani tapi ada juga karena setiap tahun berubah kan ada juga yang belum setiap tahunnya”.<sup>57</sup>

GR. N. “Ya, karenakan semua perangkat pembelajaran itu harus ditandatangani dulu oleh kepala sekolah baru guru bisa menggunakannya”.<sup>58</sup>

GR. A. “Tentu diperiksa dulu sebelum kami masuk keruang untuk mengajar kepada siswa”.<sup>59</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru maka peneliti menyimpulkan bahwa sebelum guru masuk keruang kelas untuk mengajar guru harus terlebih dahulu mempersiapkan segala perangkat pembelajaran sehingga materi yang diajarkan terarah dan sesuai. Penggunaan media pembelajaran harus juga diperhatikan oleh guru, karena dengan menggunakan media pembelajaran akan memudahkan guru untuk menjelaskan materi yang diajarkan dan siswapun lebih mengerti dan paham terhadap materi tersebut. hal ini sesuai dengan pendapat kepala sekolah yang menyatakan bahwa beliau mengharuskan guru-guru MAN Kota Bakti Pidie untuk menggunakan media pembelajaran, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

KP. S “ya saya haruskan, dan semua bisa menggunakannya, karena guru disinikan sudah bisa menggunakan komputer, *infocus* sudah bisa membuat bahan ajar dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai, terutama dengan menggunakan *slide animations*”.<sup>60</sup>

Pendapat kepala sekolah didukung oleh pendapat guru-guru yang mengatakan bahwa:

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

GR. A. “Mengharuskan, tapi kerana kondisi dan situasi yang tidak mendukung ya, sarana dan prasarana tidak memadai terpaksa kadang kami tidak menggunakan nya”.<sup>61</sup>

GR. E. “Ya, akan tetapi kondisi sekolah kita yang tidak mendukung ya dari pihak sarana dan prasarananya, kepala sekolah memang mengharuskan guru-guru disini menggunakan media ya cuman mau gimana *infocus* cuman 1 harus berbagi dengan 40 orang guru lebih itupun ntah masih bisa”.<sup>62</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwasanya para guru disini tidak menggunakan media bukan kerana mereka tidak mampu mengoperasikannya akan tetapi sarana dan prasarana di MAN Kota Bakti Pidie yang tidak memadai, namun disamping itu ada juga beberapa orang guru yang tidak mengerti cara menggunakan media tersebut salah satunya pernyataan dari guru “N” yang mengatakan bahwa:

GR. N. “Ya mengharuskan untuk membantu sianak, membantu siswa kalau SKI memang ada kaset biasanya kami nonton ya tentang kisah nabi muhammad, tentang prangbadar, perang uhud itu ada sebagai penunjang dalam pemebelajaran, ada juga *infocus* tapi nya beberapa guru yang pakai kerana terbatas ya infokusnya kalau laptop ada, tapi kalau laptop ada juga kerana SKIkan kisah-kisah itu ada kita lihat dilaptop, saya sendiri kalau laptop bisa tapi kalau infokus belum bisa ya”.<sup>63</sup>

Dari pernyataan guru “N” diatas dapat diketahui bahwa kepala ikut berkontribusi membantu meningkat kualitas pendidikan di MAN Kota Bakti Pidie salah satunya dengan cara membantu guru yang kesulitan menggunakan media untuk kegiatan pembelajaran yang menggunakan media. Hal ini membuktikan bahwa kepala sekolah MAN Kota Bakti Pidie ada melakukan kegiatan supervisi untuk membina dan meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>63</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

Kepala sekolah juga mengharuskan guru-guru disini untuk menggunakan media pembelajaran, kerana dengan menggunakan media pembelajaran akan sangat membantu guru dalam menyampaikan materi kepada siswa, siswa pun akan lebih cepat mengerti dan memahami pelajaran atau materi yang ajarkan. Akan tetapi ada faktor lain yang menyebabkan guru tidak menggunakan media yaitu karena sarana dan prasaran yang tidak memadai, selain faktor media yang tidak memadai ada juga faktor lain yaitu masih ada guru-guru yang belum mampu menggunakan media pembelajaran, hal ini seperti yang di jelaskan oleh guru "N" diatas yang mengatakan bahawa beliau belum terlalu ahli dalam mengoperasikan *laptop*, dengan hal ini sebagai seorang pemimpin kepala sekolah berperan untuk membantu, membimbing guru supaya guru tersebut bisa menggunakan *laptop*.

Pertanyaan serupa penelii ajukan kepada kepala sekolah yaitu mengenai, Apakah guru-guru disini sudah bisa menggunakan media pembelajaran semua dan apakah bapak mengharuskan guru-guru bapak untuk menggunakan media pembelajaran?. Jawaban yang penulis dapatlan ialah:

KP. S "ya saya haruskan, dan semua bisa menggunakannya, karena guru disinikan sudah bisa menggunakan komputer, infocus sudah bisa membuat bahan ajar dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai, terutama dengan menggunakan *slide animations*".<sup>64</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru maka peneliti menyimpulkan bahwa sebelum guru keruang kelas untuk mengajar guru harus terlebih dahulu mempersiapkan segala perangkat pembelajaran sehingga materi yang diajarkan terarah dan sesuai. Penggunaan media pembelajaran harus juga

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

diperhatikan oleh guru, karena dengan menggunakan media pembelajaran akan memudahkan guru untuk menjelaskan materi yang diajarkan dan siswapun lebih mengerti dan paham terhadap materi tersebut. Selanjutnya apabila ada yang kurang memahami tata cara menggunakan media pembelajaran, kepala sekolah juga ikut membantu menggunakan media, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah yang menyatakan bahwa:

KP. S. “kalau guru yang sudah bisa tidak perlu, tapi kalau ada yang kurang paham kita bantu, tapi sepertinya semua sudah bisa, karena belajar di tempat lain bukan disekolah.

Pendapat kepala sekolah di atas di dukung oleh pendapat beberapa orang guru yang mengatakan bahwa:

GR. N. “Ikut membantu dan juga selalu mengarahkan supaya belajar-belajar ya supaya kami mendapat rangsangan untuk menggunakan media pembelajaran, kesulitan dalam penggunaan media pembelajaran ya mungkin kita kurang pintar, kurang memahami, masih banyak kekurangan dari siguru sendiri dari saya sendiri itu banyak kekurangan dalam penggunaan media karena ya masih mungkin tahap belajar, ya kalau kita katakan itu hal baru bukan hal yang baru lagikan, tapi seolah-olah itu menjadi hal yang baru bagi kami”.<sup>65</sup>

GR. E. “Kalau saya sih tidak, tapi ya seperti yang saya bilang tadi dari segi sarana dan prasarannya yang tidak mendukung, tapi sekarang kepala sekolah sedang mengusahakan pembelian infokus baru barang 5 buah lagi”.<sup>66</sup>

GR. A. “Alhamdulillah kalau saya tidak ya, reaksi kepala sekolah ya mengusahakan untuk penambahan media baru seperti komputer dan infocus agar guru-guru disini lebih mudah dalam penggunaan mediakan”.<sup>67</sup>

Berdasarkan pendapat di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah tidak membantu guru yang memang sudah mampu untuk menggunakan

<sup>65</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>66</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>67</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

media pembelajaran, akan tetapi kepala sekolah akan siap untuk membantu guru-guru yang memang tidak bisa menggunakannya dengan cara memberi solusi-solusi yang dapat memudahkan guru untuk belajar dan mengembangkan pengatahuannya tentang media pembelajaran, sehingga dapat memudahkan guru dalam kegiatan belajar mengajar, apa bila ada beberapa guru yang memang kurang memahami tentang media, kurikulum baru dan hal lainnya yang berkaitan dengan kegiatan PMB maka kepala sekolah akan mengadakan rapat untuk berdiskusi guna mencari solusi terhadap masalah tersebut, hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah yang mengatakan bahwa beliau sering berdiskusi dengan guru, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang peneliti peroleh sebagai berikut:

KP. S. “Sering, sering baik secara langsung maupun tidak langsung baik melalui rapat resmi maupun sambil duduk dengan guru membahas diskusi seperti tadi, dari tadi kan duduk ngomong dengan guru masalah nilai midtem itu lah diskusi.”<sup>68</sup>

Pendapat kepala sekolah juga didukung oleh pendapat beberapa orang guru tetap di MAN Kota Bakti Pidie, yang mengatakan bahwa:

GR. A. “Kalau diskusi ada, kadang di awal semester, di tengah semester dan di akhir semester, diskusi dengan siswa diruang kelas aktif, diskusi dalam rapat juga aktif jika kepala sekolah meminta pendapat saya ya saya kemukakan pendapat saya”

GR. N. “Ya ada, Kalau dengan guru sesama guru ada , kepala sekolah itu sangat jarang ya kerana kita kalau ada sesuatu problem dalam belajar itu sudah sangat sangat fatal ya mungkin ya tapi ya dengan guru dulu”

GR. E. “Diskusi dengan kepala sekolah tentang RPP, silabus dan media ada, kan disini *infocus* cuman ada satu, ya kita diskusi dalam dalam tentang pengadaan *infocus*. Dan kalau saya pribadi dalam diskusi aktif ya,

---

<sup>68</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

Dari pendapat di atas dan hasil observasi lapangan dan melihat foto-foto atau dokumentasi kegiatan rapat di MAN Kota Bakti Pidie peneliti melihat bahwa adanya kegiatan diskusi yang dilakukan untuk saling bertukar pendapat antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru, sehingga guru bisa menyampaikan keluhannya dalam kegiatan rapat atau diskusi tersebut. Sebelum mengadakan diskusi biasanya kepala sekolah terlebih dahulu memantau kinerja guru dengan cara memeriksa RPP, kesesuaian materi dengan silabus serta media yang guru gunakan untuk mengajar, dengan cara atau teknik yang tidak diketahui oleh guru sehingga hasilnya lebih nyata tanpa ada rekayasa. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, mengatakan bahwa:

KP. S. "Teknik yang pertama mengamati kesesuaian pembelajaran dengan pertanyaan yang menyangkut dengan materi, dengan silabus, dengan RPP yang dimiliki itu yang disupervisi, kalau misalnya ada ketidaksesuaian guru kita panggil kita berikan pengertian kita berikan gambaran sehingga dia bisa memperbaiki pada waktu yang lain"

Dari pendapat kepala sekolah di atas mengenai dengan teknik pemeriksaan yang kepala sekolah lakukan untuk mengecek kelengkapan perangkat pembelajaran, kesesuaian materi dengan silabus, merupakan suatu kegiatan supervisi untuk pembinaan kinerja guru secara tidak langsung dan tidak disadari oleh kepala sekolah, akan tetapi kepala sekolah selalu aktif dalam kegiatan tersebut supaya tidak terjadinya permasalahan ketika guru mengajar, kemudian kegiatan supervisi selanjutnya adalah kepala sekolah melakukan kegiatan kunjungan kelas secara bertahap kepada guru yang berbeda, agar kepala sekolah mengetahui titik kelemahan guru sehingga kedepannya bisa diperbaiki,

kepala sekolah mengatkan bahwa kegiatan kunjungan kelas ada dilakukan, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

KP. S. “Kunjungan kelas ada, itu saya lakukan setiap hari”.<sup>69</sup>

Agak nya ada sedikit perbedaan pendapat antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah mengatkan sering bahkan setiap hari sedangkan guru-guru mengatakan bahwa:

GR. N. “Ya sering, itu misalnya ada sidak kemudian ada kemudian dibantu oleh wakil-wakil yang lebih sering yaitu wakil kesiswaan, itu dilakukan setiap hari? Tidak setiap misal 2 bulan sekali kerana kepala sekolah juga guru, kepala sekolah mengajar juga 6 jam wajib mungkin ya 6 jam”.<sup>70</sup>

GR. A. “Tidak terlalu sering, kadang 2 bulan sekali kerana kepala sekolah sibuk jugakan dengan kegiatan dia sendiri, karena selain sebagai kepala dia juga harus mengajar 6 jam dalam 1 minggu”.<sup>71</sup>

GR. E. “Ada, cuman tidak terlalu sering ya biasanya dalam 2 bulan sekali sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan diawal semester, jadi semua guru mendapat giliran dari minggu pertama sampai minggu terakhir”.<sup>72</sup>

Dari pernyataan kepala sekolah dan guru menyimpulkan bahwa letak perbedaan asumsi pendapat dikarenakan kepala sekolah melakukan kegiatan kunjungan kelas secara rutin setiap hari akan tetapi yang di kunjungi atau yang di pantau adalah guru yang berbeda-beda setiap harinya, akan tetapi semua guru mendapatkan giliran. Tehnik kunjungan kelas merupakan salah satu tehnik pelaksanaan supervisi pendidikan disekolah tehnik ini biasanya digunakan untuk mengatahui keadaan ruang kelas oleh kepala sekolah dengan cara terjun langsung kelapangan atau kekelas untuk melihat guru mengajar secara langsung.

<sup>69</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>70</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>71</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>72</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

Teknik kunjungan kelas sendiri menurut teori adalah suatu teknik kunjungan yang dilakukan supervisor ke dalam satu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru menghadapi masalah atau kesulitan mengajar selama melaksanakan kegiatan pembelajaran. Setelah melakukan teknik supervisi yaitu kunjungan kelas kepala sekolah mencatat dan mengetahui titik permasalahan, dan kelemahan yang di hadapi oleh guru, untuk memperkecil terjadinya kesenjangan maka kepala sekolah aktif melakukan kegiatan diskusi dengan guru-guru yang bersangkutan agar guru tersebut berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, kegiatan diskusi dilakukan dengan tujuan pembinaan kepada guru yang kinerjanya masih dibawah standar, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, kepala sekolah mengatakan bahwa:

KP. S. “Sangat-sangat sering, motivasi pertama-pertama kalau ada biasanya saat upacara senin kemudian saat rapat, kemudian kalau ada guru yang meminta pendapat tentang PBM terutama menyangkut dengan anak-anak yang kurang serius dalam belajar”.<sup>73</sup>

Pendapat kepala sekolah di atas didukung oleh pendapat guru, yang mengatakan bahwa:

GR. N. “Motivasi ada diberikan, kadang-kadang waktu upacara hari senin, kadang ada juga sebelum masuk ruangan untuk mengajar, beliau memberi motivasi kepada kami, tapi ya jarang ya karena dia kan sibuk juga, kan gak mungkin setiap hari memberi motivasi kepada orang yang sama, nanti udah dibilang pilih kasih lagi. Ya pokoknya kepala sekolah ada memberikan motivasi”.<sup>74</sup>

GR. E. “Motivasi ya, ada cuman jarang diberikan, contohnya kalau ada guru yang bermasalah kepala sekolah tidak langsung memberikan hukuman akan tetapi kepala sekolah lebih dulu memberi motivasi, bimbingan terhadap permasalahan tersebut, jika tidak ada perubahan baru lah diberi peringatan dalam bentuk tertulis”.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>74</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>75</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

GR. A. “Kalau motivasi biasanya hari senin ya, ketika kepala sekolah jadi pembina upacara disitu lah kepala sekolah sering memberi masukan dan motivasi kepada guru, dan bukan hanya kepada guru saja adajuga kepada pegawai tata usaha dan tentunya kepada siswa juga”.<sup>76</sup>

Dari pendapat kepala sekolah dan beberapa orang guru di atas dapat di simpulkan bahwa kepala sekolah aktif memberi masukan melalui kegiatan diskusi kepada guru agar lebih meningkatkan kinerja nya, kepala sekolah memberi motivasi melalui kegiatan-kegiatan upacara hari senin yang bertujuan agar guru lebih memperhatikan kinerja nya, tanpa mereka sadari bahwa kegiatan memberikan motivasi, arahan serta bimbingan oleh kepala sekolah merupakan suatu kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah tanpa memberitahu terlebih dahulu kepada guru.

Pemberian motivasi dilakukan oleh kepala sekolah untuk membina kinerja guru melalui kegiatan supervisi hal ini serupa dengan pendapat Mukhtar dan Iskandar yang menyatakan supervisi adalah: “Mengamati, mengawasi, atau membimbing, memotivasi dan memberikan stimulus kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain maksud mengadakan perbaikan. Setelah diberi motivasi dan dorongan oleh kepala sekolah akan tetapi masih ada permasalahan yang belum terselesaikan, maka kepala sekolah akan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya, hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

KP. S. “Ya, itu setiap saat, setiap waktu kalau ada pelatihan yang dilakukan oleh K3M misalnya K3M (kelompok kerja kepala madrasah) kemudian kegiatan yang dilakukan oleh diknas kemudian ada apa namanya lembaga-lembaga pendidikan yang ada disigli lainnya itu guru dipanggil guru untuk

---

<sup>76</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

dilakukan pelatihan untuk diberi rekom, dierekom oleh pengajaran ini ada pelatihan ini siapa yang kita kirim komunikasi dengan pengajaran”.<sup>77</sup>

Pendapat kepala sekolah didukung oleh guru, guru mengatakan bahwa:

GR. N. “Cuman sekali ya, itu pun dalam K13 cuman sekali, karena kami guru-guru agama sangat-sangat jarang ya, apakah dari guru agama itu sendiri gak ada minat itu gak tau gak ada yang bertidak sebagai penagajar dan sebagainya ya karena sangat jarang sekali yang pernah kami ikuti itupun tentang K13”.<sup>78</sup>

GR. E. “Ada beberapa kali, kemaren ada juga yang kemedan pelatihan untuk seni budaya ada juga pelatihan untuk mata pelajaran Biologi”.<sup>79</sup>

GR. A. “Sering, ada beberapa kali saya ikut pelatihan, baik yang dibuat di Banda Aceh maupun yang dibuat di Sigli”.<sup>80</sup>

Melalui pemaparan hasil wawancara di atas, peneliti mengetahui bahwa kepala sekolah mengikut sertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan dengan cara memberi rekom. Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti beranggapan bahwa kepala sekolah berusaha untuk memberikan rekom kepada guru untuk dapat mengikuti berbagai pelatihan, baik yang dibuat di kabupaten maupun yang di provinsi. Setelah mengikuti pelatihan baik yang dilakukan di dalam daerah maupun luar daerah tentunya ada perubahan pada guru, karena selain memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan kepala sekolah juga berusaha mencari alternatif (solusi) untuk memecahkan masalah tersebut, disini kepala sekolah memberikan gambaran kemudahan guru mengajar dengan menggunakan media sehingga guru berminat dan terdorong untuk menggunakannya dan solusi yang diberikan pun bersifat positif, hal ini dinyatakan oleh kepala sekolah:

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>78</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>80</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

KP. S. “Karenakan menggunakan media pembelajaran membuat guru lebih enak dalam mengajar, lebih *terfocus*, lebih terarah materi sesuai dengan rencana pembelajaran, mereka buat ini, buat *slide ya slide show* tentang pembelajaran yang sesuai dengan keinginan mereka jadi disitukan sudah ada, matematikkan sudah enak, kalau bahasa arabkan enak, bahasa inggris kan enak jadi setelah merasakan enaknya menggunakan infocus, enaknya menggunakan media pembelajaran sehingga mereka melakukan tapi ada juga yang tidak, mereka bisa tapi ada tidak melakukan pertama kalah *kaleubon* (malas)”.<sup>81</sup>

Pendapat kepala sekolah sesuai dengan pernyataan guru yang mengatakan bahwa:

GR. N. “Sebenarnya memudahkan, cuman mungkin waktu ya karena kita masih asing ataupun faktor usia dalam menggunakan media tersebut mungkin”.<sup>82</sup>

GR. E. “Ya sangat memudahkan, apalagi kan kalau sudah ada penambahan *infocus* tentunya itu akan sangat memudahkan kami para guru dalam menjelaskan pelajaran kepada siswa”.<sup>83</sup>

GR. A. “Ya tentu nya memudahkan, karena solusi yang diberikan kearah positif kan, ya tentu memudahkan”.<sup>84</sup>

Dari semua pendapat diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepala sekolah ada memberikan solusi pemecahan masalah penggunaan media pembelajaran dan solusi yang diberikan bersifat positif yang tidak menjatuhkan guru serta tidak mempermalukan guru di depan umum, akan tetapi menurut kepala sekolah walaupun sudah diberikan kesempatan mengikuti pelatiha, dan solusi-solusi lainnya masih ada guru yang malas (*keuleubon*) untuk menggunakan media pembelajaran. Tanpa mereka sadari bahwa kegiatan memberikan solusi, motivasi, arahan serta bimbingan oleh kepala sekolah merupakan suatu kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah tanpa memberitahu terlebih

<sup>81</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>82</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>83</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

dahulu kepada guru. Akan tetapi berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa orang guru, didapatkan fakta bahwa kepala sekolah tidak terlalu sering melakukan kegiatan supervisi, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru berkenaan dengan pelaksanaan supervisi yaitu:

KP. S. “Supervisi ada, cuman tidak sering saya lakukan, hanya 2 kali dalam 1 semester yaitu diawal dan diakhir semester dan ada dua jenis supervisi yang sering saya gunakan yaitu supervisi klinis dan akademik, kalau supervisi manajerialkan saya sendiri”.<sup>85</sup>

Pertanyaan yang peneliti ajukan kepada guru ialah, Apakah disini sering dilakukan supervisi?

GR. N. “Ada, tapi kalau sering tidak tapi kalau ada ada”.<sup>86</sup>

GR. A. “Ada, cuman tidak terlalu sering karena kepala sekolah juga sibuk ada keperluan lain yang harus dia selesaikan”.<sup>87</sup>

GR. E. “Kalau supervisi non formal Sering, kepala sekolah disini sering melakukan supervisi disini, baik supervisi akademik yang berkenaan dengan kelengkapan administrasi guru maupun supervisi klinis ya yang berkenaan dengan guru-guru yang bermasalah. Tapi kalau supervisi formal itu hanya 2 dalam 1 semester sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan ada, ya karena banyak faktor lain yang harus kepala sekolah lakukan maka nya supervisi jarang dilaksanakan”.<sup>88</sup>

Dari hasil wawancara di atas peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan supervisi di MAN Kota Bakti Pidie ada terlaksanakan, akan tetapi masih belum terlalu mengerti makna serta sifat dari supervisi itu sendiri, mereka tidak menyadari bahwa kegiatan bimbingan, motivasi, arahan serta menyelesaikan masalah itu adalah bagian dari supervisi.

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan guru N MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

Dari penyajian data diatas kita dapat melihat bahwa kepala sekolah memang ada melakukan supervisi tetapi intensitas jawaban antara kepala sekolah dengan guru agaknya ada sedikit perbedaan, hal ini mungkin disebabkan kepala sekolah yang sibuk membuat komunikasi antara kepala sekolah dan guru menjadi terhambat dan terbatas atau mungkin kurangnya kesiapan guru untuk dilakukan supervisi, tetapi peneliti melihat bahwa adanya pelaksanaan supervisi disini meskipun belum maksimal terlaksanakan. Dilihat di dari bab II seharusnya secara teori kepala sekolah melakukan supervisi minimal 2 kali dalam satu minggu akan tetapi menurut kepala sekolah ini hanya dilakukan 2 kali dalam satu semester dan ini merupakan sebuah kelemahan, secara teori ini dapat tertutupi apabila frekuensi supervisi jarang dilakukan akan tetapi volume pelaksanaan supervisi bagus dilaksanakan dengan cara kepala sekolah selalu mengawasi kinerja guru.

Dalam melaksanakan kegiatan supervisi tersebut kepala sekolah menggunakan beberapa tehnik, tehnik ini berguna untuk memudahkan kepala sekolah melakukan pembinaan kinerja guru, beliau mengatakan bahwa:

KP.S.“Dalam melakukan kegiatan pembinaan ini saya menggunakan beberapa tehnik seperti: rapat dengan guru, diskusi, tehnik kunjungan kelas ya seperti yang saya bilang tadi sebelumnya, selanjutnya tehnik observasi kelas dan percakapan pribadi dengan guru yang bersangkutan yang saya panggil keruang saya”.<sup>89</sup>

Berdasarkan pendapat pemaparan dan penyajian data diatas kita dapat mengetahui bahwa dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah melakukan beberapa tehnik hal ini sesuai dengan teori di Bab II tentang tehnik-tehnik pelaksanaan supervisi. Tehnik-tehnik yang kepala sekolah sebutkan tadi

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

diterapkan kerana masih adanya permasalahan atau kendala yang terjadi dalam proses pelaksanaan supervisi. Dari pernyataan kepala sekolah di atas jelas bahwa kepala sekolah menggunakan beberapa tehnik supervisi untuk memecahkan masalah, tehnik tersebut adalah:

1. Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi merupakan dialog yang dilakukan oleh guru dan supervisornya, yang membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dikeluarkan oleh guru dalam bidang mengajar, dimana disini supervisor dapat memberikan jalan keluarnya. Dalam percakapan ini supervisor berusaha menyadarkan guru akan kelebihan dan kekurangannya.

2. Diskusi

Diskusi adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu tehnik supervisi kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui tehnik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut

Penggunaan tehnik-tehnik tersebut tentunya sesuai dengan teori tentang tehnik-tehnik pelaksanaan supervisi, akan tetapi terkadang penggunaann tehnik ini tidak semuanya/keseluruhannya berhasil kerana terkadang timbul kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi, sehingga tidak adanya perubahan yang signifikan pada guru. Terjadinya permasalahan baik dengan guru maupun dengan siswa menjadikan salah satu faktor terkendalanya kegiatan supervisi.

## **2. Kendala pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru**

Kendala atau permasalahan merupakan suatu faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi, atau mencegah pencapaian sasaran. Kegiatan supervisi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa ada kendala dan masalah yang sering dihadapi oleh kepala sekolah dan guru dalam pelaksanaan kegiatan supervisi ini. Adapun kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik diungkapkan oleh kepala sekolah di MAN Kota Bakti, bahwa Pidie:

KP. S. “Itu masalah yang pertama kan waktu, kepala sekolahkan mengajar juga, kepala sekoalah kan kadang-kadang ada tamu ya itu itu kendala”.<sup>90</sup>

Menurut kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa waktu juga merupakan kendala dalam pelaksanaan supervisi klinis. Dari pendapat kepala sekolah di atas dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan supervisi, waktu merupakan salah satu kendala yang sering terjadi. Meskipun pelaksanaan supervisi telah direncanakan dengan baik, namun terkadang pertemuan ataupun rapat mendadak yang harus diikuti kepala sekolah menjadi penghambat pelaksanaan supervisi, kemudian bukan hanya keperluan yang mendadak dari kepala sekolah yang menghambat pelaksanaan supervisi, akan tetapi kesibukan kepala juga dalam mengajar 6 jam dalam seminggu selain itu adanya kunjungan eksternal ke sekolah seperti kedatangan tamu untuk melakukan sosialisasi-sosialisasi, melakukan observasi untuk

---

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

keperluan kuliah dan penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa akhir untuk menyusun skripsi.

Hal ini sesuai dengan observasi peneliti, saat itu seharusnya ada jadwal kunjungan kelas yang telah disepakati, akan tetapi kepala sekolah kedatangan tamu yaitu polisi yang mensosialisasikan tentang penyalahgunaan narkoba pada siswa, dengan demikian jelas bahwa pelaksanaan supervisi menjadi terhambat dan tertunda.

Pernyataan kepala sekolah diatas senada dengan pernyataan dari salah seorang guru di MAN Kota Bakti yaitu guru “E” yang menyatakan bahwa kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik adalah:

GR. E. “Permasalahannya sih biasanya kepala sekolah yang terlalu sibuk dengan kegiatan-kegiatannya, jadi ya waktu yang telah ditentukan jadi bergeser, kendala lainnya ya guru-guru disini tidak mengindahkan apa yang sudah diarahkan oleh kepala sekolah dalam artian tidak ada perubahan meskipun kepala sekolah sering melakukan pembinaan, pemberian motivasi dan tentunya pelaksanaan supervisi ini, ya guru masih seperti itu-itu saja, tidak ada minat untuk memperbaiki kesalahan yang diperbuat, padahal mereka sadar kalau mereka itu bersalah akan tetapi ya begitu saja tidak mau peduli sehingga dengan begitu tidak terjadi perubahan, kepala sekolah sering memberi bimbingan baik saat rapat saat upacara senin ya tadi dari guru ini lah yang tidak mau berubah”.<sup>91</sup>

Menurut ibu “E” kendala pelaksanaan supervisi klinis hampir sama dengan kendala pelaksanaan supervisi akademik, namun ada faktor lain yang menjadi penghambat pelaksanaan supervisi klinis tersebut, yaitu:

GR. E. “Saya rasa sama dengan kendala permasalahan supervisi klinis ya, sama-sama tidak mau berubah. Tapi terkadang kesibukan kepala sekolah juga menjadi faktor permasalahan, kadang waktu yang telah direncanakan untuk melaksanakan supervisi menjadi terhambat karena kesibukan kepala sekolah dalam hal lain”.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

<sup>92</sup> Hasil wawancara dengan guru E MAN Kota Bakti pada tanggal 07 April 2017

Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru “A” yang menyatakan bahwa kendala pelaksanaan supervisi akademik dan klinis sama, beliau mengatakan bahwa:

GR. A. “Kendalanya ya sama aja, ya dari segi waktu, pergeseran waktu yang telah ditentukan menjadi sebuah kendala pelaksanaan supervisi ya, terkadang kepala sekolah sudah merencanakan jadwal tapi terkadang terlewatkan karena kepala sibuk”.<sup>93</sup>

Dari pemaparan dan penyajian hasil wawancara dengan kepala sekolah dan dua orang guru diatas peneliti bisa menyimpulkan bahwa kendala utama dalam pelaksanaan supervisi yaitu waktu. Kesibukan kepala sekolah dengan jadwal yang mendadak seringkali membuat jadwal yang telah ditetapkan menjadi terhambat bahkan terlewatkan.

Selain terkendala pada waktu, pelaksanaan supervisi juga terkendala pada kesibukan kepala yang sering kedatangan tamu, padahal pada awal semester jadwal supervisi telah ditentukan dalam agenda kepala sekolah untuk dilaksanakan secara bertahap.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa bukan hanya kesibukan kepala sekolah dengan jadwalnya, keseringan datang tamu, mengajar, akan tetapi banyak faktor lain menjadi kendala pelaksanaan supervisi di MAN Kota Bakti diantara lain adalah: saran dan prasarana yang tidak memadai untuk dilakukan pembinaan terhadap penggunaan media pembelajaran melalui kegiatan supervisi. Meskipun demikian kegiatan

---

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan guru A MAN Kota Bakti pada tanggal 04 April 2017

supervisi tetap ada dilaksanakan di MAN Kota Bakti yang bertujuan untuk membina kinerja guru.

Selain kendala-kendala yang peneliti sajikan diatas, penlitit juga melihat bahwa pelaksanaan supervisi juga terkendala pada perubahan pola pembelajaran guru di kelas seperti perubahan kurikulum, silabus dan prilaku siswa. Hasil penyajian data sesuai dengan teori pada bab II yang menyebutkan bahwa ada kendala-kendala lain dalam pelaksaasn supervisi yaitu: Kurangnya ghirah guru, lemahnya kreativitas guru. Kesadaran dari pribadi guru untuk melakukan perubahan untuk meningkatkan kreatifitas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka. Melalui kesadaran maka guru akan berusaha untuk melakukan perbaikan dalam proses pembelajaran di kelas untuk meningkatkan kualitas siswa yang akan meningkatkan mutu pendidikan. Adapun untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah melakukan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu:

KP. S. “saya memberikan pengarahan dan pemahaman kepada guru bahwasanya mengajar bukanlah di kelas saja, tetapi kita juga sebagai seorang guru juga mempunyai kewajiban untuk mendidik dan mengajarkan yang baik dan benar kepada anak-anak dan siswa. Oleh karena itu, mendidik tidak hanya menjadikan sianak juara saja tetapi harus juga ada perubahan perilaku sianak dalam kehidupan sehari-hari. Kalau tidak ada maka sia-sia saja kita mendidik mereka dari kelas X hingga kelas XII. Kemudian saya berusaha melengkapapi sarana dan prasaran untuk guru agar guru nyaman, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan. Selanjutnya saya berusaha untuk mengurangi jadwal saya di luar supaya saya bisa berdiskusi dengan guru, *sharing* masalah belajar mengajar, *sharing* kebutuhan mereka untuk mengajar, kelengkapan administrasi mereka, perkembangan siswa, dan mungkin saya akan berusaha lebih dekatlah dengan mereka agar mereka tidak kaku saat berhadapan dengan saya”.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan guru KP.S MAN Kota Bakti pada tanggal 03 April 2017

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian dan analisis hasil penelitian, maka ada dua kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian yang dapat diambil dalam penelitian, yaitu:

1. Pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie yaitu: *pertama*, supervisi dilakukan sebanyak 2 kali dalam satu semester, yaitu di awal dan di akhir semester. *Kedua*, jenis supervisi yang digunakan ialah supervisi akademik dan supervisi klinis. *Ketiga*, teknik yang digunakan yaitu: teknik kunjungan kelas, rapat dengan guru, diskusi, teknik observasi kelas dan percakapan pribadi dengan guru yang bersangkutan yang dipanggil keruang kepala sekolah
2. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie antara lain, *pertama*, waktu. *Kedua*, kesibukan kepala sekolah diluar sekolah maupun di sekolah kemudian kepala sekolah yang sering kedatangan tamu. *Ketiga*, tidak ada perubahan dari guru yang telah di supervisi karena faktor usia. *Keempat*, sarana dan prasarana yang tidak memadai.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka dengan ini disarankan kepada:

1. Mengingat pentingnya program supervisi pendidikan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Maka diharapkan bagi pengambil kebijakan untuk mensosialisasi lebih lanjut maksud kegiatan supervisi, sehingga para kepala dapat meningkatkan kinerja guru melalui kegiatan supervisi, khususnya di MAN Kota bakti
2. Untuk permasalahan dan kendala-kendala yang sering dihadapi dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru, diharapkan kepada kepala sekolah untuk dapat menangani, meluangkan waktu dan merealisasi kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi agar kinerja guru meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asf, Jasmani & Syaiful Mustafa. (2013). *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Didin Hafhiduddin. (2002). *Membentuk Pribadi Qur'ani*. Jakarta: Harakah.
- Fitriani. (2015). *Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang*. Malang: UIN MAULANA MALIK IBRAHIM.
- Hasibuan, S.P, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- <http://pendis.kemenag.go.id/pai/file/dokumen/SisdiknasUUNo.20Tahun2003.pdf>.  
Tanggal unduhan 12 desember 2016
- Iwantoro. (2014). *Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru dalam Rangka Mencapai Tujuan Pendidikan*. Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid", Vol. 3, No. 2, Juli 2014
- Kementerian agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahannya Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadits Shohih*, SYGMA, Bandung, 2007
- Made, Pidarta, (2009). *Supervisi Pendidikan Konstektual*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ma'mur, Jamal Asmani, (2012). *Tips Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta:DIVA Pres.
- Maunah, Binti. (2009). *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Sukses Offset.
- Mukhtar & Iskandar.(2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Ganung Persada Press
- Mulyasana, Dedy.(2011). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Cet-1*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nur, Luk-luk Mufidah. (2009). *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: TERAS.
- Pusat Bahas. (2002) *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pusaka.
- Ramly, A.T. dan E. Trisyulianti. (2006). *Pumping Teaching, Memompa Teknik Pengajaran Menjadi Guru Kays*. Depok: Kawan Pustaka.
- Rizal, Fahrul. (2016). *Motivasi Berorganisasi Dalam Peningkatan Minat Belajar Siswa MAN 1 Takengon*. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Sagala, Syaiful. (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: AlfaBeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Shihab M. Quraish. (2001). *Tafsir Al Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an, Lentera Hati*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Shuhan, Muwahi. (2013). *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: TERAS.
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian. (2000). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syaiful Sagala. (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suardi, M. (2010). *Pengantar Pendidikan Teori dan Aplikasi*. Jakarta : PT Indeks.
- Teta, Janar. (2011). *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Fasilitas Mengajar Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Sukarjo Tahun Pelajaran 2010/2011*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Uu Badrudin. (2014). *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada MTs. Negeri Anyar Kabupaten Serang Propinsi Banten*. Banten
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo persada.

Wibowo, da'i. (2009). *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kecamatan. Kersana Kabupaten. Brebes*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Yusanto, M. Ismail Dan M.(2003). *Karebet Widjajakusuma, Manajemen Stategis Perspektif Syariah, Khirul Bayan*. Jakarta: Alfabeta.

**Dokumentasi kegiatan wawancara dengan kepala sekolah MAN Kota Bakti Pidie**



*Gambar 2.2*



*Gambar 2.3 kegiatan wawancara dengan kepala sekolah*

**Dokumentasi kegiatan wawancara dengan guru MAN Kota Bakti Pidie**



*Gambar 2.4 kegiatan wawancara dengan guru*



*Gambar 2.5 kegiatan wawancara dengan guru*



*Gambar 2.6 kegiatan wawancara dengan guru*



*Gambar 2.7 kegiatan wawancara dengan guru*



*Gambar 2.8 kegiatan wawancara dengan guru*



*Gambar 2.9 kegiatan wawancara dengan guru*

## LEMBAR OBSERVASI

**Judul Skripsi: Supervisi Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kinerja Guru Di  
MAN Kota Bakti Pidie**

| No. | Aspek yang diamati                     | Skala penilaian |        |               |              |
|-----|--|-----------------|--------|---------------|--------------|
|     |  | Selalu          | Sering | Kadang-kadang | Tidak pernah |
| 1.  | Kehadiran kepala sekolah               |                 |        |               |              |
| 2.  | Motivasi kerja                         |                 |        |               |              |
| 3.  | Pelaksanaan supervisi akademik         |                 |        |               |              |
| 4.  | Pelaksanaan supervisi klinis           |                 |        |               |              |
| 5.  | Pembinaan kinerja guru                 |                 |        |               |              |
| 6.  | Pemecahan masalah                      |                 |        |               |              |
| 7.  | Kendala guru menghadapi siswa          |                 |        |               |              |
| 8.  | Kendala pelaksanaan supervisi akademik |                 |        |               |              |
| 9.  | Kendala pelaksanaan supervisi klinis   |                 |        |               |              |

**KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU DI  
MAN KOTA BAKTI PIDIE**

| No  | Rumusan masalah  | Indikator   | Instrumen | Sumber data    | Pernyataan/ pertanyaan   |
|-----|--|---|-----------|----------------|--|
| 1.1 | Bagaimana pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie? | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehadiran kepala sekolah</li> <li>1. Motivasi kerja</li> <li>2. Pelaksanaan supervisi</li> <li>3. Pembinaan kinerja guru</li> <li>4. Pemecahan masalah</li> </ol> | Observasi | Kepala sekolah | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah tiba di sekolah pada jam 07:45</li> <li>2. Kepala sekolah memeriksa kesiapan guru mengajar dan perangkat pembelajaran guru</li> <li>3. Kepala sekolah mengarahkan guru menggunakan media</li> <li>4. Kepala sekolah membantu guru menggunakan media</li> <li>5. Kepala sekolah melakukan diskusi dengan guru</li> <li>6. Kepala sekolah memeriksa perangkat pembelajaran</li> <li>7. Kegiatan kepala melakukan kunjungan kelas</li> <li>8. Kepala sekolah memberi motivasi kepada guru</li> <li>9. Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan kepada guru</li> <li>10. Kepala sekolah memberikan solusi</li> <li>11. Pelaksanaan supervisi akademik dan supervisi klinis</li> <li>12. Tehnik supervisi yang kepala sekolah gunakan</li> </ol> |

|  |  |  |           |                |  |
|--|--|--|-----------|----------------|--|
|  |  |  |           | Guru           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guru datang kesekolah pada jam 07: 45</li> <li>2. Guru mempersiapkan perangkat pembelajaran</li> <li>3. Guru mengajar dengan menggunakan media</li> <li>4. Kesulitan guru dalam menggunakan media</li> <li>5. Guru berdiskusi dengan kepala sekolah</li> <li>6. Kunjungan kelas oleh kepala sekolah</li> <li>7. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah</li> <li>8. Guru mengikuti pelatihan</li> <li>9. Solusi dari kepala sekolah</li> <li>10. Kegiatan supervisi</li> </ol>  |
|  |  |  | wawancara | Kepala sekolah | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biasanya jam berapa bapak tiba di sekolah sekolah?</li> <li>2. Apakah bapak rutin memeriksa kesiapan guru untuk mengajar, perangkat pembelajaran guru RPP dan kesesuaian materi dengan silabus serta media yang digunakan guru sebelum masuk kelas untuk mengajar ?</li> <li>3. Apakah guru-guru disini sudah bisa menggunakan media pembelajaran semua dan apakah bapak mengharuskan guru-guru bapak untuk menggunakan media pembelajaran?</li> <li>4. Pernahkah bapak membantu guru menggunakan media pembelajaran?</li> <li>5. Apakah bapak sering berdiskusi dengan guru-guru tentang RPP, kesesuaian materi dengan selabus serta media yang guru gunakan untuk</li> </ol> |

|  |  |  |  |      |   |
|--|--|--|--|------|---|
|  |  |  |  |      | <p>mengajar?</p> <p>6. Teknik-teknik apa saja yang bapak lakukan untuk memeriksa RPP, kesuaian materi dengan selabus serta media yang guru gunakan untuk mengajar ?</p> <p>7. Apakah bapak sering melakukan kunjungan kelas?</p> <p>8. Apakah bapak sering mem</p> <p>9. Apakah bapak juga membina guru yang bermasalah dengan memberikan pelatihan agar dapat meningkatkan kinerja nya?</p> <p>10. Bagaimana solusi yang bapak berikan kepada guru yang belum bisa menggunakan media pembelajaran?</p> <p>11. Apakah bapak sering melakukan kegiatan supervisi dan jenis supervisi apa saja yang bapak terapkan?</p> <p>12. Apa saja tehnik-tenik supervisi yang bapak gunakan untuk membina kinerja guru?</p> |
|  |  |  |  | Guru | <p>1. Apakah bapak/ibu datang kesekolah tepat waktu setiap hari?</p> <p>2. Apakah kelengkapan perangkat pembelajaran bapak/ibu rutin di periksa oleh kepala sekolah?</p> <p>3. Bagaimana dengan penggunaan media pembelajaran, apakah kepala sekolah mengharuskan kepada bapak/ibu untuk</p>  |

|  |  |  |                 |                   |   |
|--|--|--|-----------------|-------------------|---|
|  |  |  |                 |                   | <p>menggunakan media pembelajaran?</p> <p>4. Apakah bapak/ibu mengalami kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran, bagaimana reaksi dan tanggapan kepala sekolah, apakah dia ikut membantu bapak/ibu?</p> <p>5. Apakah bapak/ibu sering berdiskusi dengan kepala tentang rpp, kesuaian materi dengan selabus, media yang guru gunakan untuk mengajar dan masalah lain?</p> <p>6. Apakah kepala sekolah sering melakukan kunjungan kelas?</p> <p>7. Apakah kepala sekolah sering memberi motivasi kepada guru?</p> <p>8. Apakah bapak/ibu pernah diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kinerja bapak/ibu?</p> <p>9. Bagaimana solusi yang diberikan, apakah memudahkan bapak/ibu?</p> <p>10. Apakah disini sering dilakukan supervisi dan apakah bapak/ibu mengetahui jenis supervisi apa saja yang sering kepala sekolah gunakan?</p> |
|  |  |  | Dokumenta<br>si | Kepala<br>sekolah | Kegiatan wawancara dengan kepala sekolah  |
|  |  |  |                 | Guru              | Kegiatan wawancara dengan guru  |

|      |   |  |           |                |   |
|------|---|--|-----------|----------------|---|
| 1.2. | Apa saja kendala pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru di MAN Kota Bakti Pidie? | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kendala pelaksanaan supervisi akademik</li> <li>2. Kendala pelaksanaan supervisi klinis</li> <li>3. Upaya kepala sekolah mengurangi kendala</li> </ol> | Observasi | Kepala sekolah | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kendala pelaksanaan supervisi akademik</li> <li>2. Kendala pelaksanaan pelaksanaan supervisi klinis</li> <li>3. Upaya kepala sekolah mengatasi kendala-kendala pelaksanaan supervisi</li> </ol>   |
|      |   |  |           | Guru           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kendala pelaksanaan supervisi akademik</li> <li>2. Kendala pelaksanaan pelaksanaan supervisi klinis</li> </ol>  |
|      |   |  | wawancara | Kepala sekolah | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak apa saja yang menjadi kendala pelaksanaan supervisi akademik?</li> <li>2. Apakah kendala tersebut sama dengan kendala pelaksanaan supervisi klinis?</li> <li>3. Apa saja upaya yang bapak lakukan untuk mengatasi kendala pelaksanaan supervisi?</li> </ol> |
|      |   |  |           | Guru           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak/ibu ketahui apa saja kendala pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah?</li> <li>2. Bagaimana dengan kendala pelaksanaan supervisi klinis?</li> </ol>  |

|  |  |  |                 |                   |  |
|--|--|--|-----------------|-------------------|--|
|  |  |  | Dokumenta<br>si | Kepala<br>sekolah | Kegiatan wawancara dengan kepala sekolah |
|  |  |  |                 | Guru              | Kegiatan wawancara dengan guru           |