

**IMPLEMENTASI SUPERVISI MANAJERIAL DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
NEGERI 1 TANJUNGBALAI**

**T E S I S**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat Untuk  
Mencapai Gelar Magister Pendidikan Islam ( M.Pd) Dalam Ilmu Tarbiyah

**DISUSUN**

**OLEH:**

**WAHYUNI**

**NIM: 3003194043**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyuni  
NIM : 3003194043  
Tempat/tanggal Lahir : Tanjungbalai / 20 April 1985  
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pasca Sarjana UIN-SU Medan  
Alamat : Jln .Komplek PNS blok E

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:  
**“IMPLEMENTASI SUPERVISI MANAJERIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 TANJUNGBALAI”**, benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya maka kesalahan dan kekeliruan ersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sepenuhnya.

Medan, 13 Januari 2022  
Yang membuat pernyataan



Wahyuni

NIM : 3003194043

## **PERSETUJUAN**

Tesis berjudul:

### **IMPLEMENTASI SUPERVISI MANAJEMEN DALAM MENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 KOTA TANJUNGBALAI**

Oleh

Wahyuni

NIM. 3003194043

Dapat disetujui dan disahkan untuk diujikan pada Sidang Tesis  
Program Magister (S2) pada Program Studi Pendidikan Islam  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Medan, 13 Januari 2022

**Pembimbing I**



Dr. Achyar Zein, M.Ag  
NIP. 196702161997031001  
NIDN. 2016026701

**Pembimbing II**



Dr. Yustaili Budiarti, M.Ag  
NIP. 196706152003122001  
NIDN. 2015066702

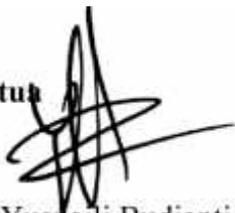
## PENGESAHAN

Tesis berjudul “Implementasi Supervisi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Tanjungbalai” oleh an. Wahyuni NIM : 3003194043 Program Studi Pendidikan Islam telah di uji dalam seminar hasil tesis pada tanggal 29 Deseember 2021.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat untuk diajukan dalam Sidang Tesis Program Studi Pendidikan Islam.

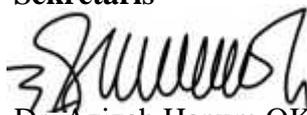
Medan, 29 Desember 2021  
Panitia Seminar Hasil Tesis  
Pascasarjana UIN-SU Medan

**Ketua**



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag  
NIP.196706152003122001  
NIDN. 2015066702

**Sekretaris**



Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag  
NIP.196903232007012030  
NIDN. 2023036901

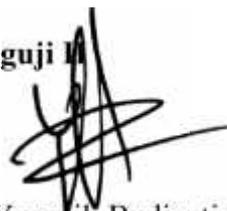
**Anggota**

**Penguji I**



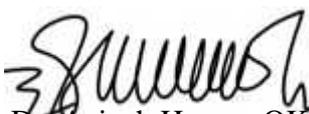
Dr. Achyar Zein, M.Ag  
NIP. 196702161997031001  
NIDN. 2016026701

**Penguji II**



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag  
NIP.196706152003122001  
NIDN. 2015066702

**Penguji III**



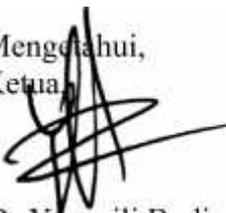
Dr. Azizah Hanum OK, M.Ag  
NIP.196903232007012030  
NIDN. 2023036901

**Penguji IV**



Dr. Junaidi Arsyad, M.Ag  
NIP. 197601202009031001  
NIDN. 2020017605

Mengetahui,  
Ketua



Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag  
NIP.196706152003122001  
NIDN. 2015066702

## ABSTRAK



### IMPLEMENTASI SUPERVISI MANAJERIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKOLAH DI SMA NEGERI 1 TANJUNGBALAI

Nama : Wahyuni  
NIM : 3003194043  
Nama Ayah : Amirruddinsyah  
Pembimbing 1 : Dr. Achyar Zein ,M.Ag  
Pembimbing 2 : Dr.Yusnaili Budianti,M.Ag

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai. Adapun Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah, untuk mengetahui upaya yang dilakukan oleh supervisi menejerial dalam meningkatkan kinerja sekolah, dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai. Temuan penelitian ini adalah: (1) kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah dengan melakukan supervisi langsung dan supervisi tidak langsung. Supervisi langsung dengan bentuk teguran atau bimbingan. Dan observasi tidak langsung dengan cara mensupervisi dari laporan-laporan. (2) upaya yang dilakukan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah dengan penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pembaharuan jalan keluar berbagai permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya dan menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah. (3) faktor pendukung supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah adanya kesadaran dari para pegawai administrasi di sekolah untuk meningkatkan kinerja mereka. Dan faktor penghambat dari supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah adalah belum banyaknya bentuk- bentuk pelatihan untuk pegawai serta masih adanya sarana yang belum maksimal

**Kata Kunci:** *Supervisi Manajerial, Kinerja Sekolah*

## ABSTRACT



### IMPLEMENTATION OF MANAGERIAL SUPERVISION IN IMPROVING SCHOOL PERFORMANCE IN SMA NEGERI 1 TANJUNGBALAI

Name : Wahyuni  
NIM : 3003194043  
Father's name : Amirruddinsyah  
Advisor 1 : Dr. Achyar Zein ,M.Ag  
Advisor 2 : Dr.Yusnaili Budianti, M.Ag

This study aims to describe the implementation of managerial supervision in improving school performance at SMA Negeri 1 Tanjungbalai. This study used qualitative research methods. The data collection of this research was carried out using observation, interview, and documentation studies. The purpose of this study was to determine the activities of managerial supervision in improving school performance, to determine the efforts made by managerial supervision in improving school performance, and to determine the supporting and inhibiting factors faced by managerial supervision in improving school performance at SMA Negeri 1 Tanjungbalai. The findings of this study are: (1) managerial supervision activities in improving school performance by conducting direct supervision and indirect supervision. Direct supervision in the form of a warning or guidance. And indirect observation by supervising the reports. (2) efforts made by managerial supervision in improving school performance by determining the various policies needed, updating solutions to various problems faced by all employees and providing facilities and infrastructure for school development. (3) the supporting factors for managerial supervision in improving school performance are the awareness of administrative employees in schools to improve their performance. And the inhibiting factor of managerial supervision in improving school performance is that there are not many forms of training for employees and there are still facilities that are not optimal.

**Keywords:** *Managerial Supervision, School Performance*



## تنفيذ الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي في تانجونجالا

وحيوني :

:

نيم  
أمير الدينسية

أمير الدينسية :

زين أشيار.الدكتور :

. يسنيلي بودياتني :

استخدمت هذه . تهدف هذه الدراسة إلى وصف تنفيذ الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي في الدراسة طرق البحث النوعي. تم جمع بيانات هذا البحث باستخدام دراسات الملاحظة والمقابلة والتوثيق. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أنشطة الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي ، وتحديد الجهود التي يبذلها الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي ، وتحديد العوامل الداعمة والتمهية التي يواجهها تانجونجالاي. نتائج هذه الدراسة هي: ( ) أنشطة الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي في الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي من خلال إجراء الإشراف المباشر والإشراف غير المباشر. الإشراف المباشر على شكل إنذار أو إرشاد. والمراقبة غير المباشرة من خلال الإشراف على التقارير. ( ) الجهود التي يبذلها الإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي من خلال تحديد السياسات المختلفة اللازمة وتحديث الحلول لمختلف المشكلات التي يواجهها جميع الموظفين وتوفير المرافق والبنية التحتية لتطوير المدرسة. ( ) العوامل الداعمة للإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي هي وعي الموظفين الإداريين بالمدارس لتحسين أدائهم. والعامل المثبط للإشراف الإداري في تحسين الأداء المدرسي هو عدم وجود العديد من أشكال التدريب للموظفين ولا تزال هناك مرافق ليست مثالية

### الكلمات المفتاحية:

## **KATA PENGANTAR**

### **Bismillahirrahmanirahim**

Puji syukur kehadirat Allah Swt. atas rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **IMPLEMENTASI SUPERVISI MANAJERIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKOLAH SMA NEGERI 1 TANJUNGBALAI**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Rasulullah Saw. yang telah membimbing dan mengajarkan ilmu pengetahuan kepada umat manusia, dari zaman kegelapan menuju zaman yang diridhai Allah Swt.

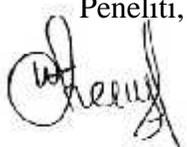
Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan Strata II (S2) pada Program Studi (PEDI) Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis banyak mengalami rintangan dan tidak terlepas dari dukungan, bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak. Terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr.H.Syahrin Harahap, MA, Selaku Rektor ( UIN) Sumatera Utara
2. Bapak Prof. Dr.Hasan Bakti Nasution, MA, Direktur dan Bapak Dr. Phil.Zainul Fuad, MA selaku Wakil Direktur UIN Sumatera Utara Medan,yang telah membantu dan memberikan masukan dan arahan kepada penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan
3. Ibuk Dr. Yusnaili Budianti, M.Ag selaku Ketua Program Studi Pendidikan Islam dan
4. Ibuk Dr. Azizah Hanum OK,M.Ag selaku Seketaris Prodi telah banyak membantu dan memberikan masukan dan arahan kepada peneliti selama menempuh pendidikan pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Achyar Zein, M.A selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan demi terselesainya tesis ini dengan baik.
6. Ibuk Dr.Yusnaili Budianti, M.Ag selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan demi terselesainya tesis ini dengan baik.

7. Bapak Deddi Anshari, S.Pd, M.Si selaku Kepala Sekolah dan Ibu Hj.Siti Rukayyah Simamora S.Pd. M.Si selaku Wakil Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Tanjungbalai beserta seluruh staf yang telah memberikan informasi dan mengizinkan memberikan melakukan penelitian di SMA Negeri 1 Tanjungbalai
8. Ibuk Sutrisna Ramadhani Nst , S.Pd, selaku wakasek sarana dan prasarana di sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Tanjungbalai yang telah memberikan informasi kepada peneliti yang berkaitan dengan sarana prasarana di sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Tanjungbalai
9. Bapak Nazri Irawan, S.Pd., I selaku Wakasek kesiswaan, yang telah memberikan informasi kepada peneliti saat melakukan wawancara di lapangan SMA Negeri 1 Tanjungbalai
10. Orangtua tercinta, Bapak Amirruddin SE,Umi Masnah S.PdI, Dan Seluruh keluarga yang menjadi semangat dan doa yang tiada hentinya kepada peneliti demi terselesainya tesis ini dengan baik
11. Suami dan anak- anak tercinta yang telah mengorbankan banyak waktunya untuk penulis dalam menyelesaikan perkuliahan ini.
12. Sopian Tanjung,S.Kom dan Ade Nopriansyah, S.Kom yang telah membantu saya.
13. Dan Seluruh teman kelas PEDI-E selaku teman seperjuangan yang senantiasa memberikan semangat khususnya pada saat bersama menjalani perkuliahan ini saling mengisi satu sama lain dan motivasi kepada Peneliti.
14. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis ini, oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran membangun demi penyempurnaan tesis ini. Dan Peneliti sangat berharap agar tesis ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis maupun pembaca untuk menambah wawasan dan bahan kajian pada masa yang akan datang

Medan, 13 Januari 2022

Peneliti,  
  
**WAHYUNI**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Tranliterasi yang dipakai dalam penulisan tesis ini adalah pedoman transliterasi arab latin keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 th. 1987 dan Nomor: O543bJU/1987

### 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	A	A
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	Ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ḍ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ḍ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	`	koma terbalik di atas
غ	Ghin	GH	Ghe
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En

و	Waw	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah		Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	fathah	a	a
ـِ	kasrah	i	i
ـُ	dammah	u	u

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
ـِـي	Fathah dan ya	ai	a dan i
ـِـو	Fathah dan waw	au	a dan u

Contoh:

Arab	Latin	Arab	Latin
كُتِبَ	kataba	فَعَلَ	fa'ala
ذُكِرَ	zükira	يَذْهَبُ	yazhabu

## 3. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
ـَـا	fathah dan alif	â	a dan garis di atas

يَ	kasrah dan ya	î	i dan garis di atas
وُ	damamah dan wau	û	u dan garis di atas

Contoh :

Arab	Latin	Arab	Latin
قال	qâla	قيل	qîla
دنا	danâ	يقوم	yaqûmu

#### 4. *Tâ' al-Marbû ah* ( )

Transliterasi untuk *tâ' al-marbû ah* ada tiga:

- 1) *Tâ' al-marbû ah* hidup. Adapun yang dimaksud dengan *tâ' al-marbû ah* hidup ialah yang mendapat baris *fat ah, kasrah* dan *ammah*, transliterasinya adalah /t/. Contoh:

روضة الاطفال : raudatul atfâl

- 2) *Tâ' al-marbû ah* mati. Adapun yang dimaksud dengan *tâ' al-marbû ah* mati ialah yang mendapat baris *sukun*, transliterasinya adalah /h/. Contoh:

طلحة : Ṭalḥah

- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *tâ' al-marbû ah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang "al" (ال) serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tâ' al-marbû ah* itu ditransliterasikan dengan ha (h). Contoh:

المدينة المنورة : al-Madînah al-Munawwarah

#### 5. *Syaddah (Tasydîd)*

*Syaddah* atau *tasydîd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

Arab	Latin	Arab	Latin
رَبَّنَا	rabbanâ	الْبِرِّ	al-birr
نَزَّل	nazzala	نَعَم	nu``ima

#### 6. *Kata Sandang*

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* atau huruf *qamariah*.

1) Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

Contoh:

الرجل menjadi *ar-rajulu*, الشمس menjadi *asy-syamsu*.

2) Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang (-).

Contoh:

المدرسة menjadi *al-madrasah*, البستان menjadi *al-bustân*

## 7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

Arab	Latin	Arab	Latin
تأخذون	ta'khuẓûn	أمرت	umirtu
شيء	syai'un	أكل	akala

## 8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *arf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya:

Contoh:

Arab	Latin
وإن الله لهو خير الرازقين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wa innallâha lahua khair ar-râziqîn</li> <li>• Wa innallâha lahua khairurrâziqîn</li> </ul>
فاوفوا الكيل والميزان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fa aufû al-kaila wa al-mîzâna</li> <li>• Fa auful-kaila wal-mîzâna</li> </ul>
ابراهيم الخليل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibrâhîm al-Khalîl</li> <li>• Ibrâhîmul-Khalîl</li> </ul>

## 9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

Arab	Latin
شهر رمضان الذين أنزل فيه القرآن	Syahru Ramaḍânal-lazî unzila fihil-Qur'ânu
الحمد لله رب العالمين	Alḥamdu lillâhi rabbil-'âlamîn

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan

Contoh:

Arab	Latin
نصر من الله وفتح قريب	Naşrun minallâhi wa fathun qarîb
والله بكل شيء عليم	Wallâhu bikulli syai'in 'alîm

## 10. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

## DAFTAR ISI

JUDUL	HALAMAN
<b>PERSETUJUAN</b> .....	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	vii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Kegunaan dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	7
A. Kajian Teori.....	7
1. Supervisi Pendidikan.....	7
a. Pengertian Supervisi Pendidikan.....	7
b. Tujuan Supervisi Pendidikan .....	12
c. Fungsi-fungsi Supervisi Pendidikan .....	14
d. Teknik-teknik Supervisi Pendidikan .....	16
2. Supervisi Manajerial .....	20
a. Pengertian Supervisi Manajerial .....	20
b. Metode Supervisi Manajerial.....	25
c. Focus dan Area Supervisi Manajerial.....	27
d. Kompetensi Supervisi Manajerial .....	29
3. <b>Kinerja Sekolah/Madrasah</b> .....	32

a. Pengertian Kinerja Sekolah/ Madrasah .....	32
b. Indikator Kinerja .....	34
c. Standar Kinerja .....	36
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	40
e. Penilaian Kinerja .....	58
f. Umpan Balik Kinerja .....	60
B. Penelitian Relevan .....	62
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>69</b>
A. Lokasi dan jadwal Penelitian .....	69
B. Pendekatan Penelitian .....	70
C. Subjek Penelitian .....	70
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	70
E. Analisis Data .....	72
F. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data .....	73
<b>BAB IV : TEMUAN DAN HASIL PEMBAHASAN</b>	
A. Temuan Umum .....	76
B. Temuan Khusus .....	83
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	100
<b>BAB V : BAB PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	99
B. Saran .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Supervisi manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) kependidikan dan sumber daya lainnya. Sasaran supervise manajerial ini mengelola administrasi pendidikan seperti administrasi kurikulum, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana, administrasi personal atau ketenagaan, administrasi kesiswaan, administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, administrasi budaya dan lingkungan sekolah.

Organisasi membutuhkan sumberdaya guna mewujudkan tujuan organisasi. Salah satu sumber utama organisasi yaitu sumberdaya manusia. Peranan sumberdaya manusia dalam organisasi tidak hanya dilihat melalui produktivitas, melainkan dapat pula dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Kinerja adalah akibat dari suatu kondisi tertentu dalam organisasi. Kinerja tidak muncul dengan sendirinya melainkan hasil dari usaha yang diberikan oleh pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Hal demikian yang mendasari bahwa suatu organisasi pendidikan pada hakikatnya ingin memiliki pegawai dengan kinerja baik.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karya telah mempunyai criteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh Karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Moehariono berpendapat bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>1</sup>

Dirk Malaga Kusuma dalam penelitiannya menjelaskan bahwa untuk menghasilkan kinerja membutuhkan lebih banyak sumberdaya manusia (SDM) dan memiliki kemampuan serta pengalaman serta tingkat disiplin pegawai tinggi, dan apa bila terdapat tingkat pengalaman yang masih rendah ditandai dengan banyak pegawai yang datang terlambat dan sering keluar kantor saat jam kerja. Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas, maka perlu di adakan pelatihan-pelatihan guna peningkatan kemampuan para pegawai serta sanksi yang tegas kepada pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan kantugas.<sup>2</sup>

Untuk meningkat kan kinerja pegawai perlu dilakukan supervise atau kepengawasan terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai agar hasil kerjanya meningkat. Dan apabila terjadi masalah atas kinerja tersebut maka bisa langsung diperbaiki dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan serta sanksi yang tegas kepada pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja.

Keberhasilan suatu kinerja sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah sebagaimana manajerial dalam mengelola sumberdaya yang ada di sekolah.kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Salah satu program yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja-kinerja yang ada di sekolah dalam dengan melaksanakan supervisi. Kepala sekolah sabagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampua nmenyusun, dan melaksanakan program supervisi, serta memanfaatkan hasilnya.

Kepala sekolah sebagai manajerial harus mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan .Pelaksanaan supervise ini harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkat kan

---

<sup>1</sup>Moeheriono,*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi*,(Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2014) h. 96-97

<sup>2</sup> Dirk Malaga Kusuma, *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur*, eJournal Administrasi Negara, 2013, ([http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp\\_content/uploads/2013/11/Isi%20Jurnal%20Baru%20NEW%20\(11-13-13-07-29-39\).pdf](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp_content/uploads/2013/11/Isi%20Jurnal%20Baru%20NEW%20(11-13-13-07-29-39).pdf)) di akses 26 Februari 2017

kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya.

Pada kenyataannya dilapangan bahwa masalah yang terjadi di SMA Negeri 1 Kota Tanjungbalai yaitu kurangnya pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja pegawai, belum tepatnya pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga kinerja pegawai rendah, belum sesuai kinerja sekolah dikarenakan prosedur dan ketentuannya belum maksimal, dan kinerja para pegawai belum profesional sehingga terjadinya penurunan hasil kinerja.

Supervisi manajerial dilaksanakan bertujuan untuk membangkitkan dan mendorong semangat pegawai administrasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik, agar pegawai administrasi berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan mereka dalam penyelenggaraan pendidikan, dan untuk membina kerjasama yang harmonis. Sehingga dari tujuan tersebut terciptanya kinerja yang lebih baik dari para kinerja sekolah.

Syafaruddin mengatakan bahwa tujuan supervisia dalah meningkatkan atau mengembangkan keterampilan pedagogik guru dengan tujuan akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa yang artinya tujuan supervise memiliki berbagai dimensi, baik dari dimensi guru, siswa, maupun dimensi sekolah. Tegasnya dari dimensi guru, maka supervise bertujuan untuk meningkatkan prestasi belajar, dan dari dimensi sekolah tentunya bermuara kepada peningkatan kinerja sekolah sehingga benar-benar menjadi sekolah efektif.<sup>3</sup>

Supervisi manajerial sangat penting untuk dilakukan dalam meningkatkan hasil kinerja sekolah, karena dalam penelitian ini supervise manajerial yang dimaksud adalah supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah yang menitik berat kan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Jadi disini peneliti lebih mengamati

---

<sup>3</sup>Syafaruddin, *ManajemenKepengawasanPendidikan*, (Bandung: Citapustaka Media, 2014) h. 117

aspek supervisi pada bagian kinerja pengelolaan administrasi yang meliputi pengelolaan administrasi tata usaha, pengelolaan kurikulum, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

Penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti NurAini Hamzah dalam penelitiannya yang berjudul “Mengenal Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan” menyimpulkan bahwa supervise sangat penting karena merupakan mesin organisasi yang menggerakkan seluruh program sekolah, mulai kepemimpinan, kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, anggaran, hubungan masyarakat, dan lain sebagainya. Esensi dari Supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah.

Supervisi harus menghargai setiap perbedaan individu dan personality seseorang. Supervisi harus didasarkan pada asumsi bahwa setiap pekerja pendidikan itu dapat berkembang. Supervisi harus mengarahkan pada tersedianya kebijakan dan rencana yang kooperatif, terbuka, bebas berekspresi, dan semua orang dapat berkontribusi. Supervisi akan mendorong seseorang untuk berinisiatif, percaya diri dan memiliki tanggung jawab individu kepada setiap orang dalam menjalankan tugasnya.<sup>4</sup>

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur Aini Hamzah dengan penelitian yang akan peneliti lakukan nanti terdapat pada subjek penelitiannya. Jika pada penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur Aini Hamzah melibatkan pengawas sekolah, kepala sekolah dan tenaga kependidikan, sedangkan penelitian ini mensupervisi bagian internalnya yang melibatkan kepala sekolah, dan tenaga kependidikannya.

Dari uraian diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian seputar **“Implementasi Supervisi Manajerial dalam meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai.”**

---

<sup>4</sup>Siti NurAini Hamzah, *Mengenal Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan Jurnal Kependidikan Islam*, Volume 6, Nomor 2, Tahun 2015, (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2079-5527-1-SM.pdf) di akses pada 25 Februari 2017

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, untuk menghindari kesalah pahaman dalam penafsiran judul maka focus penelitian ini adalah Implementasi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai.

## **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana perencanaan kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai ?
2. Upaya apa yang dilakukan oleh supervise Manajerial dalam pelaksanaan untuk meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai?
3. Apa saja Faktor Evaluasi pendukung dan penghambat yang di hadapi supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai?

## **D. Tujuan penelitian**

1. Untuk menganalisi bagaimana kegiatan supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai .
2. Untuk menganalisi upaya apa yang dilakukan oleh supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai.
3. Untuk menganalisi dalam factor evaluasi pendukung dan penghambat apa saja yang di hadapi supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai.

## **E. Kegunaan dan Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan dan manfaat dari penelitian dapat ditinjau dari 2 (dua) manfaat:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu rujukan dalam upaya memahami secara lebih jauh tentang Implementasi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan tambahan wawasan bagi kepala sekolah di SMA Negeri 1 kota Tanjungbalai.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman bagi staf Administrasi di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kota Tanjungbalai.

- c. Hasil penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan serta menambah pengetahuan bagi penulis.

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN PENELITIAN RELEFAN

#### A. Kajian Teori

##### 1. Supervisi Pendidikan

###### a. Pengertian Supervisi Pendidikan

Dalam membicarakan supervisi pendidikan, tentu harus merujuk pada definisi ahli, sehingga apa yang dipahami terkait dengan supervisi pendidikan akan sesuai dengan yang diharapkan. Secara etimologi istilah supervisi diambil dalam bahasa Inggris “*supervision*” artinya pengawasan dibidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut *supervisor*.<sup>5</sup>

Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk “inpeksi” atau mencari kesalahan. Sedangkan dalam pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar. Namun kenyataannya dimasyarakat, masih banyak orang yang beranggapan bahwa supervisi pendidikan identik dengan pengawasan yang berbau inpeksi.

Supervisi meskipun mengandung arti atau sering diterjemahkan sebagai pengawasan, namun mempunyai arti khusus yaitu “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu. Supervisi, mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*).<sup>6</sup>

Dalam hal ini agama Islam menganjurkan kepada umatnya untuk saling membantu dalam upaya-upaya perbaikan sesuai dengan Al-Quran Surah Al-Maidah Ayat 2 yaitu:

---

<sup>5</sup>Muhammat Rahman dan Sofan Amri. . *Kode Etik Profesi Guru: Legalitas, Realitas dan Harapan (Wacana Untuk Menunjang Dan Menjadikan Guru Profesional)*. Jakarta: Prestasi Pustaka. (2014) h. 158.

<sup>6</sup>M. Ardansyah, dkk. *Administrasi Pendidikan: Suatu Pengantar (Edisi Revisi)*. Medan: Widya Puspita. (2017) h. 121-124.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”<sup>7</sup>

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja pendidik dan kependidikan. Pengawasan atau pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Secara sistematis, supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntutan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.

Bekal ilmu yang harus dimiliki oleh setiap pengawas sekolah disebut supervisi pendidikan. Prinsip utama supervisi pendidikan ialah:

- 1) bukan mencari kesalahan orang, tetapi mencegah kesalahan sedini mungkin
- 2) membantu personel sekolah dalam mengatasi permasalahan sekolah atas dasar kemitraan (kesetaraan),
- 3) bekerja sama secara sinergi yang saling menguntungkan dalam makna positif.<sup>8</sup>

Secara umum kenapa supervisi pendidikan diperlukan karena dilatarbelakangi oleh berkembangnya *science* dan teknologi, adanya tuntutan hak asasi manusia, pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran yang tidak merata, suburnya birokrasi dan system yang bertingkat, membantu

---

<sup>7</sup> Muslich Shabir, *Terjemahan Riyadhush Shalihin I*, Semarang : Thaha Putra, (1981) h.115

<sup>8</sup>Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. (2010) h. 510.

dan membina guru-guru yang kurang bermutu, pertumbuhan jabatan, peraturan dan tuntutan Negara, kultural, filosofis, psikologis dan sosiologis.

Supervisi pendidikan merupakan bahagian penting dari proses administrasi pendidikan. Secara administratif, proses supervisi mengacu kepada pentingnya membantu para guru untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.<sup>9</sup> Pengertian supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar. Akan tetapi nampaknya masih terdapat banyak keberagaman pendapat dalam menafsirkan istilah tersebut. Hal tersebut akan membawa implikasi yang berbeda pula dalam pelaksanaannya. Untuk memberikan kerangka acuan mengenai pengertian supervisi, beberapa ahli berpendapat, diantaranya:<sup>10</sup>

- a) Neagley dikutip oleh Made Pidarta, mengemukakan bahwa setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum dikatakan supervisi. Supervisi disini diartikan sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum, dalam usahanya mencapai tujuan sekolah.
- b) Kimbal Wiles berpendapat bahwa "*Supervision is an assistance in the development of a better teaching-learning situation*", yaitu suatu bantuan dalam pengembangan peningkatan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- c) N.A. Ametembun merumuskan bahwa supervisi pendidikan adalah pembiasaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksudkan berupa bimbingan atau tuntutan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.
- d) Oteng Sutisna menjelaskan bahwa pandangan baru tentang supervisi terdapat ide-ide pokok, seperti: meninggalkan pertumbuhan

---

<sup>9</sup>Syafaruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* Bandung: Citapustaka Media (2015) . h.168.

<sup>10</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta (2011). h. 312-314.

professional guru, mengembangkan masalah-masalah belajar mengajar dengan efektif. Pendekatan-pendekatan baru tentang supervisi ini menekankan pada peranan supervisi selaku bantuan, pelayanan atau pembinaan para guru dan personil pendidikan lain dengan maksud untuk memperbaiki kemampuan guru dan kualitas pendidikan.

- e) Sergiovanni yaitu dikutip Made Pidarta mengemukakan pernyataan yang berhubungan dengan supervisi sebagai berikut: 1) supervisi lebih bersifat proses daripada peranan, 2) supervisi adalah suatu proses yang digunakan oleh personalia sekolah yang bertanggung jawab terhadap aspek-aspek tujuan sekolah yang bergantung secara langsung kepada para personalia yang lain, untuk menolong mereka menyelesaikan tujuan sekolah itu.
- f) Badan Kajian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan mendefinisikan supervisi pendidikan sebagai: “segala usaha yang memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar.

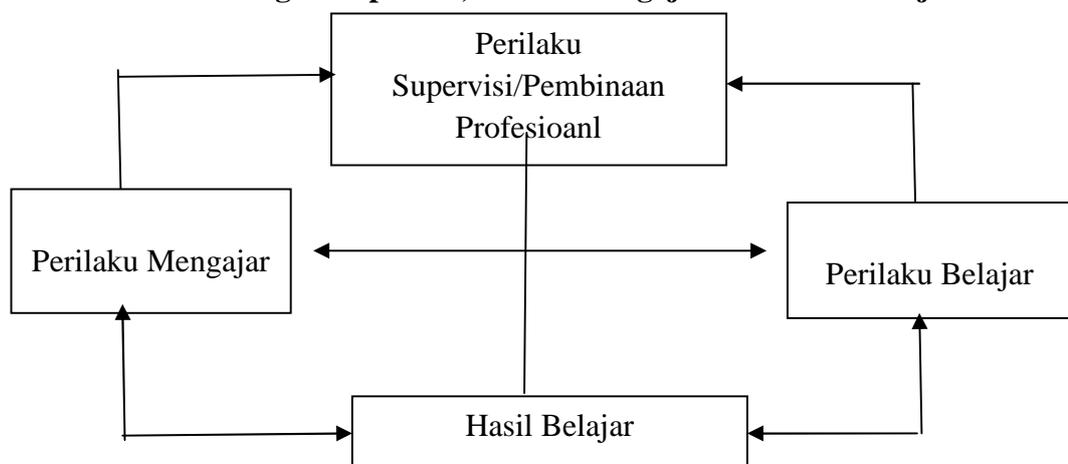
Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar. Meskipun harus tetap memahami bahwa bimbingan dan arahan adalah merupakan tanggung jawab dan kewajiban seorang pemimpin, dan hal ini sejalan dengan hadits Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam yang diriwayatkan oleh Abu dawud yaitu :

عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكِ الْأَشْجَعِيِّ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ لَا يَقْضَى إِلَّا أَمِيرٌ أَوْ مَأْمُورٌ أَوْ مُخْتَالٌ

Artinya : “Dari Auf bin Malik Al Asyja’i, dia berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, *"Tidak ada yang memberikan nasihat dan pelajaran kecuali seorang raja atau orang yang diperintah raja, atau orang yang mencari popularitas."*

Menurut Alfonso, Neagley dan Evans, serta Marks Stroops yang dikutip oleh Djam’an Satori, melukiskan hubungan supervisi, proses belajar mengajar dan hasil belajar seperti dapat dilihat pada model berikut:<sup>11</sup>

**Gambar. 1**  
**Model Hubungan Supervisi, Proses Mengajar dan Hasil Belajar**



Gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Oleh karena itu, suatu pengajaran sangat tergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesioanl guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid.

Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya mengawasi apakah guru/pegawai menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan instruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga berusaha bersama guru-guru, bagaimana cara-cara memperbaiki proses belajar-mengajar. Jadi dalam kegiatan supervisi, guru-guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif,

<sup>11</sup>*Ibid.* h. 313-314.

melainkan diperlakukan sebagai partner bekerja yang memiliki ide-ide, pendapat-pendapat dan pengalaman-pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan di dalam usaha-usaha perbaikan pendidikan.<sup>12</sup>

#### **b. Tujuan Supervisi Pendidikan**

Tujuan supervisi itu sendiri adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas, untuk mengembangkan kemampuan mengajar dan potensi kualitas guru.

Secara rinci tujuan pelaksanaan supervisi pendidikan adalah:<sup>13</sup>

- 1) Memberikan bantuan kepada guru dalam memodifikasi pola-pola pembelajaran yang kurang efektif.
- 2) Meningkatkan kinerja guru pendidik dan tenaga kependidikan
- 3) Membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan pengelolaan sekolah agar proses pembelajaran dapat tercapai dengan optimal
- 4) Menciptakan kualitas pengalaman, pembelajaran dengan mengefektifkan seluruh komponen pendidikan secara simultan
- 5) Memberikan semangat agar seluruh tenaga pengelola pendidikan di sekolah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien
- 6) Mengaitkan peran penghubung (*linking role*) yang amat vital, antara manajemen dan jenjang operasional sehingga supervisi mampu mewakili dalam penyampaian manajemen (*pusat/kanwil*) kepada aparat lapangan (para pengelola sekolah) sesuai dengan petunjuk pelaksanaan (*juklak*) dan petunjuk teknik yang telah ditetapkan.
- 7) Melaksanakan fungsi sebagai pengendali mutu pendidikan sehingga kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan sesuai dengan aturan dan mampu mencapai target maksimal yang diinginkan.

---

<sup>12</sup>Ngalim Purwanto. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda karya ( 2006) h.77.

<sup>13</sup>Kompri *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana(2017). h.209.

Tujuan supervisi secara umum adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dan supervisi juga bertujuan untuk menghimpun informasi atau kondisi nyata pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pokoknya sebagai dasar untuk melakukan pembinaan dan tindak lanjut perbaikan kinerja belajar siswa. Selanjutnya adalah bermanfaatnya akreditasi untuk melakukan perbaikan mutu.

Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah mempunyai tugas-tugas pokok yang harus dilaksanakan. Dia harus mampu menganalisa, mengobservasi semua hal yang dapat membantu dalam pengembangan sekolah, mengorganisir seluruh staff dalam peningkatan kinerja dan kompetensi dirinya, menjalin hubungan mitra dengan luar sekolah yang dapat menunjang pada kepentingan sekolah. Untuk mencapai tujuan supervisi tersebut, maka kegiatan atau usaha-usaha yang harus dilakukan dalam pelaksanaan supervisi adalah:<sup>14</sup>

- a) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik
- c) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar-mengajar yang lebih baik
- d) Membina kerja sama yang baik dan harmonis antar guru, murid dan pegawai sekolah lainnya.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan menggunakan *workshop*, seminar, *intervice training* atau *up-grading*.

---

<sup>14</sup>Ngalim Purwanto. *Op. Cit.* h.77-78.

### c. Fungsi-fungsi Supervisi Pendidikan

Sering kali orang sulit dalam membedakan antara fungsi dan tujuan, namun sebenarnya fungsi bertalian erat dengan badan atau organisasi secara keseluruhan sedangkan tujuan bermaksud dengan kegunaan. Diadakannya sebuah pengawasan atau supervisi oleh pimpinan sekolah atau atasan adalah sebuah tindakan yang semestinya yang harus dilakukan untuk mengawasi timbulnya situasi-situasi yang menghambat jalannya administrasi pendidikan di sekolah. Karena hambatan itu semakin lama semakin banyak maka ada kemungkinan tujuan tidak tercapai dalam waktu yang telah direncanakan. Karena situasi yang menghambat itu dapat berasal dari berbagai pihak. Maka dapat dipahami bahwa salah satu fungsi dari supervisi adalah salah satu bentuk upaya untuk melakukan antisipasi terhadap hambatan yang mungkin saja berpengaruh kepada tumbuh kembangnya maksud dan tujuan.

Adapun antisipasi ini dilakukan juga sebagai salah satu proses pemeliharaan seorang pemimpin terhadap bawahannya, kepala sekolah terhadap tenaga pendidik dan kependidikannya atau juga orang tua terhadap anak-anaknya, dan konsep pengawasan dan pemeliharaan ini juga tertulis didalam Al-Quran Surah at-Tahrim ayat 6 yakni :

يَتَّيِّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَأُؤَنِّسُكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ  
وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ يَعْصُونَ اللَّهَ مِمَّا أَمَرَهُمْ  
وَيَنْفَعُونَ مِمَّا يُؤْمَرُونَ

Artinya : “Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, dan keras, yang tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.”<sup>15</sup>

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui

---

<sup>15</sup> Tafsir Jalalain

tindakan-tindakan yang nyata. Dalam pelaksanaannya, supervisor pendidikan perlu memahami fungsi-fungsi supervisi yang merupakan tugas pokok sebagai supervisor pendidikan. Secara singkat dapat disimpulkan, bahwa fungsi atau tugas Fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

1) Menyelenggarakan Inspeksi

Sebelum memberikan pelayanan terhadap guru, supervisor perlu mengadakan inspeksi terlebih dahulu. Inspeksi tersebut dimaksudkan sebagai usaha mnsurvai seluruh system pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan, baik pada guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode mengajar, maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar.

Sebagai fungsi supervisi, inspeksi harus bersumber pada data actual dan tidak pada informan yang sudah kadaluarsa.

2) Penelitian hasil inspeksi berupa data

Data tersebut kemudian di olah untuk dijadikan bahan penelitian. Dengan cara ini dapat ditmukan teknik dan prosedur yang efektif sebagai keperluan penyelenggaraan pemberian bantuan kepada guru, sehingga supervisi dapat berhasil dengan memuaskan.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam melaksanakan supervisi sekurang-kurangnya adalah:

- a) Menemukan masalah yang ada pada situasi belajar mengajar
- b) Mencoba mencari pemecahan yang diperkirakan efektif
- c) Menyusun program perbaikan
- d) Mencoba cara baru, dan
- e) Merumuskan pola perbaikan yang ada standar untuk pemakaian yang lebih luas.

---

<sup>16</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2011). *Manajemen Pendidikan*, Bandung: (2011) . h. 312-315.

### 3) Penilaian

Kegiatan penilaian berupa usaha untuk mengetahui segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, penyelenggaraan dan hasil pengajaran.

### 4) Latihan

Berdasarkan hasil penelitian dan kemudian diadakan latihan. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan peningkatan. Hal ini pun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi. Pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang efektif.

### 5) Pembinaan

Pembinaan atau pengembangan merupakan lanjutan dan kegiatan memperkenalkan cara-cara baru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru-guru mau menerapkan cara-cara baru yang diperkenalkan sebagai hasil penemuan penelitian, termasuk dalam hal ini membantu guru-guru memecahkan masalah dan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru.

Supervisi pendidikan adalah menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi pendidikan di sekolah serta menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi pendidikan di sekolah serta menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Kata kuncinya adalah supervisi ditujukan kepada perbaikan pembelajaran. Jika fungsi-fungsi benar-benar sudah dikuasai dengan sebaik-baiknya oleh setiap pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah terhadap para anggotanya. Maka kelancaran jalannya sekolah atau lembaga dalam pencapaian tujuan pendidikan akan lebih terjamin.

#### **d. Teknik-teknik Supervisi Pendidikan**

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok

(*group techniques*), maupun secara perorangan (*individual techniques*) ataupun dengan cara langsung atau bertatap muka dan cara tak langsung atau melalui media komunikasi (*visual, audial, audio visual*). Beberapa teknik supervisi yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:<sup>17</sup>

- 1) Kunjungan kelas secara berencana untuk memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas
- 2) Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru
- 3) Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan atau peningkatan mutu pendidikan
- 4) Kunjungan antar kelas atau antar sekolah merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar-mengajar.
- 5) Pertemuan-pertemuan dikelompok kerja penilik, kelompok kerja kepala sekolah, serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternative penyelesaian serta menerapkan alternative masalah yang tepat.

Secara singkat, gambaran tentang cara pelaksanaan pembinaan dan pelayanan profesional (supervisi) kepada guru adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Cara pelaksanaan Pembinaan dan Pelayanan Profesional kepada Guru**

No.	Jenis Pelayanan	Teknik Pelayanan	Tujuan	Keuntungan	Hambatan/Kelemahan
/					

---

<sup>17</sup>*Ibid.* h. 316-318.

	Pembinaan				
1	2	3	4	5	6
1	Kunjungan Kelas	Observasi PBM dikelas oleh penilik/pengawas/kepala sekolah	Mengetahui cara guru melaksanakan PBM	Dapat mengetahui kelebihan yang dapat dikembangkan, dapat mengetahui kelemahan untuk perbaikan, dapat memberikan koreksi/perbaikan sesuai kebutuhan	Guru merasa canggung dan kurang bebas
2	Pertemuan Pribadi	Penilik/kepala sekolah bertatap muka dengan seorang guru	Bantuan khusus	Berdialog langsung, lebih terarah	Agak sulit menemukan waktu
3	Rapat Staf	Kepala sekolah/penilik berhadapan dengan para guru	Bantuan umum	Bantuan diberikan kepada seluruh guru dalam satu kali pertemuan	Agak sulit menentukan dan cukup menyita waktu

				pertukaran pikiran secara umum	
4	Kunjungan antar kelas	Guru dari salah satu kelas mengunjungi kelas lain dalam satu sekolah	Mengetahui cara guru lain dalam KBM dan pengelolaan kelas	Mengetahui guru lain dalam melaksanakan KBM dan pengelolaan kelas. Hal ini yang kurang baik dapat didiskusikan.	Mengganggu KBM kelas lain kelas sendiri ditinggalkan
5	Kunjungan sekolah	Oleh penilik/pengawas tanpa pemberitahuan	Mengetahui keadaan sebenarnya	Dapat memberikan bimbingan actual	Dianggap kurang demokratis
		Dengan pemberitahuan	Guru mengetahui maksud dari tujuan kunjungan	Kepala sekolah/ guru dapat menunjukkan hasil usahannya	Tidak mencerminkan keadaan sehari-hari
		Atas undangan	Guru ingin diketahuinya	Dapat melayani kebutuhan khusus setempat	Perlu penyediaan waktu yang tepat
6	Kunjungan antar sekolah	Guru dari sekolah lain dikunjungi	Mengetahui di sekolah lain	Mengetahui bagaimana guru sekolah	Mungkin mengganggu sekolah lain.

		oleh suatu sekolah	melakukan KBM dan pengelolaan sekolah serta kelasnya	lain melaksanakan KBM dan mengelola sekolah/ kelas. Hal-hal yang baik dapat dicontoh. Hal-hal yang kurang baik didiskusikan.	Sekolah sendiri ditinggalkan.
--	--	--------------------	--	--	-------------------------------

## 2. Supervisi Manajerial

### a. Konsep Supervisi Manajerial

Ada bermacam-macam konsep supervisi, secara historis mula-mula diterapkan konsep supervisi yang tradisional yaitu pekerjaan inspeksi. Mengawasi dalam pengertian mencari kesalahan dan menemukan kesalahan dengan tujuan untuk diperbaiki. Perilaku supervisi yang tradisional ini disebut *Snooper Vision*, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan. Konsep seperti ini membuat guru-guru menjadi takut dan mereka bekerja dengan tidak baik karena takut dipersalahkan. Kemudian berkembang supervisi yang bersifat ilmiah:

- 1) Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontiniu.
- 2) Objektif dalam pengertian ada data yang di dapat berdasarkan observasi nyata bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
- 3) Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas. Makin maju hasil-hasil penelitian di bidang pendidikan telah membantu berubahnya berbagai pendekatan dalam supervisi pendidikan.

Supervisi diadopsi dari bahasa Inggris “*Supervisor*” yang berarti pengawas/kepengawasan, supervisi secara sederhana dapat juga diartikan sebagai pemantauan dari atas untuk mengawasi kinerja orang atau lembaga yang secara hirarki lebih rendah.<sup>18</sup> Menurut Wojowasito Secara harfiah kata supervisi sama dengan membangun, meningkatkan atau memperbaiki.

Dalam kegiatan sehari-hari di sekolah kata supervisi selalu diartikan dengan supervisi pengajaran. Menurut penjelasan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Tahun 1989 pasal 52 kata supervisi dimasukkan dalam rangkaian kegiatan supervisi, yaitu: “pengawas lebih merupakan upaya untuk memberikan bimbingan supervisi, dorongan, dan pengayoman bagi satuan pendidikan yang bersangkutan yang diharapkan terus menerus dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya.”<sup>19</sup>

Berdasarkan firman Allah SWT dalam QS. As- Sajadah ayat 24 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمًا يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.”<sup>20</sup>

Berdasarkan ayat di atas, tugas supervisor pendidikan memberikan petunjuk kepada guru untuk memperbaiki situasi pembelajaran, dan memberi bantuan bagi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar.

Good Carter memberi pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyelidiki pertumbuhan jabatan dan perkembangan

<sup>18</sup> *Ibid*, h. 157.

<sup>19</sup> Pupuh Fathurrohman dan Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011) h. 18.

<sup>20</sup> Depertemen Agama, *Al-Quran dan terjemahannya*, (Semarang: 1989) h. 663

guru- guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan perkembangan guru-guru serta merevisi pengajaran.<sup>21</sup> Menurut Boardman supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru- guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat modern.<sup>22</sup> Kemudian menurut daryanto supervisi adalah bantuan yang diberikan kepada personal pendidikan untuk mengembangkan pendidikan.<sup>23</sup>

Dengan demikian yang dimaksud dengan supervisi adalah usaha untuk mengontrol dan memantau tenaga pendidik atau kependidikan agar lembaga/organisasi itu berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah dirumuskan dan program yang sudah direncanakan dari awal. Menurut suharsimi Arikunto, prinsip-prinsip supervisi yaitu sebagai berikut:

- a) Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan, dan bukan mencari-cari kesalahan. Dengan demikian maka dalam melakukan supervisi, pengawas dan kepala sekolah harus menitikberatkan perhatiannya pada segala langkah yang telah diambil oleh sekolah termasuk bagaimana upaya yang telah diambil apabila mengalami kesulitan. Apabila supervisor terpaksa harus menunjukkan kesalahan yang telah diperbuat oleh sekolah dan guru atau staf tatausaha, kekeliruan tersebut harus disampaikan sendiri tanpa perantara dan tidak di depan orang ketiga.
- b) Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa bimbingan dan bantuan tersebut tidak diberikan

---

<sup>21</sup> Piet A. Suhertian, *Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008) h. 16-17.

<sup>22</sup> Amiruddin, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, (Ciputat: Quantum Teaching, 2006) h.14.

<sup>23</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009) h. 231.

secara langsung tetapi harus diupayakan agar pihak yang bersangkutan tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri. Dalam hal ini pengawas atau kepala sekolah hanya membantu saja, mengupayakan agar mampu menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya dapat menumbuhkan motivasi kerja secara intrinsik.

- c) Apabila pengawas atau kepala sekolah merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Jika jarak antara kejadian dengan umpan balik sudah terlalu lama, pihak yang membuat salah sudah tidak mampu lagi melihat hubungan antara keduanya. Dalam memberikan umpan balik sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan. Dengan demikian maka akan terjalin hubungan yang erat antara supervisor dengan yang disupervisi, dan pihak yang disupervisi akan menyadari kesalahan yang ditunjukkan dengan sukarela dan menerima sepenuhnya.
- d) Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala misalnya 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh pengawas atau kepala sekolah. apabila target periodisasi ini tercapai, guru atau staff tata usaha yang disupervisi akan selalu siap, kemudian akan siap pula dengan peningkatan yang disarankan oleh supervisor ketika datang yang terakhir kali.
- e) Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang antara supervisor dan yang disupervisi. Dengan kata lain dalam pelaksanaan supervisi dapat tercipta suasana kemitraan yang akrab. Dengan terciptanya suasana akrab tersebut pihak yang disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki. Sebagai kelanjutan dari suasana akrab ini adanya hubungan kerjasama yang baik, dan berlanjut dilandasi dengan kerjasama yang kompak.

- f) Untuk menjaga apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat, berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan. Dengan catatan ringkas dan jelas tersebut supervisor akan sangat terbantu menyusun laporan maupun mengenal kembali apa yang sudah dilakukan.<sup>24</sup>

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumber daya lainnya. Sasaran supervisi manajerial membantu staf sekolah dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: administrasi kurikulum, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana/perengkapan, administrasi personal dan ketenagaan, administrasi kesiswaan, administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan supervisi manajerial pengawas hendaknya berperan sebagai:

- (a) Kolaborator dan Negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah.
- (b) Asesor dalam mengidentifikasi kelamahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya.
- (c) Pusat pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
- (d) Evaluator/ *Judgement* terhadap pemaknaan hasil pengawasan.<sup>25</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas atau kepala sekolah dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual disini adalah pelaksanaan

---

<sup>24</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004) h 19-21

<sup>25</sup> Sudarman Danim, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 123-124

supervisi yang diberikan kepada kepala sekolah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih.

Kepala sekolah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan atau kelemahan- kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/ bersama- sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan- permasalahan yang mereka hadapi.<sup>26</sup>

Dengan diterapkannya kedua teknik supervisi pendidikan manajerial seperti supervisi individual dan supervisi kelompok, diharapkan dapat membantu kepala sekolah dan ketenaga kependidikan lainnya dalam menghadapi masalah khusus untuk sistem perorangan, serta dapat memecahkan masalah bersama yang dihadapi sekolah. Dengan cara tersebut dapat membantu sekolah dalam permasalahan yang dihadapi.

#### **b. Metode Supervisi Manajerial**

Merujuk pada tulisan yang dipublikasikan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas, berikut adalah beberapa metode supervisi manajerial yang dapat dikembangkan oleh para pengawas sekolah.

##### 1) Monitoring dan Evaluasi

Metode utama yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam supervisi manajerial yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah misalnya mencari kesesuaian penyelenggaraan pendidikan dengan rencana, program dan atau standar yang telah diterapkan. Selain itu, juga

---

<sup>26</sup> Piet A. Suhertian, *Opcit*, h. 52.

menemukan hambatan- hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.

Monitoring berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan bersifat klinis. Melalui monitoring dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukkseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam rencana pengembangan sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indicator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

Sedangkan evaluasi ditujukan untuk mengetahui tingkat kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk, 1). mengetahui tingkat keterlaksanaan program, 2). mengetahui keberhasilan program, 3).mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan upaya berikutnya, 4).memeberikan penilaian terhadap sekolah.

## 2) Refleksi dan Focused Group Discussion

Sesuai dengan paradigm baru dalam manajemen sekolah, yaitu pemberdayaan dan partisipasi, maka *judgment* keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas pengawas sekolah. Secara bersama- sama pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang terkumpul, kemudian menemukan sendiri faktor-faktor penghambat dan pendukung yang selama ini nereka rasakan.

## 3) Metode Delphi

Metode Delphi dapat digunakan oleh pengawas sekolah dalam membantu pihak sekolah merumuskan visi, misi, dan tujuannya. Sesuai dengan konsep MBS dalam merumuskan rencana pengembangan sekolah (RPS), sebuah sekolah harus memiliki rumusan visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta realistis yang digali

dari kondisi sekolah, peserta didik, potensi daerah, dan pandangan seluruh *stakeholder*.

#### 4) Workshop

*Workshop* atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh oleh pengawas sekolah dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan atau perwakilan komite sekolah. penyelenggaraan *workshop* ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya. Dan dapat diselenggarakan bersama dengan kelompok kerja. Sebagai contoh, pengawas sekolah dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan *workshop* tentang pengembangan KTSP, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian, dan lain sebagainya.<sup>27</sup>

Empat metode supervisi manajerial tersebut bertujuan mengembangkan kualitas manajemen. Sehingga, semua program yang dicanangkan berjalan dengan baik dan sukses. Tentu, dalam pelaksanaan supervisi ini, harus melihat situasi dan kondisi, khususnya kondisi intelektual dan keungan, Misalnya, saat mengadakan *workshop* tentu membutuhkan kesiapan keungan yang memadai.

### c. Focus dan area Supervisi manajerial

Adapun fokus dari supervisi ini ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi<sup>28</sup>:

- 1) manajemen kurikulum, mencakup kegiatan:
  - a) Menyusun program tahunan dan semester
  - b) Mengatur jadwal pelajaran
  - c) Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran
  - d) Menentukan norma kenaikan kelas

---

<sup>27</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 116-122

<sup>28</sup> Siti NurAini Hamzah ([jurnalki.uinsby.ac.id/index.php/jurnalki/article/view/36/30](http://jurnalki.uinsby.ac.id/index.php/jurnalki/article/view/36/30)) di download tanggal 25 Januari 2017

- e) Menentukan norma penilaian
  - f) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar
  - g) Meningkatkan perbaikan mengajar
  - h) Mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, mengatur disiplin dan tata tertib kelas.
- 2) Kesiswaan, mencakup kegiatan:
- a) Mengatur pelaksanaan kegiatan penerimaan siswa baru berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru
  - b) Mengelola layanan bimbingan dan konseling
  - c) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa
  - d) Mengatur dan mengelola kegiatan ekstrakurikuler
- 3) sarana dan prasarana, mencakup kegiatan:
- a) Penyediaan dan seleksi buku pegangan guru
  - b) Layanan perpustakaan dan laboratorium
  - c) Kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah
  - d) Keindahan dan kebersihan kelas
  - e) Perbaikan kelengkapan kelas.
- 4) Ketenagaan, mencakup kegiatan:
- a) Mengatur pembagian tugas guru
  - b) Mengajukan kenaikan pangkat, gaji dan mutasi guru
  - c) Mengatur program kesejahteraan guru
  - d) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru
  - e) Mencatat masalah atau keluhan-keluhan guru.
- 5) Manajemen keuangan, mencakup kegiatan:
- a) Menyiapkan rencana anggaran dan belanja sekolah
  - b) Mencari sumber dana untuk kegiatan sekolah
  - c) Mengalokasikan dana untuk kegiatan sekolah
  - d) Mempertanggungjawabkan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 6) Hubungan sekolah dengan masyarakat mencakup kegiatan:
- a) Kerjasama sekolah dengan orangtua siswa,
  - b) Kerjasama sekolah dengan Komite Sekolah
  - c) Kerjasama sekolah dengan lembaga-lembaga terkait

d) Kerjasama sekolah dengan masyarakat sekitar.

Dengan manajemen sekolah yang dilakukan oleh supervisi manajerial diharapkan dapat meningkatkan efisiensi sekolah. Membantu memperlancar tujuan sekolah dalam mencapai sekolah yang efektif. Tercapainya efisiensi penggunaan dana dan tidak terjadinya pemborosan terhadap waktu, uang, serta yang lainnya. Kemudian terciptanya kepuasan kerja pada setiap anggota warga sekolah.

#### **d. Kompetensi Supervisi Manajerial**

Supervisi yang ada di sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para guru dan pegawai lainnya merupakan suatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi sebuah keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang terintegrasi dengan fungsi administrasi pendidikan lainnya. Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan bagi pengambilan kebijakan pada tataran sekolah, baik sebagai administrator, motivator, atau supervisor.

Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab penuh akan keberhasilan sekolah tersebut menjalankan fungsi-fungsinya sebagai lembaga pendidikan. Sementara itu, guru-guru dan para pegawai lainnya merupakan aktor lain yang turut serta bermain dalam arena kependidikan tersebut. Keberhasilan kepala sekolah bukan semata-mata ditentukan oleh kemampuan individualnya, melainkan turut pula ditentukan oleh kerja samanya dengan para guru dan pegawai lain yang ada di sekolah tersebut. Dalam kapasitasnya tersebut, kepala sekolah juga merupakan seorang manajer atau seorang organisatoris.

Kompetensi menurut chung & Meginson ialah kewenangan, yaitu sifat pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dengan menjalankan tugasnya secara efektif. Conny R. Semiawan mendefinisikan kompetensi ialah kemampuan (ability), keterampilan (skills), dan sikap yang correct dan tuntas untuk menjalankan perannya secara lebih efisien. Menurut Spencer & Spencer (1993), ada lima tipe karakteristik kompetensi yaitu :

a. Motif

Motif adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa motives adalah “drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others “. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “ feedback “ untuk memperbaiki dirinya.

b. *Traits* (sifat-sifat)

*Traits* (sifat-sifat) adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

c. Konsep diri (*self-concepts*)

Konsep diri Adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

d. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e. Keterampilan (*skill*).

Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

Maka dari kelima tipe karakteristik kompetensi diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa tipe berupa keterampilan dan

pengetahuan dapat dilihat, tetapi kompetensi berupa motif, traits, dan konsep diri sering tersembunyi.

Dimensi kompetensi supervisi manajerial ini meliputi kemampuan pengawas sebagai berikut:

- (1)menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis,
- (2)mampu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi misi, tujuan danprogram pendidikan sekolah menengah yang sejenis,
- (3)mampu menyusun metode kerja dan instrument yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah menengah yang sejenis,
- (4)mampu menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak lanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah menengah yang sejenis,
- (5)memiliki kemampuan dalam membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis,
- (6)membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah menengah yang sejenis,
- (7)mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah menengah yang sejenis,dan
- (8)memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah menengah yang sejenis.

Kompetensi pengawas Sekolah juga mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas. Kemampuan yang harus dimiliki pengawas tersebut searah dengan kebutuhan

manajemen pendidikan di Sekolah, tuntutan kurikulum kebutuhan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (ipteks). Kompetensi tersebut pada akhirnya harus tampak pada perilaku pengawas Sekolah yang dapat diamati.

Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa kompetensi pengawas Sekolah adalah seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas Sekolah secara terpadu dan ditampilkan dalam tindakannya untuk peningkatan mutu pendidikan pada Sekolah yang dibinanya. Makna kompetensi pengawas sekolah yang terkandung dalam rumusan ini pada hakikatnya tercermin dalam pola pikir, pola rasa, dan pola tindak pengawas Sekolah dalam melaksanakan tugas kepengawasan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peranan pengawas sangat strategis dalam melakukan fungsi supervisi manajerial di sekolah. Sebagai supervisor manajerial ia dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan dibidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam membantu kepala sekolah dalam mengelola sumber daya Sekolah secara efisien dan efektif. Seorang pengawas juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam membina kepala Sekolah untuk mampu membawa berbagai perubahan di Sekolah.

### **3. Kinerja Sekolah**

#### **a. Pengertian Kinerja Sekolah**

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang

dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.<sup>29</sup>

Dari sisi terminologi, Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian lainnya, performance atau kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja.<sup>30</sup>

Rue dan Byar mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil Interplan. Kinerja adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas program dan misi Organisasi. Murphy dan Cleveland mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Suntoso bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>31</sup>

Menurut Schermerhorn kinerja adalah kuantitas dan kualitas prestasi tugas dari seseorang atau kelompok. Senada dengan pendapat tersebut Luthan dengan pendekatan tingkah laku menyatakan bahwa

---

<sup>29</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2016) h. 226.

<sup>30</sup> Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010) h.239

<sup>31</sup> Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013) h. 212-213.

kinerja adalah kuantitas atau kualitas seseorang yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Definisi ini menggambarkan bahwa pada kinerja terdapat standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi seseorang atau kelompok. Standar ukuran tersebut dapat berbentuk jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan mutu atau kualitas pekerjaannya. Artinya, seseorang atau kelompok dapat dikategorikan memiliki kinerja baik, kinerjanya sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, kinerja seseorang atau kelompok dapat dikategorikan buruk jika lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.<sup>32</sup>

Kinerja sekolah adalah sesuatu atau prestasi yang dicapai sekolah atau prestasi yang diperlihatkan sekolah dengan kata lain kinerja sekolah merupakan kemampuan kerja sekolah. Kinerja sekolah dibentuk oleh motivasi (*motivation*) dan kecakapan (*ability*) kepala sekolah, guru, staf tata laksana, penjaga, dan komite sekolah. Dengan kata lain kinerja sekolah pada hakikatnya merupakan hasil kerja kepala sekolah, para guru, siswa, dan *stakeholder* yang semuanya diarahkan padapeningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.<sup>33</sup>

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah).

## **b. Indikator kinerja**

Tiap individu, kelompok atau organisasi memiliki kriteria penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang diberikan. Contoh tentang criteria kinerja seseorang “*trainer*” sebagai berikut:

1) Jumlah pelatihan yang dilakukannya sepanjang tahun.

---

<sup>32</sup> Hamzah dan Nina, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) h.121-122.

<sup>33</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rinekaa Cipta 2012), h149

- 2) Jumlah keseluruhan peserta program pelatihan.
- 3) Peningkatan dalam diri peserta pelatihan.
- 4) Pertambahan nilai peserta dibandingkan dengan yang tidak mengikuti program.
- 5) Jumlah kesalahan, ketidakhadiran, atau kelambanan peserta pelatihan dibandingkan dengan yang tidak mengikuti program.<sup>34</sup>

Kriteria atau indikator kinerja seseorang “*trainer*” sangat berpengaruh dengan jumlah pelatihan yang dilakukannya sehingga dia memiliki keprofesionalan dalam bekerja, jumlah keseluruhan peserta programan sehingga dalam penilaian diketahui sudah berapa keseluruhan peserta dalam mengikuti pelatihan. Dengan diadakannya pelatihan apa yang meningkat dari diri peserta pelatihan. Kemudian jika dibandingkan dengan yang tidak mengikuti pelatihan siapa yang lebih bagus kinerjanya. Serta terakhir jumlah kesalahan dan ketidakhadiran bisa dijadikan sebagai indicator penilaiannya.

Secara individual kinerja seseorang.<sup>35</sup> Adalah ditentukan oleh beberapa bidang yaitu:

- a) Kemampuan (*ability*)
- b) Komitmen (*commitment*)
- c) Umpan balik (*feedback*)
- d) Kompleksitas tugas (*task complexity*)
- e) Kondisi yang menghambat (*situational constraint*)
- f) Tantangan (*challenge*)
- g) Tujuan (*goal*)
- h) Fasilitas, kakuratan dirinya (*self-efficacy*)
- i) Arah (*direction*)
- j) Usaha (*effort*)
- k) Daya tahan/ketekunan (*persistence*)
- l) Strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*)

Dari penjabaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja individual personal dapat diketahui dari kemampuan yang

---

<sup>34</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014) h 48

<sup>35</sup> *Ibid*, 49

dimiliki personal dalam melakukan pekerjaannya sesuai bidang yang ditekuninya, serta komitmennya dalam bekerja. Umpan balik juga sangat berpengaruh besar untuk memotivasi kinerja personal dalam bekerja. Kompleksitas tugas adalah tugas yang tidak berstruktur, membingungkan, dan sulit sehingga akan mempengaruhi kinerja seseorang. Kondisi yang menghambat dalam bekerja seperti kurangnya sarana di tempat kerja sangat berpengaruh dalam kinerja seseorang.

Tantangan dalam bekerja seperti adanya sikap individual yang tidak cocok dengan individu tersebut. Tujuan dalam bekerja inginnya kehidupan yang lebih layak dan mendapat hasil dari kerja tersebut. Fasilitas yang memadai akan menunjang hasil kinerja seseorang dalam melakukan tugasnya. Arah dimaksud disini adanya tujuan yang ingin dicapai dalam bekerja. Usaha dalam bekerja serta ketekunannya bisa menghasilkan kinerjanya yang lebih baik. Serta strategi khusus seseorang dalam menghadapi pekerjaan juga bisa menghasilkan kinerja yang memuaskan.

### **c. Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klasifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Menurut Kirkpatrick standar kinerja adalah kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima. Terdapat dua maksud diperlukannya standar kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Membimbing perilaku pekerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun. Apabila manajer menciptakan standar kinerja dengan pekerja dan memperjelas apa yang diharapkan, hal tersebut akan

merupakan latihan yang berharga. Hal ini karena orang menginginkan melakukan pekerjaan yang dapat diterima.

- 2) Menyediakan dasar bagi kinerja dapat dinilai secara efektif dan jujur. Sampai standar kinerja dibuat, penilaian sering bias terhadap perasaan dan evaluasi subjektif. Tanpa memandang pendekatan dan bentuk yang digunakan dalam program *review* kinerja dan penilaian, proses klarifikasi dari apa yang diharapkan merupakan hal yang penting jika program berjalan efektif. Standar kinerja merupakan cara terbaik untuk melakukannya.

Idealnya penilaian kinerja setiap pekerja harus didasarkan pada kinerja actual yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dibandingkan dengan standar kinerja yang ditentukan. Dengan demikian standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik itu. Standar kinerja membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu, pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan, manajer harus membuat keputusan akhir.

Tidak ada jumlah standar minimum atau maksimum untuk satu pekerjaan. Dengan mempunyai banyak standar, akan membentuk pekerja memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manajer menunjukkan kekuatan spesifik dan bidang yang perlu perbaikan. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah

standar kinerja yang cocok dan praktis sehingga pelaksanaannya menjadi efektif.

Menurut Kirkpatrick terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif yaitu sebagai berikut:

a) Standar didasarkan pada pekerjaan

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan. Oleh karena itu, harus ada satu set standar untuk suatu jenis pekerjaan tertentu, bukan satu set untuk setiap orang yang melakukan pekerjaan tertentu. Standar kinerja berbeda dengan sasaran. Sasaran harus ditetapkan untuk setiap individu dalam melakukan pekerjaan. Karakteristik sasaran atau tujuan harus menantang sehingga memungkinkan pekerja memberikan prestasi terbaiknya. Oleh karena itu manajer yang mempunyai beberapa orang pekerja yang mengerjakan pekerjaan yang sama akan mempunyai satu set standar pekerjaan yang sama, tetapi mempunyai sasaran yang berbeda untuk setiap orang, berdasarkan pengalaman, keterampilan, dan kinerja masa lalu.

b) Standar dapat dicapai

Karakteristik ini langsung berhubungan dengan definisi terdahulu. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan. Kebanyakan standar produksi ditetapkan secara praktis sehingga setiap orang dapat mencapai standar dan banyak pekerja dapat mencapai 125% dari standar. Standar harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi pekerja untuk memberikan prestasi terbaiknya. Namun, tidak boleh ditetapkan terlalu tinggi sehingga pekerja tidak pernah dapat mencapainya. Standar yang ditentukan terlalu rendah akan dipandang sebagai mudah untuk dicapai sehingga tidak memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

c) Standar dapat dipahami

Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja. Sayangnya, sering terjadi kebingungan antara kedua pihak

tentang arti sebenarnya dari standar. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja. Dengan demikian, dapat dihindari perbedaan interpretasi di antara manajer dan pekerja perbedaan interpretasi dapat menimbulkan penilaian yang dirasakan kurang adil.

d) Standar disepakati

Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Hal ini sangat penting untuk memotivasi pekerja. Kesepakatan tersebut menjadi penting karena menjadi dasar atau evaluasi. Standar yang menjadi kesepakatan dituangkan sebagai *personal contract* sebagai dasar untuk penilaian. Standar tinggi yang ditetapkan manajer, namun tidak disepakati pekerja akan menyebabkan pekerja merasa tidak turut bertanggung jawab atas tidak tercapainya standar kinerja.

e) Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur

Sementara itu, orang merasa bahwa standar harus spesifik dan dapat diukur. Mereka menambahkan bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif. Setiap usaha harus dibuat untuk melakukannya, tetapi apabila tidak bisa, standar harus dinyatakan sespesifik mungkin bahkan apabila pertimbangan subjektif harus dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja terhadapnya. Mungkin pada awalnya sulit menyatakan standar secara terukur. Dengan praktek dan pengalaman, mungkin saja dapat membuat secara spesifik pada semua atau hampir semua standar.

f) Standar berorientasi pada waktu

Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti. Standar waktu dapat ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir maupun progress setiap tahapan pekerjaan. Monitoring atas jadwal waktu

menurut tahapan diperlukan untuk mengetahui lebih dini apabila terdapat deviasi progress antara standard dan realitas.

g) Standar harus tertulis

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui. Dalam hal ini mereka tidak boleh mendasarkan pada ingatan dan standar dapat menjadi pengingat yang tetap bagi kedua pihak. Standar harus dituangkan sebagai dokumen tertulis karena akan dipergunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, tim, atau organisasi.

h) Standar dapat berubah

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati secara periodic harus dievaluasi dan diubah apabila perlu. Kebutuhan mengubah mungkin dalam metode baru, atau perubahan dalam faktor pekerjaan penting lainnya. Akan tetapi, standar tidak boleh diubah hanya karena pekerja tidak memenuhi standar. Standar harus ditetapkan cukup menantang, namun masih dalam batas kemungkinan untuk terjangkau, bukan suatu hal yang tidak mungkin dicapai.<sup>36</sup>

#### **d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi maupun individu, Tempe mengamukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah:

- 1) Lingkungan
- 2) Perilaku manajemen
- 3) Desain jabatan
- 4) Penilaian kinerja
- 5) Umpan balik
- 6) Administrasi pengupahan.

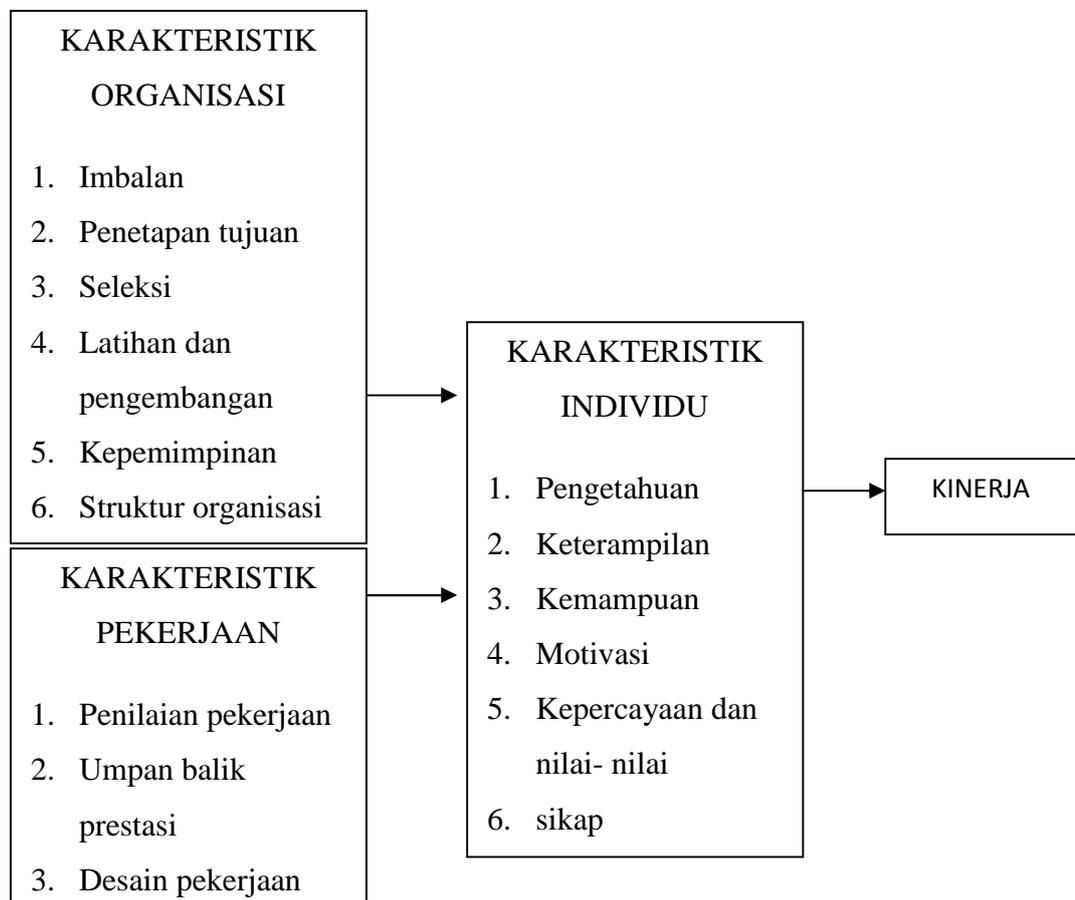
Sedangkan Kompelman menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu:

---

<sup>36</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 73-78

- 1) lingkungan,
- 2) karakteristik individu,
- 3) karakteristik organisasi
- 4) karakteristik pekerjaan.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai- nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat seperti gambar berikut:<sup>37</sup>



Gambar. 1

*Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Kopelman, 2014)*

<sup>37</sup> *Ibid*, h. 50.

Faktor- faktor yang mendukung kinerja sekolah sebagai berikut:

- a) Latar belakang siswa (input yang terseleksi dengan baik)
- b) Ukuran sekolah yang memadai
- c) Tingkat ekonomi siswa
- d) Pemimpin yang bisa memuaskan anggotanya dan wakil murid
- e) Guru dan karyawan yang bekerja sesuai dengan kapabilitasnya
- f) Tantangan dalam penerapan manajemen kinerja.

Menurut Waterman, ada tujuh faktor penyumbang kinerja Organisasi, yaitu:

(1) Strategi

Strategi adalah seperangkat tindakan yang koheren sebagai suatu pola tanggap organisasi terhadap lingkungan dalam rangka jangka panjang yang berkenaan dengan alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan. Strategi dapat diartikan kiat, cara, atau taktik untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah beserta staf harus mampu menyusun strategi yang tepat agar visi misi dan tujuan pendidikan di sekolah tersebut cepat tercapai.

(2) Struktur

Struktur adalah susunan organisasi yang menggambarkan hubungan antara pembagian tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Struktur organisasi di SMP terdiri atas kepala sekolah, kepala tata usaha, wakil kepala sekolah, pembantu kepala sekolah, urusan kurikulum, pembantu kepala sekolah urusan kesiswaan, pembantu kepala sekolah urusan hubungan masyarakat, pembantu kepala sekolah urusan perlengkapan, koordinator BP, kepala perpustakaan, kepala Laboratorium IPA, wali kelas, dan guru.

(3) Sistem

Sistem adalah keseluruhan proses dan prosedur dalam suatu keteraturan yang utuh dan terintegrasi dalam suatu organisasi. Dengan sistem dapat kita mengetahui bagaimana suatu organisasi beroperasi. Sekolah merupakan sebuah sistem karena

terdiri atas berbagai komponen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Komponen-komponen tersebut yaitu kurikulum, kepala sekolah, guru, siswa, sarana dan prasarana, staf tata usaha, sumber belajar, sosial budaya masyarakat, biaya, lingkungan, dan lain sebagainya. Komponen-komponen itu masing-masing menjalankan fungsinya untuk mendukung sistem sekolah secara keseluruhan.

(4) Staf

Staf atau karyawan adalah orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan sekolah. Di dalam konteks ini staf yang terlibat di sekolah yaitu kepala sekolah, guru tata usaha, penjaga, dan petugas lain yang diperlukan.

(5) Gaya

Gaya adalah bukti nyata (*tangible evidenced*) yang ditunjukkan oleh manajemen yang menggambarkan apa yang dianggap penting. Bukti nyata berupa cara manajemen menggunakan waktu dan perhatiannya melalui simbol-simbol perilaku. Gaya tersebut akan tampak pada kepemimpinan kepala sekolah.

(6) Keahlian/ keterampilan

Keahlian adalah kapasitas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki manajemen dan keseluruhan karyawan perusahaan. Keahlian dalam konteks sekolah yaitu keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan pegawai lainnya. Kepala sekolah harus memiliki keahlian dalam mengelola sekolah, disamping keahlian dalam pembelajaran. Selain itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise, dan sosial. Guru harus memiliki keahlian dalam hal mendidik, mengajar, mengarahkan, dan membimbing. Selain itu guru harus memiliki kompetensi pedagogik, professional, kepribadian, dan sosial.

(7) Nilai-nilai bersama

Adalah nilai-nilai dasar yang menyatakan suatu tujuan dalam menentukan citra organisasi, yang dikembangkan bersama oleh

orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut. nilai-nilai dalam konteks sekolah yaitu norma-norma yang telah disepakati bersama dan harus dipatuhi oleh semua komponen yang terlibat di sekolah. nilai-nilai itu merupakan bagian dari budaya sekolah yang tercermin dalam visi dan misi sekolah. Nilai-nilai atau norma yang ada di sekolah merupakan acuan bagi semua warga sekolah dalam bertindak dan berperilaku. Setiap warga sekolah yang melanggar atau mengabaikan nilai-nilai yang sudah disepakati akan mendapatkan sanksi. Sanksi tersebut bisa berupa sanksi organisasi, bisa juga berupa sanksi sosial. Sanksi sosial inilah yang paling berat, karena setiap warga sekolah yang tidak mengindahkan nilai-nilai akan dikucilkan dari komunitas sekolah.

Baik tidaknya kinerja sekolah akan terlihat dari mutu pendidikan di sekolah tersebut. jika sekolah yang bersangkutan bermutu baik dari segi proses maupun hasil, maka dapat dikatakan sekolah yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, jika proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut tidak bermutu, maka sekolah yang bersangkutan tidak memiliki kinerja yang baik. Secara umum mutu mengandung derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses dan hasil pendidikan.<sup>38</sup>

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu serta pemanfaatan waktu secara efektif dan saling

---

<sup>38</sup> *Ibid*, h. 149

mengajak kepada kebaikan. Sebagaimana yang terdapat dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim yaitu :

هُرَيْرَةُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ دَعَا إِلَى هُدًى كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ أُجُورِ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْئًا وَمَنْ دَعَا إِلَى ضَلَالَةٍ كَانَ عَلَيْهِ مِنَ الْإِثْمِ مِثْلُ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ آثَامِهِمْ شَيْئًا.

**Artinya :** Dari Abu Hurairah RA, bahwasanya Rasulullah SAW telah bersabda, *'Barang siapa mengajak kepada kebaikan, maka ia akan mendapat pahala sebanyak pahala yang diperoleh orang-orang yang mengikutinya tanpa mengurangi pahala mereka sedikitpun. Sebaliknya, barang siapa mengajak kepada kesesatan, maka ia akan mendapat dosa sebanyak yang diperoleh orang-orang yang mengikutinya tanpa mengurangi dosa mereka sedikitpun.'* {Muslim}<sup>39</sup>

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri dengan sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya menurut model partnerlawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: Harapan mengenai imbalan, dorongan ,kemampuan kebutuhan, persepsi terhadap tugas, eksternal, persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja<sup>40</sup>.

Dalam hal ini juga dapat dipahami sebelum melakukan penilaian kinerja, maka juga harus dipahami bahwa ada beberapa hal yang menjadi fokus perhatian diantaranya adalah :

a. Problema Guru dalam Ketrampilan Mengajar

Bertolak dari kompetensi guru yang harus dimiliki oleh guru dan adanya keinginan kuat untuk menjadi seorang guru yang baik, persoalan guru di sekolah terus menarik untuk dibicarakan, didiskusikan, dan menuntut untuk dipecahkan. Dalam hal ini adalah masalah yang berkaitan dengan ketrampilan mengajar guru, masalah

<sup>39</sup> Yoga permana, ebook mukhtashar shahih muslim, hadits, 1869,(2009)

<sup>40</sup> *Ibid*, hal. 96.

tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses belajar mengajar di kelas.

Guru hidup dalam situasi yang selalu berubah. Pribadi manusia adalah keunikan yang sukar diduga. Sering terjadi faktor manusia yaitu ketidak mampuan manusia yang sebenarnya ia sadar bahwa sesuatu yang baik itu dapat ia kerjakan, tetapi justru yang ia inginkan itu tidak ia kerjakan tetapi kelemahan yang tidak ia inginkan itulah yang sering ia kerjakan. Semua guru mau memperbaiki profesi mengajarnya, tetapi seolah-olah ia mengalami banyak problem pribadi (*personal problem*) maupun problema jabatan (*profesional problem*). Memang tiap guru mempunyai perbedaan pribadi.

Walaupun semua unsur-unsur pokok dalam proses belajar mengajar sudah diungkapkan dan guru-guru sudah memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam usaha memperbaiki pengajaran, namun masih ada masalah-masalah yang perlu dipelajari lebih dalam usaha meningkatkan mutu pelajaran. Masalah tersebut seperti masalah dalam merumuskan tujuan, masalah dalam memilih metode mengajar, masalah dalam menggunakan sumber belajar, masalah dalam membuat dan menggunakan alat peraga, masalah dalam merencanakan program pengajaran dan masalah dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi. Masalah dalam merumuskan tujuan pembelajaran bukan sekedar rumusan dengan kata-kata yang indah, tetapi harus dapat menjawab masalah pokok terkait dengan konsep yang ideal yang menjadi tujuan dan pandangan hidup masyarakat.

Dalam proses belajar mengajar, kadang-kadang guru tidak memiliki tujuan yang jelas. Guru mengajar hanya berdasarkan apa yang tertuang di dalam buku paket. Tujuan hanya mencakup salah satu domain saja, yakni aspek kognitif saja. Begitu juga masih banyak guru yang belum bisa merumuskan tujuan pembelajaran, sehingga rumusan tujuan terkesan bukan tujuan siswa tetapi tujuan guru. Jika dihadapkan pada guru-guru yang demikian, maka jelas mereka memerlukan bantuan dengan supervisi. Masalah dalam memilih metode mengajar sebagai alat komunikasi antara guru dan murid pada

waktu belajar. Komunikasi itu terjadi melalui penerapan panca indra. Banyak metode yang dapat dipilih oleh guru untuk digunakan sebagai alat komunikasi belajar mengajar, diantaranya adalah ceramah, tanya jawab, diskusi, pemberian tugas, demonstrasi, kerja kelompok, pemecahan masalah, karya wisata, simulasi, bermain peran, studi kasus dan inkuiri.

Untuk menerapkan dan memilih metode-metode tersebut, guru berpegang pada keyakinan bahwa dengan metode yang dipilih, tujuan belajar dapat tercapai secara maksimal. Oleh karena itu, guru dapat mengkombinasikan beberapa metode untuk diterapkan dalam satu paket pembelajaran. Namun kenyataan yang terjadi masih banyak guru yang mendominasi kegiatan belajar dengan metode ceramah. Padahal sebagai rambu-rambu, metode ceramah hanya bisa efektif untuk digunakan sebagai metode mengajar tidak lebih dari 15 menit. Oleh karena itu, perlu untuk mengkombinasikannya dengan metode-metode yang lain.

Masalah dalam menggunakan sumber belajar Siswa belajar dengan menggunakan sumber. Model belajar yang tradisional hanya mengandalkan pada sumber yang berasal dari guru. Sumber belajar tidaklah hanya guru. Ada banyak sumber yang dapat dimanfaatkan untuk pengalaman belajar. Sumber-sumber itu ada yang sengaja direncanakan, misalnya buku, jurnal, peta, perpustakaan dan sebagainya. Ada juga sumber yang tidak sengaja direncanakan tetapi dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pembelajaran (lingkungan, baik fisik maupun sosial), misalnya perkebunan, sawah, sungai, masyarakat, petani, pedagang dan sebagainya.

Masalah dalam membuat dan menggunakan alat peraga Alat peraga digunakan sebagai pembantu untuk memudahkan proses terjadinya pengalaman belajar secara maksimal. Menurut bentuknya, alat peraga dapat berupa media dua dimensi dan media tiga dimensi. Menurut fungsinya, alat peraga bisa dikelompokkan menjadi tiga, yaitu auditif, visual, dan audio visual. Guru dapat memilih dan

menggunakan alat peraga tersebut dengan cara membeli maupun dengan cara membuat sendiri alat peraga yang sederhana.

Masalah dalam merencanakan program pengajaran Setiap guru harus membuat program pengajaran. Program pengajaran dapat disusun dan direncanakan berdasarkan waktu pelajaran. Program pengajaran hendaknya dikembangkan berdasarkan kurikulum dan ditulis dengan sistem dan format yang disepakati bersama oleh seluruh guru, sehingga memudahkan kepala sekolah untuk melakukan pengecekan dan penilaian

Masalah dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan belajar siswa, guru harus melaksanakan evaluasi proses belajar mengajar secara kontinyu. Untuk itu guru harus menyusun program dan alat evaluasi yang tepat.

b. Problema Guru dalam Motivasi Kerja

Peningkatan mutu pembelajaran dan profesionalisme guru dalam kinerjanya sangat berkaitan erat dengan keefektifan layanan supervisi. Maka dari itu, diharapkan supervisor mampu mendorong guru untuk meningkatkan kualitasnya dengan peningkatan motivasi kerja guru, karena bagaimanapun motivasi kerja guru sangat berperan dalam meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru dalam mengajar. Keefektifan supervisi di sekolah tertentu tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah, karena selain sebagai pemimpin di sekolah tersebut, kepala sekolah juga merupakan supervisor bagi guru-guru di sekolah tersebut. Berbagai teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, nampaknya dapat membawa dampak negatif bagi guru-guru.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Olivia, sebagaimana yang dikutip Mufidah, “observasi kelas dan wawancara supervisi pada hakekatnya dapat menyebabkan berbagai bentuk kecemasan atau ketakutan terhadap guru. Bahkan dapat membawa dampak pengalaman traumatik terhadap beberapa guru”. Maka dari itu, kepala sekolah harus mampu mengadakan supervisi dengan mengembangkan teknik yang tidak menimbulkan kecemasan-kecemasan tersebut.

Sehingga, disinilah hubungan interpersonal antara kepala sekolah dengan guru memberi jalan keluar. Dengan adanya wawancara interpersonal, maka guru akan mampu melakukan perbaikan pengajaran, baik yang dapat diamati, maupun perencanaan untuk masa mendatang.

Sementara itu, sikap guru terhadap supervisi, sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Neagley dan Evans, yang dikutip oleh Mufidah, menyatakan berbagai pernyataan, antara lain:

- a) Prinsip-prinsip yang sesuai dengan perubahan sosial dan dinamika kelompok
- b) Para guru menghendaki supervisi dari kepala sekolah, sebagaimana yang seharusnya dikerjakan oleh tenaga personil yang berjabatan supervisor.
- c) Kepala sekolah tidak melakukan supervisi dengan baik.
- d) Semua guru membutuhkan supervisi dan mengharapkan untuk disupervisi
- e) Para guru lebih menghargai dan menilai secara positif perilaku supervisor yang hangat, saling mempercayai, bersahabat dan menghargai guru.
- f) Supervisi dianggap bermanfaat bila direncanakan dengan baik, supervisor menunjukkan sifat membantu dan menyediakan model-model pengajaran yang dipandang efektif.
- g) Supervisor memberikan peran serta yang cukup tinggi kepada guru untuk pengambilan keputusan dalam wawancara supervisi.
- h) Supervisor mengutamakan pengembangan ketrampilan hubungan insani, seperti halnya dengan ketrampilan teknis.
- i) Supervisor seharusnya menciptakan iklim organisasional yang terbuka yang memungkinkan pemantapan hubungan yang saling menunjang.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah atau madrasah mempunyai peran untuk meningkatkan kinerja guru, terlebih lagi guru pendidikan agama Islam atau rumpun-rumpunnya. Guru PAI atau lebih umumnya lagi guru pastilah mempunyai banyak masalah, karena

guru mata pelajaran tersebut terlalu sibuk atau bahkan ada yang sudah tua. Maka dari itu, kinerja guru perlu ditingkatkan dengan diadakannya supervisi yang dilakukan langsung oleh kepala sekolah. Dalam melakukan supervisi kepada guru, kepala sekolah atau madrasah biasanya memakai teknik wawancara atau dialog dengan guru tersebut. Dimana guru akan menjadi lebih terbuka mengemukakan masalah-masalah yang dihadapinya, lalu kemudian kepala sekolah atau madrasah menanyakan tentang idenya untuk mengatasi masalah yang dihadapinya tersebut. Di samping itu, kepala sekolah juga bisa mengemukakan solusi untuk guru tersebut jika hal itu diperlukan dan guru tidak dapat menemukan sendiri solusi terhadap masalahnya tersebut.

Sementara itu, supervisi dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru sehingga kinerja guru dalam mengajar juga meningkat. Kinerja yang dapat ditingkatkan adalah kinerja dalam mendesain pembelajaran dan juga kinerja dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah atau madrasah, sebagai supervisor harus mampu memahami permasalahan yang dihadapi oleh guru, baik dalam mendesain pembelajaran ataupun ketika proses pembelajaran. Kepala sekolah atau madrasah hendaknya mampu memberikan solusi atau membicarakan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh guru tersebut secara bersama-sama antara supervisor dengan guru tersebut.

Dalam mengadakan supervisi, biasanya kepala sekolah juga menerapkan teknik kelompok, yaitu dengan rapat dan juga workshop atau seminar. Namun biasanya teknik ini tidak hanya diperuntukkan untuk guru satu bidang studi saja, melainkan seluruh guru yang ada di sekolah tersebut. Guru mestinya menyadari bahwa dengan adanya supervisi, maka kualitas dan kuantitas kinerjanya dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, guru mestinya sangat terbuka dalam menerima supervisi. Namun yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu guru menutup diri dari pelaksanaan supervisi atau bahkan guru takut dengan adanya supervisi tersebut.

Guru atau pendidik yang ideal dan profesional adalah guru atau pendidik yang siap disupervisi kapanpun, dimanapun dan oleh siapapun. Guru siap menerima kritik yang datang kepadanya, baik dari seorang siswa maupun dari teman sejawat dan pengarahan dari seorang supervisor untuk membenahi atau melengkapi kekurangan yang ada dalam dirinya. Karena setiap manusia pastilah mempunyai kekurangan, dan semakin profesional seorang manusia tentulah ia semakin menyadari dan berusaha menutupi kekurangannya tersebut.

Guru atau pendidik yang ideal harus mempunyai berbagai pengetahuan sebagaimana yang penulis kemukakan pada bab-bab sebelumnya dan juga menjadi sosok idola di depan anak didiknya. Di samping itu, guru atau pendidik zaman sekarang juga harus memiliki sertifikasi atau penghargaan keprofesionalisasiannya dan juga siap untuk disupervisi ketika sedang melakukan pembelajaran, dimanapun, kapanpun dan oleh siapapun.

#### c. Problema Guru dalam Kepuasan Kerja

Supervisi terhadap guru salah satu tujuannya adalah untuk membina dan membantu guru dalam mengatasi berbagai masalah yang dialaminya sehingga dapat meningkatkan kualitas guru dalam bekerja. Selain itu, juga bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap guru karena masalah-masalah yang dihadapinya dapat terpecahkan. Oleh karena itu, tugas seorang supervisor dan juga supervisee (guru) untuk saling bekerja sama sehingga kepuasan kerja itu dapat terwujud. Membantu Guru-Guru Yang Belum Berpengalaman Kebanyakan guru belum berpengalaman. Hal ini merupakan tantangan bagi supervisor. Ciri-ciri guru yang belum berpengalaman, adalah pemalu, canggung dalam pergaulan dengan teman sejawat, dan tidak merasa aman dalam melaksanakan tugas.

Mereka berharap mendapatkan pelayanan dan pendekatan dari orang yang lebih berpengalaman. Bantuan yang dapat diberikan kepada guru tersebut antara lain: a) membantu memecahkan problema yang dihadapi; dalam mengajar dan merencanakan tugas-tugas mengajar, b) membantu mereka untuk mengenal murid-murid dan

dapat mengidentifikasi diri dengan murid. Identifikasi ini sering keliru. Seri guru baru menyangka mengidentifikasi diri dengan murid, berarti bergaul seperti teman murid dan berlaku sebagai murid. Identifikasi seperti itu mengakibatkan pribadi guru lebur dan hilanglah wibawanya, c) mengantarkan guru baru ke dalam suasana pergaulan antar guru.

Teknik yang paling tepat untuk membantu guru adalah program orientasi percakapan pribadi atau mengikut sertakan dalam panitia kerja atau kelompok diskusi. Bimbingan dan pengarahan yang tepat akan sangat membantu pertumbuhan guru baru. Namun perlu diperhatikan bagi seorang supervisor, bahwa perhatian atau perlakuan terhadap seorang guru juga harus mempertimbangkan guru-guru yang lain, agar tidak menimbulkan rasa iri. Maka dari itu, kepala sekolah sebagai seorang supervisor juga harus bisa berbuat adil kepada bawahannya dan dalam membina guru yang baru dan belum berpengalaman tidak boleh mengabaikan guru-guru yang sudah ada. Tanpa sikap dan sifat adil, maka ketimpangan dan kecemburuan akan selalu terjadi.

**Membantu Guru-Guru yang Sedia Membantu Guru yang Tidak Hadir** Salah satu masalah yang sering dihadapi kepala sekolah ialah masalah guru yang tidak hadir pada jam pelajaran yang ditentukan. Pada saat sekarang ini biasanya sebab-sebab ketidakhadiran itu bermacam-macam, misalnya karena sakit, halangan-halangan di rumah tangga, tugas-tugas tambahan di luar sekolah, cuti hamil dan sebagainya. Dalam hal ini harus ada kesediaan dan kerelaan dari rekan guru lain untuk mengisi kekosongan itu. Sistem yang sering dipakai adalah sistem piket. Tetapi yang terpenting dalam hal ini ialah penciptaan sekolah yang menyenangkan di mana semua guru merasa saling membantu, tidak ada masalah mengenai waktu-waktu yang kosong.

Di samping itu, kepala sekolah juga harus memberikan motivasi kepada guru yang sering tidak hadir dan juga guru pengganti agar selalu saling membantu dan saling mengisi. Menurut Mulyasa

“motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja”. Maka tanpa motivasi dari kepala sekolah, dorongan untuk giat bekerja tidak ada dan kinerja guru akan semakin tidak efektif, sehingga mutu pendidikan sulit untuk ditingkatkan.

Membantu Guru-Guru Yang Bekerja Kurang Efektif Sebagaimana manusia, tentu setiap guru mempunyai kelemahan-kelemahan tersendiri. Guru yang mempunyai kelemahan, biasanya menutup dirinya bila ia bersifat introvert. Tetapi ada juga menutupi kelemahan dirinya dengan mengadakan manipulasi tingkah laku, misalnya menarik perhatian orang lain dan bertindak yang menyimpang. Itu terletak pada latihan kebiasaan dan disiplin yang kurang. Ada juga karena ia sendiri kurang pandai waktu belajar di pendidikan guru, kurang cakap mengajar, acuh tak acuh dalam membuat persiapan dan perencanaan tugas-tugas. Mungkin juga oleh karena sukar untuk menyesuaikan diri di rumah atau di masyarakat. Ada pula sebab-sebab bersumber pada emosi, misalnya ketakutan akan kegagalan, merasa tidak aman, tertekan dalam pekerjaan atau terlalu banyak diberi tugas tambahan, terlalu mementingkan diri sendiri.

Semua reaksi jiwa di atas sebenarnya bersumber dari kebutuhan yang tak terpenuhi. Oleh karena itu, harapan untuk memenuhi kebutuhan itu adalah suatu permulaan yang berhasil dari perjalanan seorang supervisor. Teknik yang dipakai adalah percakapan pribadi, karena hal tersebut akan membantu guru mengenal dirinya sendiri. Ketrampilan supervisor untuk menganalisa kasus-kasus kelemahan guru berdasarkan data obyektif. Berdasarkan data obyektif itu, guru dapat melihat dirinya dalam konteks relasi dengan orang lain. Hendaknya jangan memakai praktik-praktik yang bersifat tradisional, seperti rekomendasi agar guru itu dipindahkan, rekomendasi agar guru tersebut mencari pekerjaan lain, dan lain sebagainya.

Metode yang terbaik untuk membantu guru-guru demikian adalah meletakkan hubungan kemanusiaan yang baik, di mana ada saling percaya, saling mengakui, saling menghargai dan saling dapat

bekerja sama. Dalam percakapan pribadi, supervisor dapat menimbulkan kepercayaan pada diri sendiri. Orang harus dilatih melihat *self concept*, konsep tentang dirinya sendiri, ide tentang dirinya. Tugas supervisor adalah memberi kebebasan agar guru dapat menemukan dirinya sendiri.

Di samping percakapan pribadi, diskusi bersama, maka *intervisitation* juga merupakan salah satu teknik yang dapat dilaksanakan. Bagi mereka yang sukar melihat kekurangan dirinya, biasanya dapat belajar dari orang lain. Untuk menumbuhkan konsep diri, kepala sekolah disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya. Jika kepala sekolah bersikap keras dan tertutup, maka guru atau tenaga kependidikan yang lain, akan malah lari menjauhinya.

Membantu Guru-Guru yang Superior Guru superior maksudnya guru yang sangat berhasil dalam pelajarannya karena menggunakan cara-cara mengajar yang sesuai dengan kepribadiannya atau dapat diartikan guru yang menggunakan cara-cara yang bermacam secara baik dan berhasil. Biasanya guru yang berhasil baik ini, dipilih sebagai contoh untuk ditiru. Dengan demikian mereka merasa superior. Guru yang seperti ini hendaknya memperoleh penghargaan, namun jangan diberikan secara langsung, agar tidak menandakan bahwa guru tersebut mendapat pujian. Cara yang lain untuk memberi hadiah adalah dengan memberi tambahan gaji extra, dan lain sebagainya. Dan untuk menghilangkan rasa iri atas dirinya, maka guru-guru yang lain juga diikutkan dalam penilaian supaya lebih obyektif.

Selain itu, kunjungan terhadap guru-guru yang superior akan memberi arti tersendiri. Karena kunjungan yang dilakukan oleh supervisor akan memberi motivasi tersendiri agar guru yang superior tersebut lebih meningkatkan keprofesionalisasiannya. Di samping itu, bagi supervisor juga dapat belajar dari guru yang superior tersebut. Guru superior adalah guru yang profesional, maka pendekatan yang

digunakan adalah pendekatan non direktif. Perilaku supervisor adalah mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah. Sedangkan teknik yang diterapkan adalah dialog dan mendengarkan aktif. Jadi kepala sekolah hanya mendengarkan dan bahkan belajar dari guru tersebut.

Membantu Guru-Guru Yang Mempunyai Kelemahan Pribadi  
Salah satu kelemahan mengajar adalah kelemahan pada pribadi guru. Manifestasi kelemahan tersebut tampak pada:

- a) Gangguan pada suara pada saat berkata-kata misalnya menelan kata-kata, waktu berbicara kurang jelas, suara terlalu lemah, terlalu cepat berbicara dan lain sebagainya.
- b) Gangguan dalam gaya lahiriah dan inti pribadi, misalnya berpakaian terlalu mencolok dan bersolek yang berlebihan atau bahkan terlalu cerewet.
- c) Gangguan watak dan pribadi, misalnya lekas tersinggung, terlalu peka, tidak percaya dan salah pengertian, dan lain sebagainya.

Supervisor dapat menerapkan cara-cara misalnya *visitation* oleh supervisor agar guru dapat melihat kelemahan dirinya, berdiskusi secara terus terang, atau mungkin dengan menggunakan gangguan tape recorder, agar guru biasa menghadapi gangguan. Tugas supervisor dalam hal ini ialah selalu belajar mengenal pribadi dari seluruh guru agar mampu memberi diagnosa yang tepat dan juga pembinaan kepada guru-guru. Membantu Guru-Guru yang Kurang Rajin Guru sering menunjukkan kemalasan, karena tidak ada penghargaan dari kepala sekolah terhadap pekerjaan yang dilakukannya, tidak diikuti sertakan dalam segala kegiatan di sekolah, tidak ada kepercayaan dari pimpinan sekolah, tidak mendapat perlakuan yang layak dalam hal promosi.

Di samping itu, biasanya juga dipengaruhi oleh permasalahan rumah tangga dan ekonomi yang dihadapinya. Ciri-ciri guru yang kurang rajin ini antara lain: tidak tertarik terhadap hal-hal yang baru dalam bidang pengembangan pendidikan, tidak pernah membuat catatan persiapan untuk menyajikan pelajaran, tidak pernah

mengoreksi pekerjaan murid, menghindari kerja sama dengan orang lain dan cepat-cepat pulang setelah pelajaran. Maka supervisor harus memberikan bantuan yang berupa hal-hal yang bersifat membangun, misalnya: memberi tanggung jawab kepada guru-guru, memberi kesempatan kepada guru-guru untuk menghayati motivasi dan stimulasi dengan menggunakan teknik-teknik dinamika kelompok, dan mengikut sertakan guru-guru tersebut dalam panitia kerja.

Membantu Guru-Guru yang Kurang Bergairah Guru yang kurang bergairah mempunyai ciri-ciri antara lain: jarang tersenyum, kurang humor, kurang ramah-tamah, sukar bergaul dengan orang lain, dan seterusnya. Maka dari itu, supervisor harus selalu membawa mereka dalam suasana kegiatan yang terus menerus, memberi penjelasan dan informasi terhadap mereka tentang segala kebijaksanaan dan surat-surat edaran dari sekolah, dan bila terjadi diskusi dan didalamnya debat tidak diambil kesimpulan, maka diskusi dapat terjadi berlarut-larut dan akan menambah ketegangan dan pertentangan saja.

Motivasi juga harus diberikan oleh kepala sekolah kepada guru yang berada dalam keadaan demikian ini. Di samping itu, guru tersebut hendaknya diberi tugas atau beban untuk melakukan suatu pekerjaan yang agak menantang dan apabila berhasil diberi *reward*.

Membantu Guru-Guru yang Kurang Demokratis Ciri guru yang kurang demokratis adalah: menolak tanggung jawab bersama, kurang senang pada orang yang bebas mengeluarkan pendapat, mengajar hanya bersifat memberitahukan dan routine, dan terhadap pimpinan hanya meminta untuk menyetujui pendapatnya saja. Terhadap guru yang seperti ini, kepala sekolah sebagai supervisor sebelum memberi bantuan kepada mereka, terlebih dahulu penulis sarankan untuk melakukan analisa terhadap kepemimpinan yang dilakukan selama ini.

Maka berdasarkan hasil analisa tersebut, kepala sekolah memberi motivasi kepada guru tersebut antara lain dengan cara sebagai berikut: (1) mengikut sertakan anggota staf dalam menyusun program kerja sekolah, (2) menghargai pendapat anggota staf baik

dalam rapat maupun di luar rapat, (3) mengajak anggota staf memecahkan problema yang dihadapi oleh sekolah. (4) mengajak guru-guru untuk bersama-sama mengevaluasi program pendidikan yang ada di sekolah tersebut.

Membantu Guru-Guru yang Selalu Menentang Dalam suatu sekolah, terdapat guru yang selalu tidak setuju dan selalu menentang ide yang dikeluarkan atau dikemukakan oleh kepala sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pertentangan ini disebabkan berbagai macam hal. Kadang ada benarnya jika guru tidak setuju dengan pendapat kepala sekolah, hanya cara penyampaian pendapatnya dengan cara-cara yang tidak wajar. Oleh karena itu, kepala sekolah harus segera menyadari hal itu dan segera berusaha untuk mengatasinya. Hal yang pertama dilakukan adalah introspeksi diri.

Setelah itu, kepala sekolah berusaha mengatasi permasalahan tersebut dengan melakukan beberapa hal ini: (1) menciptakan hubungan kerjasama dengan guru-guru tersebut dalam segala kegiatan sekolah, (2) menciptakan suasana kerja sehingga orang merasa bahwa ia ikut menyumbangkan usaha ke arah perbaikan, (3) mengakui bahwa di luar diri, ada orang lain yang ingin bekerja dan mau membantu. Membantu Guru-Guru yang Terlalu Lama Bekerja Routine Kebanyakan guru-guru yang sudah lama bekerja merasa puas dengan pengalaman yang diperolehnya dan ini dianggap suatu hal yang terbaik yang pernah ia lakukan dan berlangsung selama bertahun-tahun.

Walaupun di mata publik yang dilakukan oleh guru tersebut merupakan hal yang sudah tidak masanya lagi. Namun mereka sudah menganggap apa dikerjakannya tersebut merupakan hal yang cukup. Tidak ada usaha ke arah perbaikan, bahkan guru sinis terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Kurang terbuka dan sensitif terhadap pembaharuan. Maka kepala sekolah, sebagai supervisor harus merubah cara menatar guru. Mereka dibuat dan diberi pengertian agar menyadari bahwa mereka mengalami

perubahan dan profesinya tersebut selalu berkembang. Maka mereka juga harus mengembangkan diri mereka sesuai dengan tuntutan profesi. Guru yang seperti ini, memang sulit untuk dirubah, namun jika dilakukan dengan perlahan dan ulet maka juga akan berhasil.

Membantu Guru-Guru yang Menghadapi Keruwetan dalam Masalah Disiplin Guru ada kalanya yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan disiplin kelas, sehingga ia mencurahkan sebagian besar waktunya untuk memikirkan cara menerapkan disiplin yang tepat bagi muridnya. Biasanya guru yang demikian, memulai pelajarannya dengan ceramah dan menghendaki agar muridnya disiplin. Sehingga sering berlaku keras dan memarahi murid-muridnya. Dan muridpun biasanya malah menentang guru tersebut dengan keras.

Permasalahan ini hanya dapat diselesaikan bila dicari dan ditemukan penyebab hal tersebut, misalnya guru kurang memiliki ketrampilan berkomunikasi, atau mungkin terdapat masalah pribadi dalam diri guru tersebut. Sehingga guru akan kehilangan rasa saling percaya. Maka guru yang demikian dapat dibantu dengan cara mengembalikan kewibawaan dan rasa saling percayanya. Caranya ialah memberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu dengan bimbingan dan pembinaan yang bijaksana.

#### **e. Penilaian Kinerja**

Penilaian ialah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance*.<sup>41</sup> Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan tentang hasil yang dicapai karyawan dalam periode waktu tertentu. Seorang karyawan yang telah bekerja dalam

---

<sup>41</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) h. 487.

jangka waktu tertentu memiliki sejumlah hasil penilaian kinerja. Penilaian ini boleh jadi telah dibuat oleh beberapa supervisor sebelumnya.<sup>42</sup>

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Akan tetapi, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi para manajer dan pegawai karena ketidakpastian atau kurang objektifnya dalam penilaian. Penilaian kinerja berkangsung dalam waktu periode tertentu. Standar penilaian kinerja hendaknya berlandaskan pada persyaratan kerja. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan pegawai. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- 1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan.
- 4) Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat diercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk: a) lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai dalam sistem karier dan sistem prestasi kerja. Untuk maksud tersebut pemerintah telah mengeluarkan PP No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS (DP3), b) memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan pegawai dan PNS dalam membuat kebijakan seperti Promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecahan, bonus, *Job design seperti job enlargement, job enrichment, and job rotation*, c) member masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil dan perlu keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan

---

<sup>42</sup>Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2004) h. 367.

pengembangan karier calon pegawai dan pegawai), d) mengatur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan. Apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja. e) mediagnosa masalah–masalah organisasi, f) umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai, serta pimpinan

Manfaat penilaian kinerja adalah (1) meningkatkan objektivitas penilaian kinerja pegawai, (2) meningkatkan keefektifan penilaian kinerja pegawai, (3) meningkatkan kinerja pegawai, dan (4) mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi. Orang yang berwenang melakukan penilain adalah atasan langsung. Sumber evaluasi kinerja meliputi atasan langsung, calon pegawai atau pegawai yang bersangkutan, teman sejawat, bawahan, dan pihak luar (pelanggan). Tantangan terhadap evaluasi kerja adalah menimbulkan permusuhan, memakan waktu, tenaga terampil, dan biaya.<sup>43</sup>

#### **f. Umpan Balik Kinerja**

Schwartz mendefinisikan Umpan balik sebagai informasi tentang perilaku masa lalu disampaikan sekarang, yang mungkin memengaruhi perilaku diwaktu yang akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab manajer dan pekerja karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung. Sedangkan Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa umpan balik adalah merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif. Kinerja setiap orang dimonitor, didata, dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik.<sup>44</sup>

Dari pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa Umpan balik adalah bentuk informasi tentang bagaimana proses pelaksanaan individu, kelompok ataupun organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik.

Umpan balik melakukan dua fungsi bagi mereka yang menerimanya, yaitu fungsi *instruksional* dan fungsi *motivational*. Umpan

---

<sup>43</sup> *Ibid*, h. 489-490.

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 165-166.

balik bersifat *instruksional* apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Misalnya, seorang manajer memberikan teguran kepada bawahan yang tidak dapat memenuhi target pekerjaan yang diberikan kepadanya. Manajer memberikan petunjuk kepada bawahan tentang bagaimana memperbaiki kinerjanya. Manajer dapat memberikan *coaching* kepada karyawannya dan apabila diperlukan mengirimkan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya.<sup>45</sup>

Sebaliknya, umpan balik yang bersifat memotivasi apabila digunakan sebagai alat untuk memberikan *reward* atau menjanjikan *reward*. Fungsi umpan balik dapat meningkat secara signifikan dengan menyandingkan tujuan spesifik yang menantang dengan umpan balik spesifik. Apabila umpan balik positif dihargai akan meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi. Memberi dan menerima umpan balik dalam pekerjaan sudah merupakan gagasan biasa sekarang ini. Semakin banyak umpan balik diterima anggota organisasi semakin baik. Pada dasarnya umpan balik berjalan secara otomatis. Pemimpin hanya perlu memotivasi untuk memberikannya.

Kreitner dan Kinacki dalam Wibowo memberikan beberapa catatan untuk membuat umpan balik yang baik seperti berikut:<sup>46</sup>

- 1) Menghubungkan umpan balik pada tujuan kinerja yang ada dan harapan yang jelas.
- 2) Memberikan umpan balik secara spesifik, terikat pada perilaku yang dapat diamati atau hasil yang dapat diukur.
- 3) Menghubungkan umpan balik pada bidang yang menjadi hasil utama.
- 4) Memberikan umpan balik sesegera mungkin.
- 5) Memberikan umpan balik positif untuk perbaikan proses kinerja, bukan hanya hasil akhir
- 6) Memfokuskan umpan balik pada kinerja, dan bukan kepribadian.
- 7) Mendasarkan umpan balik pada informasi yang akurat dan kredibel.

---

<sup>45</sup>, *Ibid*, h. 167.

<sup>46</sup> *Ibid*, h. 180.

Dari catatan untuk membuat umpan balik yang baik diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya dalam memberikan umpan balik kepada pegawai harus bisa menyesuaikan antara umpan balik dengan tujuan kinerja yang ada. Jika pegawai memiliki prestasi yang lebih sebaiknya manajer harus sesegera mungkin memberikan umpan balik yang dujanjukan agar pegawai bisa termotivasi lagi, terkadang umpan balik juga dapat berbentuk teguran dari atasan kepada bawahan terhadap kelalaiannya dalam bekerja. Kemudian dalam pemberian umpan balik pada kinerja harus fokus pada pekerjaan buka pada pribadiannya.

## **B. Penelitian Relevan**

1. Ratu Vina Rohmatika dalam penelitiannya yang berjudul “Urgensi Supervisi Manajerial untuk Peningkatan Kinerja Sekolah” menyimpulkan bahwa peranan pengawas sangat strategik di dalam melakukan fungsi supervisi manajerial di Sekolah. Sebagai supervisor manajerial, ia dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan di bidang manajemen dan leadership sehingga ia dapat memainkan peranan dan fungsinya dalam membantu kepala Sekolah dalam mengelola sumberdaya Sekolah secara efisien dan efektif. Seorang pengawas juga harus dapat memainkan peranan dan fungsinya di dalam membina kepala Sekolah untuk mampu membawa berbagai perubahan di Sekolah. Kepemimpinan kepala Sekolah dalam mentransformasikan perubahan organisasi Sekolah merupakan peranan yang sangat penting. Dengan demikian, pengawas Sekolah dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan untuk membina kepala Sekolah di bidang leadership yang dapat menciptakan iklim dan budaya Sekolah yang kondusif bagi proses pembelajaran sehingga mencapai kinerja Sekolah, kinerja kepala Sekolah, dan prestasi siswa yang maksimal. Untuk itu sudah sepatutnya peraturan tentang kriteria seorang pengawas segera diterapkan guna

memperbaiki tatanan pendidikan pada umumnya dan pengembangan sekolah pada khususnya.<sup>47</sup>

2. Kustiyani dan Suyatmini dalam penelitiannya yang berjudul “Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas di DABN 7 UPTD Pendidikan Purwodadi” Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan perencanaan supervisi manajerial, pelaksanaan supervisi manajerial, dan umpan balik atau tindak lanjut supervisi manajerial pengawas di dabn 7 UPTD Pendidikan Kecamatan Purwodadi. Jenis penelitian kualitatif dan etnografi dengan subjek penelitian pengawas sekolah dan kepala sekolah. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan analisis alur dengan proses pengumpulan data melalui reduksi data, display data dan verifikasi. Keabsahan data menggunakan triangulasi dan sumber. Hasil penelitian, a. Perencanaan supervisi manajerial meliputi, 1). Penyusunan jadwal supervisi manajerial, 2). Penyusunan Instrumen supervisi manajerial, 3). Menyusun daftar sekolah yang akan disupervisi. b. Pelaksanaan supervisi manajerial. Pada kegiatan ini supervisor menilai kinerja kepala sekolah. Ada tiga tahap dalam pelaksanaan supervisi manajerial yaitu, tahap kegiatan awal, tahap pelaksanaan atau kegiatan inti dan kegiatan penutup c. Fungsi Umpan balik supervisi manajerial adalah memperbaiki temuan-temuan ketidak sesuaian atau mengatasi permasalahan yang ditemukan, sehingga dapat meningkatkan mutu dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan.<sup>48</sup>
3. Syarwan Joni, Dr. Djailani AR, Sakdiah Ibrahim dalam penelitiannya yang berjudul “Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Swasta Di Kota Banda Aceh” menyimpulkan bahwa Pengawas sekolah merupakan salah satu elemen yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan kemampuan kerja personil sekolah terutama dalam hal pengelolaan sekolah. Salah satu tugas pengawas untuk mengendalikan pengelolaan sekolah dilakukan melalui pelaksanaan

---

<sup>47</sup> Ratu Vina Rohmatika, *Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Peningkatan Kinerja Sekolah*, 2 Vol. 9, No. 1, Februari 2016 ([file:///C:/Users/Windows7/Downloads/1287-3412-1-SM%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Windows7/Downloads/1287-3412-1-SM%20(3).pdf)) di akses pada 25 Februari (2017)

<sup>48</sup> Kustiyani dan Suyatmini, *Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas di DABN 7 UPTD Pendidikan Purwodadi* ([file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2406-4911-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2406-4911-1-PB%20(2).pdf)) diakses pada 25 Februari 2017

supervisi manajerial. Tujuan penelitian ini untuk mendapat gambaran pelaksanaan supervisi manajerial yang dilaksanakan pengawas pada SMA Swasta di Kota Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi, sedangkan yang menjadi subjek penelitian adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Para pengawas sekolah menyusun program supervisi secara bersama dan dikoordinir oleh Kordinator Pengawas (KORWAS). Program yang disusun sudah mengikuti pedoman dan berorientasi pada hasil supervisi tahun sebelumnya. Supervisi manajerial dilaksanakan melalui kegiatan pra supervisi dan selanjutnya melakukan tiga tahapan kegiatan, yaitu penilaian kinerja kepala para pengelola sekolah, kegiatan pemantauan pada pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Sedangkan kegiatan pembinaan mengarahkan para pengelola sekolah agar dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Hambatan pelaksanaan supervisi manajerial dari pengawas sendiri dan dari lapangan, yaitu: tingkat pemahaman pengawas belum seragam, sedangkan hambatan dilapangan staf pelaksana administrasi sekolah belum mencukupi. Berdasarkan hasil penelitian disarankan agar pelaksanaan supervisi manajerial dilaksanakan lebih intensif untuk meningkatkan keterampilan kerja tenaga kependidikan.<sup>49</sup>

4. Dwi Astarini dalam penelitiannya yang berjudul “Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Supervisi Akademik Melalui Pendampingan dan Supervisi Manajerial” tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program supervisi akademik melalui pendampingan dan supervisi manajerial. Penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam meningkatkan kompetensi dasar dan performannya sebagai guru profesional. Rancangan sebelum mengadakan penelitian, menyusun instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam uraian kegiatan dalam

---

<sup>49</sup> Syarwan Joni, Dr. Djailani AR, Sakdiah Ibrahim,, *Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Swasta Di Kota Banda Aceh*(<http://download.portalgaruda.org/article.php?article>) diakses pada 25 Februari 2017

supervisi kelompok di forum KKKS. Penelitian ini terdapat dua siklus melalui pendampingan dan supervisi manajerial yang dilakukan peneliti dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah. Hasil penelitian yang telah dilakukan selama dua siklus dan berdasarkan seluruh pembahasan serta analisis yang telah dilakukan diperoleh simpulan untuk melihat kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program supervisi akademik perlu dilakukan pendampingan dan supervisi manajerial oleh pengawas. Hasil pelaksanaan Siklus I dan Siklus II oleh pengawas telah menunjukkan peningkatan. Kriteria dan instrumen peningkatan kemampuan kepala sekolah sudah dapat tercapai sampai 87,5% pada kepala sekolah di Gugus SD 4 Kecamatan Magersari Kota Mojokerto.<sup>50</sup>

5. Dede Mudzakir dalam penelitiannya yang berjudul “Implementasi supervisi manajerial dan akademik dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam madrasah ibtidaiyah” penelitian ini bertujuan mendeskripsikan:
  - a. Perencanaan supervisi akademik dan manajerial;
  - b. Pelaksanaan supervisi akademik dan manajerial;
  - c. Pengaruh supervisi akademik dan manajerial terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian dilakukan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Pandeglang. Metode penelitian menggunakan kualitatif studi kasus. Instrumen penelitian menggunakan wawancara. Responden penelitian pengawas, kepala madrasah dan guru. Teknik analisis data meliputi: pengumpulan data, reduksi data, display data, dan verifikasi data. Hasil penelitian: 1) Perencanaan supervisi akademik dan manajerial pengawas dimulai dengan pembuatan program tahunan dan program semester pengawasan. Membuat instrumen observasi administrasi proses pembelajaran, instrumen observasi rencana pelaksanaan pembelajaran serta instrumen pelaksanaan pembelajaran di kelas. 2) Pelaksanaan supervisi dilakukan melalui kunjungan kelas, penyampaian hasil supervisi, dan program tindak lanjut supervisi. 3) Supervisi akademik dan manajerial berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru dalam membuat rencana pelaksanaan pembelajaran. Optomimalisasi dan maksimalisasi proses

---

<sup>50</sup>Dwi Astarini, *Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Supervisi Akademik Melalui Pendampingan dan Supervisi Manajerial* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/6937-8830-1-PB%20(1).pdf) download pada 25 Februari 2017

pembelajaran guru. Keberhasilan supervisi manajerial dan akademik menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif.<sup>51</sup>

6. Siti Nur Aini Hamzah dalam penelitiannya yang berjudul “Mengetahui Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan” menyimpulkan bahwa supervisi sangat penting karena merupakan mesin organisasi yang menggerakkan seluruh program sekolah, mulai kepemimpinan, kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, anggaran, hubungan masyarakat, dan lain sebagainya. Esensi dari Supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah. Supervisi harus menghargai setiap perbedaan individu dan personality seseorang. Supervisi harus didasarkan pada asumsi bahwa setiap pekerja pendidikan itu dapat berkembang. Supervisi harus mengarahkan pada tersedianya kebijakan dan rencana yang kooperatif, terbuka, bebas berekspresi, dan semua orang dapat berkontribusi. Supervisi akan mendorong seseorang untuk berinisiatif, percaya diri dan memiliki tanggung jawab individu kepada setiap orang dalam menjalankan tugasnya. Supervisi akan bekerja secara kooperatif berdasarkan pada pengelompokan staf fungsional, dimana bisa dilakukan pengelompokan ulang jika diperlukan, dan dapat mengundang spesialis ketika membutuhkan nasihat. Supervisi hendaknya bersifat kreatif dan tidak diperintah saja. Proses supervisi berdasarkan perintah, harus dilaksanakan secara kooperatif terencana dan bertahap.<sup>52</sup>
7. Luh Putu Padmawati, I.N. Natajaya, dan K.R.Dantes dalam penelitiannya yang berjudul “Kontribusi Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Iklim Organisasi, Terhadap Kinerja Guru IPA Pada

---

<sup>51</sup> Dede Mudzakir, *Implementasi supervisi manajerial dan akademik dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam madrasah ibtidaiyah*, Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol.10, No.2 Tahun 2016 ISSN 1978-8169 (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/81-61-248-1-10-20170105%20(2).pdf) di akses pada 25 Februari 2017

<sup>52</sup> Siti Nur Aini Hamzah, *Mengetahui Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan* Jurnal Kependidikan Islam, Volume 6, Nomor 2, Tahun 2015, (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2079-5527-1-SM.pdf) di akses pada 25 Februari 2017.

Smp Negeri 1 Di Kabupaten Tabanan” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. Hasil analisis menunjukkan bahwaterdapat: a. kontribusi yang positif dan signifikan pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 78,15%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 11,78%, b. kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guruterhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 88,17%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 68,63% c. kontribusi yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 15,29%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,19%, dan d. kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara pelaksanaan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA dengan kontribusi sebesar 88,60%. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan supervisi manajerial, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru IPA.<sup>53</sup>

Dari beberapa penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa penelitian saya tidaklah sama dengan penelitian diatas. Kerna judul dan tempat penelitian saya berbeda dengan penelitian diatas. Adapun judul dan tempat penelitian saya adalah Impelementasi supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah SMA Negeri 1 Kota Tanjungbalai.

Sedangkan Penelitian dan judul yang dilakukan penelitian diatas adalah sebagai berikut:

- a. Ratu Vina Rohmatika dalam penelitian yang berjudul “Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah”

---

<sup>53</sup> Luh Putu Padmawati, I.N. Natajaya, dan K.R.Dantes, *Kontribusi Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Iklim Organisasi, Terhadap Kinerja Guru IPA Pada Smp Negeri 1 Di Kabupaten Tabanan*(<http://download.portalgaruda.org/article.php?article>) di akses pada 25 Februari 2017

- b. Kustiyani dan Suyatmini dalam penelitian yang berjudul “ Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawasan di DABN UPTD Pendidikan Purwodadi”
- c. Syarwan Joni, Dr. Djailani AR, Sakdiah Ibrahim dalam penelitiannya yang berjudul “Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawasan Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Swasta Di Kota Banda Aceh “
- d. Dwi Astarini dalam penelitian yang berjudul “Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Supervisi Akademik Melalui Pendampingan dan Supervisi Manajerial”
- e. Dede Mudzakir dalam penelitian yang berjudul “Implementasi Supervisi Manajerial dan Akademik dalam Meningkatkan Kinerja guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidaiyah”
- f. Siti Nur Aini Hamzah dalam penelitian yang berjudul “ Mengenal Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan”
- g. Luth Putu Padmawati, I.N. Natajaya, dan K.R. Dantes dalam penelitiannya yang berjudul “Kontribusi Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Iklim Organisasi, Terhadap Kinerja Guru IPA Pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan.

Maka menurut hemat peneliti, penelitian ini layak untuk dilanjutkan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini di laksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai. Adapun penulis memilih lokasi karena Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai sesuai dengan target penelitian ini dan tempatnya cukup strategis dan tidak terlalu jauh. Adapun waktu yang digunakan peneliti untuk menyelesaikan seluruh proses penelitian adalah sebagai berikut:

No	Kegiatan	Tahun 2020/2021					
		Agustus	September	Oktober	Nopember	Desember	Januari
1.	Tahap Persiapan Penelitian						
	a. Pengajuan Judul						
	b. Penyusunan Proposal Penelitian						
	c. Perijinan Penelitian						
2.	Tahap Pelaksanaan						
	a. Pengumpulan Data						

	b.Analisis Data						
3.	Tahap Penyusunan Laporan Tesis						

## B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang di alami oleh subjek penelitian secara holistik. Ada pun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menurutkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Dengan metode penelitian kualitatif ini penulis ingin mengungkap kan dan menyelesaikan masalah dengan menggambarkan problema yang terjadi bagaimana kegiatan supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai.

## C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah fenomena yang memberikan data penelitian melalui wawancara .Informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala Tata Usaha, bidang kurikulum, bidang sarana prasarana, dan bidang kesiswaan, di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai.

## D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah serangkaian langkah- langkah yang di lalui peneliti dalam memperoleh data. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan beberapa Metode, diantaranya:

## 1. Metode Observasi

Penelitian melakukan observasi atau pengamatan dengan tahap memahami situasi dan kondisi untuk memudahkan dalam penyesuaian diri dengan lembaga yang ingin di jadikan objek atau tempat penelitian. Dengan mengenalkan diri dengan Kepala Sekolah, kepala Tata Usaha, bidang kurikulum, dan bidang kesiswaan. Kemudian mengatakan tujuan penelitian di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai. Observasi (pengamatan) di gunakan untuk mengamati secara langsung kegiatan supervise Manajerial, kinerja Sekolah, dan kegiatan Supervisi Manajerial dalam meningkatkan Kinerja Sekolah. Untuk menunjang kegiatan observasi di lokasi penelitian, peneliti membuat alat pengumpul data berupa pedoman observasi dengan item- item pengamatan merujuk pada focus penelitian.

## 2. Wawancara

Wawancara Wawancara (*interview*) adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang di wawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Sedangkan menurut Bogdan dan Biklen wawancara adalah percakapan yang bertujuan, biasanya antara dua orang (tetapi kadang-kadang lebih) yang di arah kan oleh salah seorang dengan maksud memperoleh keterangan.<sup>54</sup> Setelah peneliti melakukan observasi dan berkenalan dengan pihak Sekolah sehingga memudahkan peneliti untuk dapat melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, kepala Tata Usaha, bidang kurikulum, dan bidang kesiswaan, Untuk mendapat kan informasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian. Wawancara di lakukan secara langsung kepada informan atau sumber data. Alat bantu yang digunakan untuk wawancara. Wawancara ini pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk yaitu wawancara terstruktur dan wawancara yang tidak terstruktur. Teknik wawancara terstruktur dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. Sedangkan wawancara yang tidak terstruktur timbul apa bila jawaban kurang berkembang diluar pertanyaan-

---

<sup>54</sup> Salim dan Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2011) h. 119

pertanyaan terstruktur namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kedua teknik tersebut secara bersamaan agar lebih banyak menjaring data yang diperlukan. Artinya pertanyaan-pertanyaan yang diberikan ke informan tidak hanya memperoleh jawaban yang singkat seperti kata “Ya” atau “Tidak”, namun harus lebih berkembang dan dapat menjadi perluasan informasi bagi peneliti yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengumpulan data dan fakta secara tepat dan akurat yang ada di Sekolah tersebut.

### 3. Studi Dokumentasi

Setelah melakukan observasi dan wawancara peneliti melakukan studi dokumentasi dengan memperoleh data dan informasi yang diharapkan dalam penelitian ini juga dilakukan pengkajian berbagai dokumen yang dibutuhkan untuk memperoleh data. Dokumen- dokumen yang dijadikan sumber untuk memperoleh data- data adalah arsip profil Sekolah, daftar nama pegawai administrasi, catatan kegiatan kepala Sekolah, agenda kepala Sekolah, catatan atau dokumen- dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh untuk penelitian ini.

## **E. Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mencari dan menata data dari hasil observasi, wawan cara dan dokumen secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang di teliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi yang lain. Analisis data yang dilakukan peneliti yaitu dengan prosedur sebagai berikut:

### 1. Reduksi Data

Peneliti menggunakan analisis data berupa reduksi data dengan mengumpulkan seluruh data, informasi dan dokumentasi di lapangan atau di tempat penelitian. Kemudian, setelah terkumpul seluruh data maka peneliti melakukan proses pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian. Untuk

memudahkan menyimpulkan data- data yang telah di dapat dari lapangan atau tempat penelitian, maka diadakan reduksidata. Peneliti melakukan reduksi data dengan mengumpulkan semua catatan di lapangan atau tempat penelitian kemudian dianalisis dengan cermat dan lugas, kemudian menyisihkan data lapangan yang tidak sesuai dengan focus penelitian dan berkaitan dengan pembahasan penelitian, agar hasilnya menjadi lebih baik.

## 2. Penyajian data

Setelah melakukan reduksi data penelitimenggunakan analisis data berupa penyajian data yaitu dengan pemilihan dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian . Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun hal- hal yang berkaitan dengan penelitian untuk disajikan dan dipergunakan untuk penelitian.

## 3. Penarikan kesimpulan

Setelah peneliti melakukan reduksi data kemudian dilanjutkan dengan penyajian data. Yaitu semua hasil observasi, wawancara, dan temuan dokumen- dokumen yang berkaitan dengan penelitian dan selanjutnya diproses dan dianalis, maka proses selanjutnya adalah dengan menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang berupa data, tulisan, tingkah laku pada subjek atau tempat penelitian yang terkait dengan kegiatan supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai.

## **F. Pemeriksaan Atau Pengecekan Keabsahan Data**

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validitas penelitian, maka peneliti mengacupada empat standarvalidasi yang disarankan oleh Lincolon dan Guba yang terdiridari: kredibilitas(*credibility*), keteralihan(*transferability*),ketergantungan(*dependability*),ketegasan(*confirmability*).<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> *Ibid*, h. 165.

### 1. Kredibilitas(*credibility*)

Setelah peneliti melakukan penelitian maka peneliti meneliti kembali penelitian dengan turut serta dalam proses pengumpulan data dari pihak sekolah atau tempat/ lokasi penelitian hingga data yang dibutuhkan benar-benar telah diperoleh dengan baik agar tidak terjadi perbedaan atau perbandingan pendapatan taripi hak sekolah dan bagian staf administrasi di tempat. Kemudian menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Dan peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan kesaksian dari seseorang atau suatu lembaga selama penelitian, sehingga data diperoleh dengan baik dan dipercaya sebagai bukti dari sebuah penelitian. Untuk mempercayai dan meyakini suatu yang terkait dengan ketepatan dari kesaksiannya sendiri terhadap logika, kebenaran, dan kejujuran di tempat penelitian.

### 2. Keteralihan(*transferability*)

Dalam melakukan pemeriksaan dan pengecekan data peneliti melakukan keteralihan dengan mengusahakan pembaca laporan penelitian ini agar mendapat gambaran yang jelas tentang penelitian sehingga kita dapat mengetahui situasi hasil penelitian ini untuk diberlakukan dan diterima. Dan penelitian ini diharapkan dapat di pahami oleh pembaca lain, sebab dengan memahami tujuan yang di laku kan makan penelitian ini dapat dijadi kan sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang.

### 3. Ketergantungan (*dependability*)

Disini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian di tinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbang kan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada. Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan, dan pelaporan yang diminta oleh pihak- pihak atau para ahli yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

#### 4. Ketegasan(*confirmability*)

Peneliti harus mengaskan bahwa seluruh data yang di peroleh dalam penelitian ini terjamin kepercayaannya sebagai gambaran objektivitas atau suatu penelitian dan sebagai suatu proses akan mengacu pada hasil penelitian. Untuk mencapai kepastian suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika hasil penelitian menunjukkan bahwa data cukup berhubungan dengan penelitian, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat di andalkan dan dapat dipertanggung jawabkan.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### A. Temuan Umum

##### 1. Profil Sekolah

<b>Kepala Sekolah</b>	: Deddi Anshari , Spd.Msi
<b>Akreditasi</b>	: A
<b>Kurikulum</b>	: Kurikulum 2013
<b>Waktu Belajar</b>	: Pagi
<b>NPSN</b>	: 10204055
<b>Status</b>	: Negeri
<b>Bentuk Pendidikan</b>	: SMA
<b>Status Kepemilikan</b>	: Pemerintah Daerah
<b>SK Pendirian Sekolah</b>	: 26/K/111
<b>Tanggal SK Pendirian</b>	: 1958-08-21
<b>SK Izin Operasional</b>	: 26/S.K/B.III
<b>Tanggal SK Izin Operasional</b>	: 1958-08-21

Dari Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai ialah Bapak Deddi Anshari , S.Pd.Msi sekolah ini memiliki akreditasi “A” dengan menggunakan kurikulum 2013. Waktu belajar mengajar di sekolah ini dimulai dari pagi hari hingga siang hari. Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai ini mempunyai NPSN dengan nomor 10204055. Status Sekolah ini adalah Negeri dengan bentuk pendidikannya SMA (Sekolah Menengah Atas).

Status Kepemilikan sekolah ini adalah Pemerintah Daerah , dan Sekolah Menengah Atas ini memiliki SK pendirian Sekolah dengan nomor SK: 26/K/111 disahkannya SK pendirian sekolah nya yaitu pada tanggal 01 bulan AGUSTUS tahun 1958. Sekolah ini juga memiliki SK izin operasional dengan nomor SK: 26/S.K/B.III dengan disahkannya SK izin operasional ini pada tanggal 21 bulan AGUSTUS tahun 1958.

## 2. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

### a. Visi

Mencerminkan cita – cita sekolah yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT” berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekikinian ,semua dengan norma dan harapan masyarakat. Untuk mewujudkannya , sekolah menentukan langkah – langkah strategis yang dinyatakan dalam Misi berikut :

### b. Misi

- 1) Membentuk karakter dan kepribadian siswa yang bermartabat dan berjiwa pancasila
- 2) Mengembangkan pembelajaran secara aktif,kreatif,inovatif dan menyenangkan.
- 3) Menerapkan disiplin,ketertiban dan tanggungjawab secara menyeluruh.
- 4) Mendorong siswa berprestasi dalam bidang akademik dan bidang ekstrakurikuler.
- 5) Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih , sejuk, indah ,dan nyaman.
- 6) Mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.

### c. Tujuan

“Meningkatkan kecerdasan , pengetahuan , kepribadian , akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Dari visi, misi dan tujuan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai maka dapat diambil kesimpulan bahwa, lembaga pendidikan ini, berupaya untuk menciptakan generasi yang relegius, inovatif dan memiliki pandangan dan harapan kedepan untuk mampu memiliki kemampuan yang bagus, dan tentunya ini sejalan dengan Al-quran Surah Al-Hasyar ayat 18 yaitu :

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتُنظُرْ نَفْسٍ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan"*<sup>56</sup>

### 3. Struktur Organisasi

Langkah yang dilakukan oleh kepala Sekolah SMA Negeri 1 Tanjungbalai dalam menjalankan roda organisasi adalah menciptakan tugas-tugas dan petugas yang mengerjakannya serta menetapkan persyaratan yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. dalam hal ini kepala Sekolah dituntut untuk memperhatikan prinsip-prinsip organisasi seperti: perumusan tujuan yang jelas, pembagian tugas yang tepat, pendelegasian kekuasaan yang jelas, dan rentangan pengawasan yang efisien dan tentunya ini tidak terlepas dari keteladanan kepala sekolah untuk memberikan contoh yang baik, sesuai dengan Hadits Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam yang diriwayatkan oleh Muslim.<sup>57</sup>

فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً  
فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِثْلُ أَجْرٍ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَجْرِهِمْ  
الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ  
وِزْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٍ

Rasulullah SAW bersabda, "*Barang siapa dapat memberikan suri tauladan yang baik dalam Islam, lalu suri tauladan tersebut dapat diikuti oleh orang-orang sesudahnya, maka akan dicatat untuknya pahala sebanyak yang diperoleh orang-orang yang mengikutinya tanpa mengurangi sedikitpun pahala yang mereka peroleh. Sebaliknya, barang siapa memberikan suri tauladan yang buruk dalam Islam, lalu suri tauladan tersebut diikuti oleh orang-orang sesudahnya, maka akan dicatat baginya dosa sebanyak yang diperoleh orang-orang yang mengikutinya tanpa mengurangi dosa yang mereka peroleh sedikitpun.*" {Muslim 8/61}

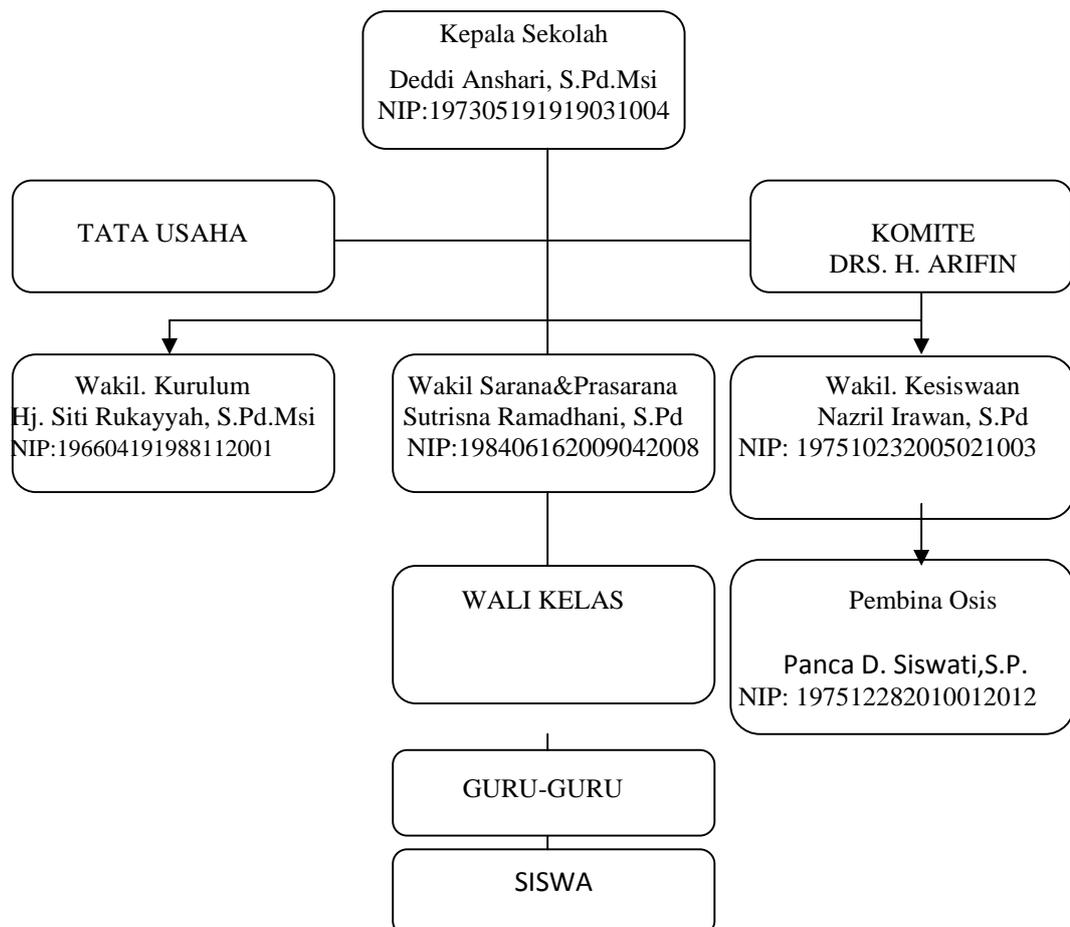
<sup>56</sup> TafsiJalalain /1-2/Trad.Arabic 16 Pt./Adobe Indd,(28/06/07) h.216

<sup>57</sup> Ibid,165

Salah satu bagian terpenting dari keberadaan sekolah adalah dengan adanya struktur organisasi sebagai sebuah sistem kerja yang diberikan kepada setiap orang dalam lingkungan sekolah agar semua kegiatan terlaksana dengan baik oleh orang-orang yang telah diberikan wewenang terhadap tugas yang telah diberikan kepadanya. Pembentukan organisasi sekolah juga merupakan bagian dari pedoman arah kepemimpinan yang menunjukkan adanya pembagian tugas, koordinasi dan kewenangan dalam jabatan. Berdasarkan data yang diperoleh dari tata usaha, maka dapat dikemukakan struktur organisasi SMA Negeri 1 Tanjungbalai sebagai berikut:

**Gambar 4.1.**

Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Tanjungbalai Tahun Ajaran 2020/2021



Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa struktur organisasi yang digunakan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yaitu struktur organisasi permanen, artinya disusun atas dasar pembagian tugas masing-masing anggota, sehingga tujuan sekolah diharapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Penetapan dan pembubaran organisasi dilakukan berdasarkan pemilihan atau rapat resmi yang dipimpin oleh kepala sekolah. Struktur organisasi ini dimaksudkan untuk memelihara koordinasi dan pembagian tugas agar tidak terjadi pengambilan alihan tugas dan wewenang antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Berdasarkan struktur organisasi di atas tergambar bahwa kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai memiliki wewenang yang besar dalam mengelola sekolah terutama komunikasi interpersonal. Namun tanggung jawab itu bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah saja akan tetapi tanggung jawab bersama yaitu komite, wakil kepala sekolah, tata usaha, PKM, guru, dan peserta didik.

#### **4. Keadaan guru**

Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai peran guru adalah sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator. Peranan pelaksanaan komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai Sumatera Utara merupakan prioritas utama atau standar pada penentuan peningkatan karir setiap guru, karena disamping melakukan tugas pendidikan dan pembelajaran, guru-guru harus melakukan tugas manajemen administrasi kelas. Berikut adalah keadaan guru yang diklasifikasikan melalui table berikut:

**Tabel 4.2**

Jumlah guru Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai Tahun ajaran 2020/2021

No.	Status Guru	Jenis Kelamin		
		Laki- laki	Perempuan	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	10	27	37
2.	Guru Tidak Tetap	6	16	22
3	Jumlah Total	16	43	59

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa di sekolah SMA Negeri 1 Tanjungbalai memiliki 3 status guru Pegawai Negeri Sipil (PNS), Guru tetap yayasan ( GTY), guru tidak tetap yayasan. Dan jumlah keseluruhan guru adalah dua puluh guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai Sumatera Utara.

## 5. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana adalah salah satu pendukung pembelajaran yang diperlukan untuk penunjang proses pembelajaran dan kinerja sekolah. Fasilitas yang lengkap dan memadai di dalam sebuah lembaga pendidikan dapat menunjang suatu pendidikan yang bermutu. Untuk itu sarana dan prasana di sekolah harus dapat mendukung kelancaran proses pendidikan.

Berikut diuraikan beberapa sarana prasarana yang ada di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yaitu:

**Tabel 4.3**

Keadaan Sarana dan Prasarana Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai

No.	Nama Bangunan	Jumlah Bangunan	Kondisi Bangunan
1	Ruang kepala sekolah	1	Baik
2	Ruang Wakasek	1	Baik
3	Ruang T.U	1	Baik
4	Ruang Guru	1	Baik

5	Ruang Kelas	24	Baik
6	Ruang Lab.Kimia	1	Baik
7	Ruang Lab.Biologi	1	Baik
8	Ruang BP / BK	1	Baik
9	Ruang Lab.Fisika	3	Baik
10	Ruang Lab. Komputer	2	Baik
11	Ruang Perpustakaan	1	Baik
12	Ruang Aula	1	Baik
13	Musholla	1	Baik
14	Ruang UKS	1	Baik
15	Ruang Olahraga	9	Baik
16	Ruang Koperasi sekolah	1	Baik
17	Ruang Pramuka	1	Baik
18	Ruang Ekskul bengkel sastra	1	Baik
19	Ruang Ekskul PIKR	1	Baik
20	Ruang Praktik Kewirausahaan	3	Baik

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasana yang ada di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai cukup memadai dan menunjang proses belajar mengajar. Dengan sarana dan prasarana yang memadai tersebut akan membuat sekolah tersebut lebih berkembang lagi, kerana dengan adanya fasilitas sebagai memasukkan anaknya bersekolah di sekolah tersebut.

## 6. Keadaan Siswa

Jumlah siswa di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal tersebut dikarenakan tingginya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai dan citra Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yang cukup baik. Saat ini jumlah keseluruhan siswa siswi Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai tahun ajaran 2020/2021 mencapai 293. Secara rinci dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.4**

Jumlah siswa Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai tahun ajaran  
2020/2021

Tingkat kelas	Siswa		
	Laki-laki	Perempuan	jumlah
Kelas X	100	185	285
Kelas XI	106	168	274
Kelas XII	79	168	247
Jumlah Total	285	521	833

## **B. Temuan Khusus**

Deskripsi yang berkenaan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian melalui wawancara terhadap sumber data dan pengamatan langsung.

### **1. Kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai.**

Kepala Sekolah sebagai manajer yang memimpin suatu sekolah, kepala sekolah memiliki beberapa tugas yang harus dilakukannya dalam mengelola sekolah agar tercapai sekolah efektif. Yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan mensupervisi kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah sesuatu atau prestasi yang dicapai sekolah atau prestasi yang diperlihatkan sekolah apakah kinerja tersebut sudah baik atau sebaliknya. Kinerja yang disupervisi kepala sekolah mencakup bagian tata usaha, kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, ketanagaan, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Mengenai kegiatan supervisi manajerial di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai, berikut deskripsi hasil wawancara penelitian yang dilakukan dilapangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah mengenai kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai, beliau menyatakan bahwa:

Saya sebagai kepala sekolah, saya selalu berusaha untuk mensupervisi kinerja pegawai di sekolah ini. Misalnya pada

bagian tata usaha saya selalu mengontrol dan melakukan pengawasan langsung terhadap pegawai atau tenaga kerja disekolah ini agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan jika ada kesalahan yang dilakukan pegawai di kantorpada bagian administrasi. Dan saya juga melakukan pengawasan tidak langsung dengan memeriksa hasil kinerja para pegawai melalui laporan-laporan. Jika terdapat kesalahan terhadap hasil kinerja pegawai saya biasanya memberi teguran dalam bentuk bimbingan kepada mereka atau motivasi agar mereka dalam bekerja lebih profesional lagi. Contohnya dalam pengisian buku induk diberi bimbingan agar mereka lebih memahaminya. Kemudian saya juga mensupervisi apa saja yang diperlukan mereka dalam menjalankan tugasnya dikantor seperti kekurangan sarana. Mungkin itu bentuk supervisi yang saya lakukan terhadap kinerja di sekolah SMA Negeri 1 Tanjungbalai ini.<sup>58</sup>

Berdasarkan jawaban yang dipaparkan kepala sekolah bahwasanya kepala sekolah Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai dalam mensupervisi hasil kerja atau kinerja para pegawainya sudah cukup baik. Bentuk supervisi yang dilakukannya tersebut dapat meningkatkan kinerja sekolah. Dengan diberikan bimbingan oleh kepala sekolah kepada para pegawai dapat meningkatkan hasil kerja para pegawai.

Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah yang sekaligus merangkap sebagai bidang Kurikulum Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai mengenai supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja Sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai. Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan wakil kepala sekolah:

Menurut saya supervisi atau pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah terkhususnya pada bagian administrasi sekolah sudah maksimal. Karena setiap aktivitas yang dilakukan para pegawai jika mereka melakukan kesalahan ada teguran yang diberikan kepala sekolah, yang teguran tersebut bukan dalam arti memarahi pegawai yang melakukan kesalahannya. Akan tetapi kepala sekolah memberikan bimbingan atau masukan agar kinerja mereka bisa lebih baik lagi dalam menjalankan tugasnya. "Bentuk supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat berbentuk langsung dan tidak

---

<sup>58</sup>Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai Bapak Deddi Anshari Spd.M.Si tanggal 6 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

langsung. Terkadang kepala sekolah juga melihat apa saja kebutuhan yang dibutuhkan para pegawai untuk melakukan pekerjaannya, misalnya ketersediaan komputer, mesin foto copy dan sebagainya.<sup>59</sup>

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah yang sekaligus merangkap sebagai bidang kurikulum senada dengan jawaban dari kepala sekolah bahwasanya kepala sekolah melakukan dua supervisi yaitu supervisi langsung dan tidak langsung. Dengan diadakan supervisi tersebut maka akan lebih mudah mengetahui tingkat keberhasilan kinerja dari para pegawai. Bentuk teguran juga dapat memotivasi para pegawai agar lebih giat lagi dalam melakukan suatu pekerjaan yang nantinya berdampak positif terhadap hasil kerjanya.

Hasil wawancara dengan kepala bagian Tata Usaha di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai mengenai kegiatan supervisi manajerial untuk meningkatkan kinerja sekolah. Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan:

“Sejak saya menjadi kepala tata usaha sampai sekarang saya merasakan bahwa kepala sekolah dalam melakukan supervisi terhadap hasil kinerja para pegawai disini dapat saya katakan sudah bagus. Rasa kepeduliannya terhadap para pegawai juga tinggi. Jika ada pegawai yang melakukan kesalahan saya lihat beliau siap untuk membimbing, mengasih arahan. Dia juga mensupervisi bentuk- bentuk pekerjaan yang telah dilakukan apakah sudah sesuai atau tidak. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah bisa dikatakan tidak terjadwal. Karena kepala sekolah bisa saja datang dan kita tidak mengetahui apakah dia lagi mensupervisi kita atau tidak”.<sup>60</sup>

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah dengan cara tidak terjadwal dan mengawasi secara diam-diam bisa menjadi cara terbaik agar kepala sekolah bisa mengetahui apakah para pegawai memang benar melakukan tugasnya dengan baik dalam bekerja atau malah melakukan kesalahan.

---

<sup>59</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum SMA Negeri 1 Tanjungbalai ibu Hj Siti Rukayah Simamora, tanggal 7 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

<sup>60</sup>Hasil wawancara dengan Tata Usaha SMA Negeri 1 Tanjungbalai Erwinsyah A. Md. Kom tanggal 8 Desember 2021 pukul 11.00 WIB

Bentuk bimbingan dalam bekerja yang diberikan kepala sekolah menjadi faktor yang bisa memotivasi para pegawai.

Hasil wawancara dengan bidang Sarana Prasarana di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai mengenai supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai. Berikut hasil wawancaranya:

Saya melihat bentuk supervisi yang dilakukan kepala sekolah disini tidak terjadwal. Bisa saja kadang- kadang supervisi itu dilakukannya tanpa sepengetahuan kita guru-guru disini. Dan ada juga supervisi langsung yang dilakukan kepala sekolah. misalnya hasil kinerja pegawai yang tidak sesuai kepala sekolah akan tidak segan-segan untuk menegur dan memperbaikinya. Dibimbingnya lagi dalam melakukan tugas tersebut agar hasilnya lebih baik. Contohnya saya pada bagian sarana prasana. Kepala sekolah selalu melihat dan mengontrol apa saja sarana yang kurang dalam menunjang suatu pekerjaan para pegawai dan proses pembelajaran. Nah saya akan melaporkan kepada kepala sekolah apa saja yang kurang dan yang patut untuk dibeli, dan apa saja sarana yang harus diperbaiki jika masih bisa diperbaiki.<sup>61</sup>

Paparan yang dikatakan bidang sarana prasarana sama dengan paparan yang dikatakan oleh kepala tata usaha bahwasanya waktu yang dilakukan kepala sekolah untuk mensupervisi hasil kerja para pegawai tidak terjadwal. Dan disampaikan juga bahwa kepala sekolah selalu melihat dan mengontrol bagian sarana prasarana yang kurang dalam menunjang pekerjaan para pegawai dan proses pembelajaran.

Hasil wawancara dengan bidang Kesiswaan di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai mengenai supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai. Berikut hasil wawancaranya:

Menurut saya supervisi kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah di sekolah ini, Beliau selalu memantau bagaimana kinerja kami. Hampir setiap hari beliau disini kerana rumahnya pun dekat dari sini juga, kepala Sekolah selalu memberi arahan

---

<sup>61</sup>Hasil wawancara dengan bidang sarana Prasarana SMA Negeri 1 Tanjungbalai Ibu Sutrisna Rahmadani Nst, Spd, tanggal 7 Desember 2021 pukul 10.30 WIB

jika kami melakukan kesalahan dalam melakukan suatu pekerjaan, apa saja yang harus diperbaiki. Beliau selalu mengawasi kedatangan gurunya, jangan terlalu sering telat datang ke sekolah. Karena menurut beliau kita sebagai guru harus mencontohkan yang baik kepada peserta didik agar terbangun karakter yang baik juga terhadap peserta didik. Menurut saya sudah bagus cara supervisi yang dilaksanakan kepala Sekolah dan perlu ditingkatkan lagi saja.<sup>62</sup>

Menurut hasil wawancara dengan bidang kesiswaan kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sudah berjalan dengan baik dan terlaksana. Kepala sekolah selalu mengawasi kehadiran para guru, karena jika gurunya yang telat maka akan memberi dampak yang tidak baik bagi para anak didik disekolah. Mereka akan mencontoh sikap para gurunya.

Dari hasil wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai secara keseluruhan dapat dikatakan sudah cukup baik dan maksimal. Kepala sekolah selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk sekolah dan para kinerja sekolah. Kepala sekolah selalu memperbaiki hasil kinerja para pegawai administrasi jika terjadinya kesalahan. Arahan dan bimbingan serta bentuk motivasi akan dilakukan kepala sekolah agar hasil kinerja sekolah dapat meningkat lagi dan terciptanya sekolah yang unggul.

## **2. Upaya yang dilakukan oleh supervisi Manajerial untuk meningkatkan kinerja Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai**

Sebagai supervisor kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para pekerja agar mempelajari tugas sehari-hari di sekolah. agar dapat menggunakan kemampuan dan pengetahuannya untuk memberikan layanan yang lebih

---

<sup>62</sup>Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai Bapak Deddi Anshari, S.Pd,M.Si , tanggal 6 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

baik pada orang tua peserta didik dan sekolah. supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor. Dalam melakukan supervisi kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja sekolah. pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan juga merupakan tindakan untuk mencegah agar tenaga kerja sekolah tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai mengenai upaya yang dilakukan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah, yaitu:

Untuk meningkatkan kinerja sekolah disini saya lebih mengupayakan meningkatkan sarana prasarana, karena sarana prasana tersebut termasuk salah satu penunjang hasil kinerja di sini. Jika sarana tidak lengkap maka segala sesuatu yang dikerjakan akan terbengkalai. Contohnya ketersediaan komputer, printer, mesin photo copy, dan sebagainya. Sarana disini dikatakan sudah cukup belum juga. Tetapi sudah hampir bisa tercukupi. Misalnya utk mesin foto copy hanya bisa digunakan untuk kantor bukan untuk orang luar yang ingin memphoto copy jika ada keperluan. Kemudian upaya yang lain yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja para pegawai disini adalah memberikan bimbingan-bimbingan jika terjadinya kesalahan atas hasil kinerja mereka, penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pembaharuan jalan keluar berbagai permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawai. Selain itu Saya menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah, seperti penambahan alat-alat peraga, menyediakan tenaga administrasi andal yang mampu bekerja dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja di antara guru. cara untuk mempertinggi

Semua itu berfungsi untuk meningkatkan perkembangan sekolah yang saya pimpin. Serta motivasi agar mereka dalam bekerja bisa lebih baik lagi. Dan saya juga pernah mengirim bagian tata usaha untuk mengikuti pelatihan lintas sektoral yaitu kerjasama Dinas dengan kantor pajak, kami mengirim bagian Tata Usaha yang biayanya ditanggung dari sekolah seharian penuh.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai Bapak Deddi Anshari, Spd. Msi tanggal 6 Desember 2021 pukul 10.00 WIB

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah tersebut dapat terlihat bahwa kepala Sekolah sudah mengupayakan untuk meningkatkan hasil kinerja di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai. Kepala sekolah selalu mengupayakan untuk meningkatkan sarana prasarana di sekolah agar hasil kinerja dari pegawai bisa lebih meningkat lagi, karena menurut kepala sekolah dengan adanya sarana prasarana yang lengkap maka pekerjaan pun akan jadi lebih mudah. Dan untuk pegawai yang kurang memahami dalam melakukan suatu pekerjaan diberikan bimbingan oleh kepala sekolah itu sendiri akan hasil kerjanya lebih meningkat.

Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sekaligus bidang Kurikulum sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai mengenai upaya supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai, yaitu sebagai berikut:

Menurut saya kepala sekolah dalam meningkatkan hasil kinerja di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai ini. saya lihat dia lebih mengupayakan ketersediaan sarana prasarana. Karena bagi beliau jika sarana mencukupi maka suatu pekerjaan akan lebih baik lagi. Selain itu beliau juga selalu memberikan bimbingan jika para pegawai tidak paham dalam melakukan suatu pekerjaan. Dan beliau juga tidak segan-segan untuk menegurnya. Kepala sekolah selalu mengawasi sebagian kantor agar tidak terjadinya kesalahan-kesalahan yang membuat sekolah menjadi tidak baik.<sup>64</sup>

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sekaligus bidang kurikulum senada dengan yang dituturkan oleh kepala sekolah bahwasanya upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah dengan mengupayakan ketersediaan sarana dan prasarana untuk menambah kemudahan dalam segala yang dilakukan dalam pekerjaan. Hasil wawancara dengan kepala bagian tata usaha mengenai upaya supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai, berikut hasil wawancaranya:

Saya lihat dalam upaya meningkatkan kinerja di sekolah ini, dan saya sebagai ketua tata usaha disini kepala sekolah selalu

---

<sup>64</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala Sekolah Bidang kurikulum SMA Negeri 1 Tanjungbalai Ibuk Hj, Siti Rukkyah Simamora tanggal 7 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

mengawasi bagian sarana yang kami butuhkan disini, Dia selalu mengontrol kegiatan yang kami lakukan disini. Bentuk supervisi yang beliau lakukan seperti pemberian bimbingan dan motivasi kepada kami disini.<sup>65</sup>

Hal senada pun dituturkan oleh kepala tata usaha bahwasanya upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di sekolah adalah mengupayakan sarana prasarana yang menjadi faktor pendukung hasil kinerja. Serta bentuk motivasi kepada para pegawai juga dilakukan oleh kepala sekolah karena dengan motivasi akan menambah semangat yang tinggi dalam bekerja.

Hasil wawancara dengan bidang sarana Prasarana mengenai upaya supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai, berikut hasil wawancaranya:

Menurut saya upaya supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di SMA Negeri 1 Tanjungbalai beliau lebih mengutamakan peningkatan sarana yang dibutuhkan para pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Saya sendiri sebagai bidang bagian sarana prasarana disini. Saya juga setuju bahwasanya dengan peningkatan sarana yang digunakan para pekerjanya nanti akan menunjang hasil kinerja pegawainya. Selain itu juga adanya bimbingan yang diberikan kepala sekolah jika ada kesalahan yang dilakukan para pekerja bagian administrasi.<sup>66</sup>

Jawaban yang disampaikan oleh bagian sarana prasarana memiliki keterkaitan dengan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mensupervisi kinerja sekolah adalah dalam pengusahaan peningkatan sarana prasarana. Hal yang sama pun diperjelas lagu pada penuturan dari bidang kesiswaan.

Hasil wawancara dengan bidang Kesiswaan mengenai upaya supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai, berikut hasil wawancaranya:

---

<sup>65</sup>Hasil wawancara dengan Tata Usaha SMA Negeri 1 Tanjungbalai Bapak Erwin.Amd.KOM S.pd.I, 8 Desember 2021 pukul 11.00 WIB

<sup>66</sup>Hasil wawancara dengan bidang Sarana Prasarana SMA Negeri 1 Tanjungbalai Ibu Sutrisna Ramadhani Nst,Spd, tanggal 7 Desember 2021 pukul 10.30 WIB

Saya sebagai bidang kesiswaan disini saya lihat upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah disini dengan memberikan arahan ataupun bimbingan kepada pegawai yang tidak memahami tentang apa yang akan dikerjakan pegawainya agar nantinya hasil kinerjanya bisa lebih baik lagi. Dan sarana saya lihat juga sangat ditingkatkannya juga.<sup>67</sup>

Peningkatan sarana dalam suatu pekerjaan agar pekerjaan mudah dilakukan memang perlu dilakukan. Apapun pekerjaan itu pasti akan difaktori adanya sarana yang menunjang pekerjaan itu. Kepala sekolah juga memberikan arahan yang baik untuk para tenaga kerja yang tidak memahami atau kurang terlatih dalam suatu kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa Kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai selalu mengupayakan untuk meningkatkan sarana prasarana di sekolah agar hasil kinerja dari pegawai bisa lebih dapat meningkat lagi, karena menurut kepala sekolah dengan adanya sarana prasarana yang lengkap maka pekerjaan pun akan jadi lebih mudah. Sarana merupakan salah satu penunjang yang paling penting dalam meningkatkan hasil kinerja sekolah. Selain sarana prasarana upaya lain yang dilakukan kepala sekolah adalah bentuk bimbingan terhadap pegawai administrasi agar kinerjanya lebih meningkat lagi, bimbingan diberikan bertujuan untuk membantu para pegawai labih memahami apa yang akan dikerjakannya, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam hasil kerja di sekolah.

### **3. Faktor pendukung dan penghambat dihadapi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai**

Dalam kita melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan apapun tidak selamanya berjalan dengan baik sesuai dengan harapan kita. Ada faktor pendukung atau usaha yang kita lakukan serta ada juga faktor penghambat

---

<sup>67</sup>Hasil wawancara bidang Kurikulum SMA Negeri 1 Tanjungbalai IbuK Hj,Siti Rukkyah Simamora tanggal 7 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

dari yang akan kita lakukan nantinya. Begitupun juga yang dihadapi kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai.

Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah mengenai faktor pendukung serta faktor penghambat apa saja yang dihadapi dalam supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai:

Sebagai kepala sekolah di sekolah SMA Negeri 1 Tanjungbalai ini faktor pendukung yang saya hadapi dalam meningkatkan kinerja sekolah disini adalah adanya kesadaran dari para pegawai administrasi di sini untuk meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa dengan hasil kinerja mereka yang baik akan mencapai terciptanya hasil yang baik juga. Apa yang saya perintahkan ketika saya mensupervisi atau mengawasi kinerja mereka dikantor mereka berusaha untuk menuruti apa yang saya perintahkan. Kemudian faktor penghambat yang saya hadapi disini belum adanya pelatihan terkhusus untuk bagian tenaga administrasi, karena pelatihan-pelatihan lebih sering difokuskan kepada guru-guru mata pelajaran. Faktor penghambat yang lainadanya sarana seperti komputer yang harus diperbanyak lagi.<sup>68</sup>

Hasil wawancara dengan kepala sekolah faktor pendukung yang ada dalam supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah adanya kesadaran dari para pegawai sekolah untuk meningkatkan kinerja mereka di sekolah, sehingga apa yang diperintahkan oleh kepala sekolah dalam dilakukannya supervisi selalu didukung dan dilaksanakan dengan baik dan semana mestinya.

Berikut wawancara dengan wakil kepala sekolah sekaligus bidang kurikulum Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai mengenai faktor pendukung dan penghambat supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai:

Menurut saya hal yang paling utama yang menjadi pendukung kepala sekolah dalam mensupervisi untuk meningkatkan hasil kinerja para pegawai disini adalah saya sebagai wakil kepala sekolah dan para pegawai administrasi disini selalu mendengarkan apa yang diperintahkan saat beliau melakukan

---

<sup>68</sup>Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai Bapak Deddi Ansari, S,Pd.I.Msi , tanggal 06 Desember 2021 pukul 10.00 WIB

pengawasan terhadap hasil kerja kami disini. Kemudian faktor penghambatnya yaitu ada sebagian sarana yang kurang mencukupi seperti computer.<sup>69</sup>

Wakil kepala sekolah sekaligus bidang kurikulum mengatakan bahwasanya faktor pendukung dari supervisi untuk meningkatkan hasil kerja hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah adanya kesadaran para anggota personal dalam bekerja. Serta yang menjadi faktor penghambatnya adalah adanya sarana yang harus dilengkapi lagi.

Hasil wawancara dengan kepala bagian tata usaha mengenai faktor pendukung dan penghambat supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yaitu:

“Yang saya rasakan faktor pendukung supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah adalah kesadaran kami sebagai tenaga administrasi disini untuk meningkatkan hasil kerja kami. Kemudian yang menjadi faktor penghambatnya yaitu adanya pegawai yang merasa jika diadakan supervisi dia merasa takut”.<sup>70</sup>

Yang menjadi faktor pendukung dari supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja senada juga dengan jawaban yang disampaikan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum bahwa yang menjadi faktor pendukung adalah adanya kesadaran para pegawai dan yang menjadi penghambat adalah adanya para pegawai yang jika disupervisi masih merasa takut. Dengan adanya rasa takut berarti pegawai tersebut merasa bahwa hasil kerjanya kurang baik jika dilakukan supervisi.

Hasil wawancara dengan sarana prasana mengenai faktor pendukung dan penghambat supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yaitu :

“Saya sebagai bagian bidang sarana prasarana di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai ini yang menjadi faktor pendukung supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja

---

<sup>69</sup>Hasil wawancara dengan wakil kepala Bidang kurikulum SMA Negeri 1 Tanjungbalai Ibuk Hj,Siti Rukkyah Simamora tanggal 7 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

<sup>70</sup>Hasil wawancara dengan Kepala Tata Usaha SMA Negeri 1 Tanjungbalai Ibu Herlina S.pd.I, tanggal 8 Desember 2021 pukul 11.00 WIB

sekolah disini adalah kembali kepada pegawainya disini, disini kami sangat mendukung apapun bentuk supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk hasil kerja kami disini. Kemudian yang menjadi faktor penghambatnya adalah adanya sedikit sarana yang kurang memadai. Tapi sarana disini sudah hampir mencukupi juga.” Saya sebagai bidang sarana prasana berharap adanya penambahan alat elektronik yang lain untuk peningkatan hasil kinerja disini.<sup>71</sup>

Dari hasil observasi jawaban yang dituturkan responden hampir sama. Bahwa yang menjadi faktor pendukung dari supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah adanya kesadaran dari setiap orang dalam melakukan pekerjaan, dan yang menjadi faktor penghambat masih adanya sarana yang harus dilengkapi.

Hasil wawancara dengan bidang kesiswaan mengenai faktor pendukung dan penghambat supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yaitu:

Menurut saya kepala sekolah disini dalam mengawasi pegawainya bagus. Dan faktor yang menjadi pendukung dalam mensupervisi agar meningkatnya kinerja di SMA Negeri 1 Tanjungbalai para pegawai tidak selalu mendukung jika diadakan supervisi atau pengawasan hasil kerja kami disini. Sedangkan yang menjadi penghambatnya yaitu belum adanya pelatihan untuk bagian pegawai tata usaha.<sup>72</sup>

Yang menjadi faktor pendukung jawaban responden sama yaitu adanya kesadaran dari para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Tetapi disini yang menjadi faktor penghambat berbeda jawabannya. Disini dijelaskan selain sarana yang kurang memadai tetapi kurangnya pelatihan pada bagian administrasi atau pegawai tata usaha. Karena jika adanya pelatihan yang dilakukan akan dapat meningkatkan kinerja sekolah.

---

<sup>71</sup>Hasil wawancara dengan bidang sarana prasarana SMA Negeri 1 Tanjungbalai Ibu Sutrisna Rahmadani Nst, Spd, tanggal 7 Desember 2021 pukul 10.30 WIB

<sup>72</sup>Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai Bapak Deddi Anshari S.Pd.M.Si tanggal 6 Desember 2021 pukul 09.00 WIB

Dari hasil wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai dalam mansupervisi kinerja sekolah tidak selalu berjalan mulus dan lancar, ada beberapa hambatan yang dirasakan dalam melakukan supervisi. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah dalam hasil wawancara yaitu adanya sarana yang kurang seperti komputer, walaupun uda banyak sarana yang ditingkatkannya. Tetapi dibalik itu semua ada faktor yang mendukung berjalannya supervisi atau pengawasan seperti adanya dukungan dari para pegawai sehingga ketika diadakan pengawasan tidak ada penolakan, mereka malah akan memperbaiki hasil kinerja mereka. Jadi kepala sekolah tetap antusias dan semangat dalam menjalankan tugasnya dan tetap meningkatkan hasil kinerja para pegawai dengan sering dilakukan pengawasan terhadap kinerja mereka.

### **C. Pembahasan Penelitian**

Pembahasan hasil penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis temuan penelitian yang berpedoman kepada fokus penelitian. Berikut beberapa hasil temuan mengenai implementasi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai sebagai berikut:

Temuan pertama adalah bahwa kegiatan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri 1 Tanjungbalai sudah bagus dan berjalan dengan baik. Salah satu kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam mensupervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah yaitu dengan mengontrol dan melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung terhadap pegawai atau tenaga kerja sekolah.

Bentuk supervisi langsung yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah yaitu dengan mensupervisi langsung ke lapangan atau kantorsekolah bagaimana kinerja para pegawai, apakah kinerja mereka sudah bagus dan maksimal atau malah sebaliknya yaitu kurang bagus dan harus ditingkatkan lagi. Jika hasil kerja mereka kurang cocok dengan keinginan dan banyak kesalahan yang harus diperbaiki lagi maka kepala sekolah memberikan teguran dengan cara membimbing serta memotivasi pekerjaan mereka agar lebih profesional lagi.

Contoh bimbingan yang diberikan kepala sekolah tersebut misalnya dalam pengisian buku induk yang benar itu seperti apa, jadi kepala sekolah memberikan bimbingan agar dalam pengisian buku induk sesuai dengan prosedur. Supervisi yang berbentuk bimbingan tersebut hampir senada dengan hasil penelitian Henny, yang menyatakan bahwa supervisi dapat dilakukan dengan bimbingan dan pengajaran agar kinerja yang dilakukan berjalan dengan baik.<sup>73</sup> Sedangkan bentuk supervisi tidak langsung yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah dengan memeriksa hasil kerja para pegawai melalui laporan-laporan

Temuan kedua adalah dalam kaitan antara kegiatan supervisi manajerial diatas, kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai sangat antusias terhadap peningkatan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pembaharuan jalan keluar berbagai permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya. Selain itu kepala sekolah menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah, seperti penambahan alat-alat peraga, menyediakan tenaga administrasi andal yang mampu bekerja dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja di antara para pegawai. Beberapa hal tersebut sangat berfungsi untuk meningkatkan perkembangan sekolah yang dipimpinya.

Hal yang sangat penting disini adalah dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, agar dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai dapat meningkatkan hasil kinerja sekolah. Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Moenir berpendapat bahwa Sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu

---

<sup>73</sup>Henny, *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada Sma Methodist Kota Banda Aceh*(file:///C:/Users/Windows7/Downloads/404-745-1-SM.pdf) diakses pada 26 April 2017

dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Hasil temuan diatas juga sejalan dengan hasil penelitian Didi Hartono, yang menyatakan bahwa pentingnya sarana prasarana kerja yang baik dan dapat digunakan dalam melaksanakan pekerjaan sedangkan lingkungan kerja harus selalu diperhatikan agar tetap terjaga keyamanannya, lingkungan lingkungan kerja yang baik tentunya akan dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi pegawai untuk bekerja dan beraktivitas sehingga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.<sup>74</sup>

Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai dalam mensupervisi hasil kinerja sekolah memberikan dampak yang baik terhadap perkembangan sekolah.kepalasekolah melakukan pengawasan karena beliau sadar bahwa pengawasan terhadap pekerjaan itu sangat penting untuk mengetahui kebenaran pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagaimana menurut Robbins dalam Rifai'I bahwa pengawasan ialah memantau kegiatan untuk menjamin mereka benar-benar mencapai tujuan sebagaimana direncanakan dan memperbaiki segala sesuatu yang mengalami penyimpangan.<sup>75</sup> Pendapat tersebut menekankan bahwa pengawasan merupakan proses menetapkan hasil yang dicapai atau mengevaluasi kinerja yaitu mengoreksi hasil kerja berdasarkan rencana yang ditetapkan. Sehingga dengan diadakannya pengawasan akan meningkatkan hasil kinerja sekolah.

Temuan ketiga, faktor yang menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai adalah adanya keasadaran dari para pegawai administrasi di sekolah untuk meningkatkan kinerja mereka.Kesadaran adalah bagaimana seseorang dapat melihat dirinya sendiri sebagaimana orang- orang dapat melihat dirinya.

---

<sup>74</sup>Didi Hartono, *Pengaruh Sarana Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/jurnal-.pdf) diakses pada 26 April 2017

<sup>75</sup> Rifai'I, Fadhli, *Ibid*, h. 44

Mereka sadar bahwa dengan hasil kinerja mereka yang baik akan mencapai terciptanya hasil yang baik juga. Apa yang diperintahkan kepala sekolah ketika mensupervisi atau mengawasi kinerja mereka dikantor mereka berusaha untuk menuruti apa yang diperintahkan kepala sekolah.

Kemudian faktor penghambat yang hadapi, belum adanya pelatihan terkhusus untuk bagian tenaga administrasi, karena pelatihan-pelatihan lebih sering difokuskan kepada guru-guru mata pelajaran. Faktor penghambat yang lain masih adanya sarana yang belum maksimal lagi seperti komputer yang harus diperbanyak lagi. Kepala sekolah mengatakan walaupun beliau sudah mengupayakan untuk meningkatkan sarana untuk para tenaga kerja disini, tetapi masih ada juga yang harus dilengkapi lagi. Karena sarana yang memadai akan mempengaruhi pencapaian tujuan program yang telah ditetapkan secara utuh. Fasilitas pendukung ini akan mempengaruhi efesiensi kerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan deskripsi data mengenai implementasi supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai. Setelah peneliti mengamati, mencermati dan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan serta studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kegiatan pelaksanaan supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai setelah dilakukan penelitian sudah berjalan dengan baik dan tetapi harus ditingkatkan lagi. Kegiatan supervise kepala dalam melakukan supervise berbentuk supervise langsung dan tidak langsung. Supervisi langsung seperti kepala sekolah langsung melakukan pengawasan dan pengontrolan terhadap hasil kerjanya sekolah serta bimbingan langsung untuk para pegawai administrasi. Dan bentuk supervise tidak langsung berbentuk laporan-laporan dari hasil kerjanya. Dari laporan tersebut kepala sekolah juga mengawasi hasil kerja mereka apakah sudah bagus atau sebaliknya dan harus ditingkatkan lagi.
2. Upaya yang dilakukan supervisi manajerial untuk meningkatkan kinerja di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 kota Tanjungbalai adalah dengan penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pembaharuan jalan keluar berbagai permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya. Selain untuk kepala madrasah menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan sekolah, seperti penambahan alat-alat peraga,

menyediakan tenaga administrasi yang mampu bekerja dengan baik, dan mengusaha kan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja di antara para pegawai. Dengan dilakukan upaya tersebut akan menunjang meningkatnya hasil kerja para pegawai di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai.

3. Faktor pendukung yang dihadapi supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja madrasah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai yaitu ke sadaran dari para pegawai administrasi di madrasah untuk meningkatkan kinerja mereka. Kesadaran tersebut dibuktikan dengan di adakan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah mereka selalu berusaha memperbaiki hasil kerja mereka. Kemudian factor penghambat dari supervise manajerial dalam meningkatkan kinerja madrasah adalah belum banyak nya bentuk-bentuk pelatihan untuk pegawai bagian administrasi untuk meningkatkan kinerjanya. Masih adanya sarana yang belum maksimal lagi seperti komputer yang harus di perbanyak lagi. Walaupun sudah berusaha untuk meningkatkan sarana prasarana tetapi masih ada juga sarana yang belum bias tercukupi.

**B. Saran**

- 1) Dalam meningkatkan kinerja disekolah Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai kepala sekolah harus mengadakan pelatihan-pelatihan terkhusus untuk bagian administrasi agar para pegawai dalam menjalankan tugasnya bisa lebih baik lagi serta dapat meningkatkan hasil kinerjanya.
- 2) Bagi para pegawai Sekolah Menengah Atas Negeri 1 harus bisa meningkatkan lagi hasil kerja agar bisa menambah peningkatan kinerja untuk sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Ciputat: Quantum Teaching 2006.
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta 2004.
- Danim, Sudarman, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta 2012.
- Depertemen Agama, *Al-Quran dan terjemahannya*, Semarang 1989.
- Dede Mudzakir, *Implementasi supervisi manajerial dan akademik dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam madrasah ibtidaiyah*, *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 10, No. 2 Tahun 2016 ISSN 1978-8169 (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/81-61-248-1-10 20170105 %20 (2).pdf) di akses pada 25 Februari 2017
- Dharma, Agus, 2004, *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Dirk Malaga Kusuma, *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur*, *eJournal Administrasi Negara*, 2013, ([http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2013/11/Isi%20Jurnal%20Aru%20NEW%20\(11-13-13-07-29-39\).pdf](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2013/11/Isi%20Jurnal%20Aru%20NEW%20(11-13-13-07-29-39).pdf)) di akses 26 Februari 2017
- Didi Hartono, *Pengaruh Sarana Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjar baru* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/jurnal-.pdf) diakses pada 26 April 2017
- Dwi Astarini, *Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Supervisi Akademik Melalui Pendampingan dan Supervisi Manajerial* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/6937-8830-1PB%20 (1) . pdf) download pada 25 Februari 2017
- Fahmi, Irham, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta 2016.
- Fadhli ,Rifai'I, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Cita Media Perintis 2013
- Fathurrohman Pupuh dan Suryana *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, Bandung: Refika Aditama 2011.
- Hamzah dan Nina, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara 2012

- Henny, *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada Sma Methodist Kota Banda Aceh* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/404-745-1-SM.pdf) diakses pada 26 April 2017
- Herabudin, 2009, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Jogjakarta: Diva Press 2012.
- Kustiyanid dan Suyatmini, *Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas di DABN 7 UPTD Pendidikan Purwodadi* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2406-4911-1-PB%20(2).pdf) diakses pada 25 Februari 2017
- Luh Putu Padmawati, I.N. Natajaya, dan K.R. Dantes, *Kontribusi Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Iklim Organisasi, Terhadap Kinerja Guru IPA Pada Smp Negeri 1 Di Kabupaten Tabanan* (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article>) di akses pada 25 Februari 2017
- Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persad 2014.
- Nasrudin, Endin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia 2010.
- Nawawi, Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group 2013.
- Ratu Vina Rohmatika, *Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Peningkatan Kinerja Sekolah*, 2 Vol. 9, No. 1, Februari 2016 (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/1287-3412-1-SM%20(3).pdf) di akses 25 Februari 2017
- Salim dan Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media 2011.
- Siti Nur Aini Hamzah, *Mengenal Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan* *Jurnal Kependidikan Islam*, Volume 6, Nomor 2, Tahun 2015, (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2079-5527-1-SM.pdf) di akses pada 25 Februari 2017
- Suhertian, Piet A, 2008, *Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Syafaruddin, *ManajemenKepengawasanPendidikan*, Bandung: Citapustaka Media 2014.
- Syarwan Joni, Dr. Djailani AR, Sakdiah Ibrahim,, *PelaksanaanSupervisi ManajerialPengawasSekolahPadaSekolahMenengahAtasSwasta Di Kota Banda Aceh* (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article>) diakses pada 25 Februari 2017
- Susanto, Ahmad, *ManajemenPeningkatanKinerja Guru*, (Jakarta: Prenadamedia Group 2016.
- Suhardiman, Budi, *StudiPengembanganKepalaSekolahKonsepdan Aplikasi*, Jakarta: RinekaCipta 2012.
- Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: RajagrafindoPersada 2014.
- Usman Husaini, *ManajemenTeoriPraktek, danRisetPendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.2011
- Wibowo, *ManajemenKinerja*, Jakarta: Rajawali Pers 2010.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, dkk, 2006, *ManajemenPengawasPendidikan*, Ciputat: Quantum Teaching.
- Arikunto, Suharsimi, 2004, *Dasar- dasarSupervisi*, Jakarta: RinekaCipta.
- Danim, Sudarman, 2012, *ProfesiKependidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Depertemen Agama, 1989, *Al-Quran danterjemahannya*, Semarang.
- DedeMudzakir, *Implementasisupervisimanajerialdanakademikdalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam madrasah ibtidaiyah*, JurnalIlmiah Pendidikan, Vol. 10, No. 2 Tahun 2016 ISSN 1978-8169 (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/81-61-248-1-10\_20170105\_%20(2).pdf) di diaksespada 25 Februari 2017
- Dharma, Agus, 2004, *ManajemenSupervisi*, Jakarta: RajagrafindoPersada.
- Dirk Malaga Kusuma, *KinerjaPegawaiNegeriSipil (Pns) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah KabupatenKutaiTimur*, eJournalAdministrasi Negara,2013,([http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2013/11/Isi%20Jurnal%20Baru%20NEW%20\(11-13-13-07-29-39\).pdf](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2013/11/Isi%20Jurnal%20Baru%20NEW%20(11-13-13-07-29-39).pdf)) di akses 26 Februari 2017
- Didi Hartono, *PengaruhSaranaPrasarana Dan LingkunganKerjaTerhadap KinerjaPegawaiDinasPendidikan Kota Banjarbaru* (file: ///C:/ Users/ Windows7/ Downloads/jurnal-.pdf) diaksespada 26 April 2017
- DwiAstarini, *MeningkatkanKemampuanKepalaSekolahDalamMenyusun Program SupervisiAkademikMelaluiPendampingandanSupervisi Manajerial*(file:///C:/Users/ Windows7/ Downloads/6937-8830-1PB%20(1).pdf)download pada 25 Februari 2017
- Fahmi, Irham, 2016, *ManajemenKepemimpinanTeoridanAplikasi*, Bandung: Alfabeta.
- Fadhli ,Rifai' I , 2013, *ManajemenOrganisasi*, Bandung: Cita Media Perintis.
- FathurrohmanPupuhdanSuryana, 2011, *SupervisiPendidikanDalam PengembanganProses Pengajaran*, Bandung: RefikaAditama.
- Hamzahdan Nina, 2012, *TeoriKinerjadanPengukurannya*, Jakarta: BumiAksara.

- Henny, *Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada Sma Methodist Kota Banda Aceh* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/404-745-1-SM.pdf) diakses pada 26 April 2017
- Herabudin, 2009, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Jamal Ma'mur Asmani, 2012, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Jogjakarta: Diva Press.
- Kustiyanid dan Suyatmini, *Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas di DABN 7 UPTD Pendidikan Purwodadi* (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2406-4911-1-PB%20(2).pdf) diakses pada 25 Februari 2017
- Luh Putu Padmawati, I.N. Natajaya, dan K.R. Dantes, *Kontribusi Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Iklim Organisasi, Terhadap Kinerja Guru IPA Pada Smp Negeri 1 Di Kabupaten Tabanan* (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article>) di akses pada 25 Februari 2017
- Moehariono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nasrudin, Endin, 2010, *Psikologi Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia.
- Nawawi, Ismail, 2013, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Ratu Vina Rohmatika, *Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Peningkatan Kinerja Sekolah*, 2 Vol. 9, No. 1, Februari 2016 (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/1287-3412-1-SM%20(3).pdf) di akses 25 Februari 2017
- Salim dan Syahrur, 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media.
- Siti Nur Aini Hamzah, *Mengenal Supervisi Manajerial di Lembaga Pendidikan* *Jurnal Kependidikan Islam*, Volume 6, Nomor 2, Tahun 2015, (file:///C:/Users/Windows7/Downloads/2079-5527-1-SM.pdf) di akses pada 25 Februari 2017
- Suhertian, Piet A, 2008, *Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, 2014, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media.

- Syarwan Joni, Dr. Djailani AR, Sakdiah Ibrahim,, *PelaksanaanSupervisi ManajerialPengawasSekolahPadaSekolahMenengahAtasSwasta Di Kota Banda Aceh* (<http://download.portalgaruda.org/article.php?article>) diakses pada 25 Februari 2017
- Susanto, Ahmad, 2016, *ManajemenPeningkatanKinerja Guru*, (Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suhardiman, Budi, 2012, *StudiPengembanganKepalaSekolahKonsepdan Aplikasi*, Jakarta: RinekaCipta.
- Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta: RajagrafindoPersada.
- UsmanHusaini, 2011, *ManajemenTeoriPraktek, danRisetPendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, 2010, *ManajemenKinerja*, Jakarta: Rajawali Pers.

## **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh rasa syukur kehadiran Allah SWT tesis ini saya persembahkan sebagai tanda cinta, sayang, dan hormat tak terhingga kepada:

1. Kedua orang tuaku Irwan dan Ratni tercinta yang senantiasa memberikan doa, pengorbanan, kasih sayang, semangat, motivasi serta nasihat-nasihat yang baik kepadaku, meskipun mereka telah tiada nasehat merekalah yang membawa penulis seperti ini.
2. Suamiku Tercinta Syafrinaldi, Anak-anakku tersayang Najlaa Nuhaa Ulayya, Sheren Nuhaa Alesha dan Adiba Nuhaa Rafani yang begitu memberikan dukungan penuh bahkan pengorbanan yang sangat luar biasa dan mendoakan keberhasilanku.
3. Keluarga besarku yang juga turut mendo'akan dan selalu member semangat dalam menyelesaikan studiku.
4. Sahabat seperjuangan Pendidikan Agama Islam khususnya angkatan 2019 Program Pascasarjana UINSU medan yang selalu mendukung dan menjadi inspirasi bagi penulis untuk dapat bersemangat dalam kegiatan perkuliahan khususnya dalam penulisan tesis ini.

## **RIWAYAT HIDUP**



Wahyuni dilahirkan di Tanjungbalai 20 April 1985, anak kedua dari 2 bersaudara dari pasangan Bapak Irwan dan Ibu Ratni.

Pendidikan dasar penulis ditempuh di SDN 130003 Jln Kstria Tanjungbalai dan selesai tahun 1998, Kemudian melanjutkan ke SMP Negeri 7 Kota Tanjungbalai selesai Tahun 2001

Kemudian melanjutkan ke Pendidikan Menengah Atas di SMA Negeri 1 Kota Tanjungbalai selesai pada tahun 2004, Kemudian melanjutkan pendidikan Diploma (DII) di STAI Al-Hikmah Kota Tanjungbalai Jurusan PGMI studi Pendidikan Guru Madrasah Islam selesai pada tahun 2007. kemudian melanjutkan Program Sarjana jurusan Pendidikan Guru Madrasah Islam di UIN Sumatera Utara Medan dimulai pada semester Lima , selesai pada tahun 2011. Dan Kemudian melanjutkan Program Pascasarjana jurusan Pendidikan Agama Islam di UIN Sumatera Utara Medan dimulai pada semester satu pada tahun 2019/2020, dan selasai Tahun 2022.

## Lampiran 1

### Instrumen Wawancara dengan Kepala Sekolah

1. Apakah Bapak melakukan perencanaan supervisi setiap Tahun Ajaran ?  
Jika Ya, Seperti apa wujud perencanaannya?
2. Apakah perencanaan disusun berdasarkan kebutuhan atau kondisi sekolah ?  
Jika Ya, Kriteria seperti apa yang mencerminkan kebutuhan guru ?
3. Kompetensi guru seperti apa yang ingin dicapai dalam perencanaan supervisi yang dibuat ?
4. Adakah sumber yang bapak pakai sebagai acuan dalam melakukan perencanaan supervisi? Jika Ya Sumber seperti apa?
5. Apakah sumber yang dipakai sebagai acuan sudah sangat membantu dalam perencanaan supervisi atau masih ada kekurangan?
6. Apakah ada kendala yang dihadapi dalam membuat perencanaan supervisi ? Jika ya, kendala seperti apa ?
7. Supervisi apa saja yang sudah bapak jalankan di sekolah ? mengapa dijalankan? Berikan gambaran dalam hal apa? Dan bagaimana pelaksanaannya?
8. Apakah pelaksanaan supervisi itu dilakukan secara berkala ? Atau kapan dilakukan supervisi ? Jika ya, apa alasannya dilakukan secara berkala ?  
Jika tidak, mengapa ?
9. Bagaimana tahapan pelaksanaan supervisi yang Bapak lakukan ?
10. Bagaimana respon guru terhadap supervisi yang bapak lakukan? Bagaiman respon guru kelas X,XI, dan XII ?
11. Adakah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervise jika ya, kendala seperti apa ? (kendala internal dan eksternal)
12. Menurut bapak faktor apa saja yang mendukung pelaksanaan supervisi secara maksimal?
13. Menurut bapak faktor apa saja yang menghambatdalam pelaksanaan supervisi? (internal dan eksternal)
14. Adakah tindak lanjut dari supervisi yang Bapak lakukan ? Jika ya tindak lanjut seperti apa? Jika tidak mengapa?

15. Adakah tindakan evaluasi bertahap terhadap guru yang bapak lakukan dalam supervisi? Jika ya seperti apa? Jika tidak mengapa?
16. Berdasarkan hasil evaluasi, menurut bapak sejauh mana pencapaian perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam supervisi yang bapak lakukan untuk peningkatan kompetensi guru?
17. Adakah feedback yang bapak berikan terhadap guru terkait hasil supervisi ? jika ya apa gambaran dari feedback ? jika tidak mengapa?
18. Adakah upaya yang Bapak lakukan berdasarkan hasil evaluasi supervisi guru untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh guru ? Jika ya, upaya seperti apa ? jika tidak, mengapa ?
19. Berdasarkan hasil evaluasi bapak adakah hal yang masih dirasakan kurang dan belum maksimal dalam hal pelaksanaan supervisi? Jika ya apa? Jika tidak mengapa?
20. Berdasarkan hasil evaluasi bapak adakah hal atau bantuan yang bapak butuhkan sekarang ini dalam meningkatkan pelaksanaan supervisi? Jika ya apa? Jika tidak mengapa?

## Lampiran II

### Instrumen Wawancara dengan Guru

1. Apakah Bapak/ibu pernah mendapatkan supervisi dari kepala sekolah ? jika iya mohon jelaskan dalam hal apa saja?
2. Apakah Bapak/ibu diobservasi terlebih dahulu sebelum disupervisi oleh kepala sekolah ? jika iya mohon jelaskan observasi seperti apa?
3. Menurut Bapak/ibu adakah kompetensi guru spesifik yang ingin dicapai dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah ? mohon penjelasan?

### Instrumen Wawancara dengan wakil kepala sekolah

1. Apakah pelaksanaan supervisi kepala sekolah dilakukan secara berkala? Jika iya mohon penjelasan (perminggu, perbulan atau persemester)
2. Menurut Bapak/ibu adakah kendala dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah? Jika iya mohon penjelasan! kendala apa saja yang dihadapi?
3. Adakah ada tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi kepala sekolah ? jika iya mohon penjelasan!

### Instrumen Wawancara dengan wakil Tata Usaha

1. Adakah tindakan evaluasi bertahap yang dilakukan oleh kepala sekolah setelah pelaksanaan supervisi ? jika iya, mohon penjelasan bentuk evaluasi!
2. Adakah feedback yang diberikan oleh kepala sekolah setelah pelaksanaan supervisi ? (lisan atau tulisan) jika iya mohon penjelasan!
3. Menurut evaluasi Bapak/Ibu apakah pelaksanaan supervisi sudah sesuai dengan pengembangan kompetensi yang Bapak/Ibu harapkan. Jika iya, Berikan penjelasan tentang kesesuaian tersebut !

POTO SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 Tanjungbalai



Wawancara peneliti dengan kepala Sekolah(Bapak Deddi Anshari,S.Pd.Msi)



Wawancara peneliti dengan Wakakasek Sarana & Prasarana( Ibuk Sutrisna Ramadhani Nst,S.P.d)



Wawancara Peneliti dengan Wakasek Kurikulum (Ibuk Siti Rukayyah Simmamora,S.p.d.Msi)



wawancara Peneliti dengan Wakasek Kesiswaan(Bapak Nazri Irawan ,S.Pd)



Wawancara Peneliti dengan Guru Agama (Ibuk Fatimah s.Pd.I)



Kepala Sekolah Mensupervisi





A large table with multiple columns and rows of text, possibly a schedule or list. The text is small and difficult to read, but it appears to be organized in a grid format.

A document titled "PROGRAM KERJA KE..." and "URAIAN TUGAS". It contains several rows of text, likely describing tasks or activities.

A document titled "PROGRAM KERJA TAHUNAN..." and "URAIAN TUGAS". It contains several rows of text, likely describing tasks or activities.

A document titled "REKAPITULASI..." and "TAHUN PELAJARAN 2014/2015". It contains several rows of text, likely summarizing data or results.







PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA  
DINAS PENDIDIKAN  
CABANG DINAS TANJUNGBALAI  
**SMA NEGERI 1 TANJUNGBALAI**  
Jalan. MT. Haryono No. 10 Kel. Karya Kec. Tanjungbalai Selatan Kode Pos : 21314  
Email: [smn1tanjungbalai1958@gmail.com](mailto:smn1tanjungbalai1958@gmail.com), NSS : 301076401001, NPSN : 10212024  
KOTA TANJUNGBALAI

SURAT KETERANGAN

Nomor : 421.3 / 024 / SMAN.01 TB / 2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai Kelurahan Karya Kecamatan Tanjungbalai Selatan Kota Tanjungbalai Provinsi Sumatera Utara dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : WAHYUNI  
NIM : 3003194043  
Program Studi : S2 Pendidikan Islam Univ. Islam Sumatera Utara (UINSU) Medan

diberikan izin dan benar telah melakukan Penelitian Lapangan di SMA Negeri 1 Tanjungbalai pada tanggal 28 Juli s.d 28 Desember 2021 dengan Judul Tesis : ***"Implementasi Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tanjungbalai."***

Demikian Surat Keterangan ini diperbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tanjungbalai, 10 Januari 2022

Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai



DEDDI ANSHARI, S.Pd, M.Si  
NIP.19730519 199903 1 004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN  
PASCASARJANA

Jl. IAIN 1 Medan 20253 Telp. 061-4560271-8474458, Fax. (061) 8465290  
Website: www.pascasarjana.uinsu.ac.id, Email: pascasarjana@uinsu.ac.id

Nomor : B.2039/PS.WD/PS.III/PP.00.9/12/2021  
Sifat : Biasa  
Lamp. : -  
Hal : Mohon Bantuan Informasi/  
Data Untuk Penelitian

1 Desember 2021

Kepada  
Yth. : 1. Kepala SMA Negeri 1 Tanjungbalai  
2. Wakasek Kurikulum SMA Negeri 1 Tanjungbalai  
3. Wakasek Sarana Dan Prasarana SMA Negeri 1 Tanjungbalai  
4. Wakasek Kesiswaan SMA Negeri 1 Tanjungbalai

Dengan hormat, sehubungan dengan permohonan meneliti dari mahasiswa yang tersebut dibawah ini dalam rangka penyusunan Tesis guna melengkapi syarat untuk menyelesaikan gelar Magister pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, yaitu:

Nama : Wahyuni  
N I M : 3003194043  
Program Studi : Pendidikan Islam  
Judul Tesis : "Implementasi Supervisi Manejerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guri di SMA Negeri 1".

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan saudara untuk memberikan informasi/data yang diperlukan guna penyelesaian Tesis mahasiswa tersebut.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

an. Direktur,  
Wakil Direktur,



Dr. Phil. Zainul Fuad, MA  
NIP. 196704231994031004

Tembusan:  
Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

# BUKTI PEMBAYARAN BIAYA PENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI IS

TGL TRANS : 02/09/2021  
NO TRANS : 26646325  
KODE CABANG : 0154

BANK RAKYAT INDONESIA : 09:47:14  
JAM TRANS : 6010  
CHANNEL : 0154052  
USER ID

## BUKTI PEMBAYARAN BIAYA PENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI ISLAM SUMATERA UTARA

NO REKENING : TUNAI  
NAMA REKENING : TUNAI  
NOMOR MAHASISWA : 211013003190043  
NAMA MAHASISWA : WAHYUNI  
FAKULTAS : Pasca Sarjana  
PROGRAM STUDI : PENDIDIKAN ISLAM  
SEMESTER : 2021 Ganjil  
TOTAL BIAYA PENDIDIKAN : IDR 6,000,000.00  
BIAYA ADMIN BANK : IDR 3,000.00  
TOTAL PEMBAYARAN : IDR 6,003,000.00  
TERBILANG : Enam juta tiga ribu rupiah

HARAP DISIMPAN SEBAGAI BUKTI PEMBAYARAN

