

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Implementasi model MBS bertujuan untuk semakin sedikitnya kontrol pemerintah pusat dan sedikitnya keikutcampuran pemerintah daerah ke sekolah. Sedikitnya keikutcampuran pemerintah ini bertujuan upaya sekolah dapat secara mandiri mengembangkan kreativitas, inovasi dan memutuskan secara mandiri hal yang dibutuhkan sekolah terkait dengan proses pembelajaran dan sumber daya sekolah. Keberhasilan dari pemberdayaan ini tergantung tingginya partisipasi masyarakat sekitar sekolah. Setiap unsur berpotensi untuk meningkatkan kualitas, kuantitas dan efektifitas sekolah dalam pemerataan pendidikan dengan memodifikasi struktur pengambilan keputusan berdasarkan otonomi daerah dan dilanjutkan ke sekolah.

Sesuai dengan semangat implementasi model MBS tersebut, maka peran kepala sekolah dalam melakukan supervisi, tentu menyesuaikan diri dengan implementasi MBS. Tidak diragukan lagi, supervisi adalah tugas penting yang diperankan oleh kepala sekolah karena ini membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah.

Dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ditegaskan bahwasanya selain menjadi pengawas, kepala sekolah di jenjang pendidikan menengah juga mendapat tugas sebagai supervisor. Mereka harus mengawasi kegiatan guru dan pembelajaran, memantau proses pembelajaran, dan memastikan bahwa pembelajaran berjalan dengan baik.

Program supervisi pembelajaran adalah salah satu upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kepala sekolah, sebagai pemimpin, sebagian besar bertanggung jawab atas keberhasilan program pengajaran di sekolah. Oleh karena itu, supervisi pembelajaran sangat penting. Kebijakan dan pelaksanaan program pendidikan diatur oleh kepala sekolah.

وَأِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ (١٠) كِرَامًا كَاتِبِينَ (١١) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (١٢)

Artinya :

Padahal sesungguhnya atas kamu sungguh ada pengawas-pengawas yang mengawasi kamu. Mereka adalah malaikat-malaikat mulia yang mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin tanpa kesalahan atau kekurangan. Mereka pencatat-pencatat yang tidak sekedar mencatat tanpa sepengetahuan (Q.S Al-Infithar/82: 10-12).

Selanjutnya Allah Swt. Berfirman dalam Al- Qur'an Surat Asy-Syuura/42: 6 dan Surat Asy-Syuura/42:28 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ (٦)

Artinya :

Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain-Nya, Allah mengawasi mereka; sedang engkau bukanlah pengawas atas mereka. (Q.S. Asy-Syuura/42:6.

فَأِنَّا عَرَضُوا الْأَمْرَ سَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا إِنَّا لَنَعْلَمُ إِلَّا الْبَلَاغُ
 وَأِنَّا إِذَا أَذَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً فَحَبَبْنَاهَا
 وَانْتَصَبْنَاهُمْ سِنِينَ بِمَا قَدَّمْتَا يَدَيْهِمْ فَنَّا الْإِنْسَانَ كَفُورًا (٤٨)

Artinya :

Maka jika mereka berpaling, maka kami tidak mengutusmu atas mereka sebagai pengawas. Tidak lain diatasmu kecuali hanya menyampaikan. Dan sesungguhnya apabila kami merasakan kepada manusia suatu rahmad dari kami, dia bergembira ria karenanya. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka (niscaya mereka kufur). Karena sesungguhnya manusia amat kufur. (Q.S. Asy-Syuura/42: 48).

Menurut ayat di atas, seorang pengawas harus benar-benar memahami pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tidak ada kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan. Jadi, menjadi pengawas bukan hanya mencari kesalahan orang lain; itu lebih dari itu. Pengawas harus menemukan sumber masalah dan memberikan solusi. Oleh karena itu, seorang pengawas harus memiliki pengetahuan yang lebih tinggi dari orang yang diawasinya, dan dia harus menyampaikan pengetahuannya dengan tepat.

Kepala sekolah sebenarnya dapat melakukan supervisi, tetapi system organisasi pendidikan modern membutuhkan pengawas sekolah—juga dikenal sebagai pengawas sekolah yang lebih independen dan dapat meningkatkan transparansi dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru.

Supervisi klinis adalah pengawasan dan penegendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya, terutama guru, dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kemampuan untuk mengembangkan, menerapkan, dan memanfaatkan program supervisi pendidikan harus diberikan kepada kepala sekolah sebagai supervisor. Program supervisi harus dibuat untuk kelas, ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Program supervisi harus dibuat untuk kelas, ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Semua tanggung jawab atas keberhasilan pendidikan dan pengajaran di sekolah berada di tangan kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah harus terus mempelajari secara objektif dan mendiskusikan masalah yang dihadapi guru saat menjalankan tanggung jawabnya.

Oleh karena itu, kepala sekolah yang efektif adalah yang memahami kesulitan guru. Selain itu, menyediakan bantuan dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan masalah individu dan kelompok. Kemudian memberi kesempatan

kepada guru untuk menjadi kreatif dan mendorong guru untuk menghasilkan gagasan yang bagus untuk meningkatkan pekerjaan mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah, sebagai supervisor, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan membantu berbagai pihak untuk berkomitmen untuk memberikan dan menyediakan layanan pendidikan secara formal. Komitmen disini harus dibangun oleh kepala sekolah antara *stakeholders* dan personel sekolah dalam menaikkan kualitas dari kinerja dan motivasi semua anggotasekolah. sehingga, dari kualitas kinerja dan tingginya motivasi dalam penyelenggaraan pendidikan mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

2.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Berbagai peran kepala sekolah/madrasah berdasarkan Peraturan Pemerintah RepublikIndonesia Nomor 13 terkait Standar Kepala Sekolah/Madrasah ialahmenjadi pribadi, manajer, supervisor, sosial, dan entrepreneur (primavisiente).Dalam hal ini, peran kepala sekolah atau madrasah sebagai pemimpin sudah termasuk dalam peran kepala sekolah atau madrasah as manajer karena manajer mencakup para pemimpin(Hunsaker, 2001).

Menjadi kepala sekolah yang menciptakan budaya dan iklim yang kondusif dan inovatif untuk siswa di sekolah dalam pembelajarannya juga merupakan peranan kepala sekolah menjadi manager yang dikarenakan kepala sekolah mesti bisa menjaga budaya dan iklim yang kondusif dan inovatif bagi para pelajar yang sedang menjalani proses pembelajaran di di sekolah disebut dengan climate creator (Sergiovanni, 1991).

Berdasarkan pendapat diatas peran disimpulkan denganharapan yang berkaitan dengan bagaimana seseorang akan bertindak atau berperilaku sesuai dengan tanggung jawabnya dalam posisi tertentu.Kegiatan atau pola perilaku kepala sekolah/madrasah dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin disekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam upaya menaikkan mutu pendidikan kepala sekolah memiliki peran sebagai berikut menurut Yadi Sutikno, Hosan dan Irawati;

a. *Educator*

Kepala sekolah yang berfungsi selaku educator dalam hal ini merupakan kepala sekolah mencermati kemampuan yang dipunyai oleh pengajar. Kemampuan yang dipunyai oleh pengajar dalam proses pendidikan nantinya bisa digunakan pada proses pendidikan yang dilakukan di dalam kelas. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam membimbing guru serta meningkatkan kompetensi guru. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selaku *educator* juga berfungsi sebagai pembimbing tenaga kependidikan.

Kedudukan kepala sekolah selaku educator, oleh sebab itu kepala sekolah berkewajiban mempunyai wawasan yang mumpuni sehingga kepala sekolah bisa jadi pengarah guru jika terdapat kesalahan yang dimiliki guru. Metode yang bisa digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan pengetahuan guru misalnya dengan membaca. Selanjutnya, kepala sekolah wajib mempunyai wawasan yang cukup sehingga saat tenaga pendidik mengajukan pertanyaan kepada kepala sekolah sehingga kepala sekolah mampu memberikan jawabannya. Kepala sekolah yang telah melakukan tugasnya dengan baik ataupun sangat baik selaku educator sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di lembaga pembelajaran yang dipimpinnya tersebut.

b. Kepala sekolah berperan sebagai Manajer

Pada bagian ini, kepala sekolah menjalankan tanggung jawabnya sebagai manajer yang mengelola sekolah. Perencanaan, pengorganisasian, penerapan, pengawasan, dan penilaian adalah tugas manajemen yang dimaksud. Kepala sekolah yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas manajemen tersebut dapat berkontribusi pada keberhasilan pencapaian di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah, misalnya, merencanakan untuk meningkatkan sekolahnya untuk mendapatkan nilai akreditasi A. Maka dari itu kepala sekolah melakukan ini dengan sangat baik. Untuk mempersiapkan, kepala sekolah

mengadakan pertemuan. Pada bagian ini, kepala sekolah dan guru harus berbagi tugas untuk melaksanakan rencana.

Perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah sudah masuk dalam tahap pengorganisasian setelah diberikan kepada tenaga kependidikan dan guru. Kepala sekolah akan memberikan penjelasan tentang cara menyelesaikan perencanaan yang telah diberikan pada waktu pemberian kerja, sehingga tenaga kependidikan dan guru dapat melaksanakan tugas yang telah diberikan. Setelah itu, kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan staf akademik. Setelah pengawasan selesai, kepala sekolah akan melakukan penilaian untuk mengetahui seberapa berhasil rencana yang dibuat oleh staf dan guru.

c. *Administrator*

Peran kepala sekolah sebagai administrator berasal dari kenyataan bahwa administrasi pendidikan dapat menggunakan berbagai sumber, termasuk manusia, sarana, dan prasarana, serta media pembelajaran lainnya, dengan cara yang tepat, tepat, dan efisien. Lulusan yang berkualitas akan dihasilkan setelah tujuan pendidikan tercapai. Kepala sekolah memainkan peran penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas tinggi.

Ketika tujuan pendidikan telah dicapai, seperti ketika semua siswa possess pengetahuan dan karakter yang baik atau bahkan sangat baik, dan mereka bekerja, majikan mereka akan menerima hasil kerja yang baik pula. Jika aspek ini dapat tercapai maka sekolah tersebut akan menghasilkan lulusan yang bermutu. Kepala sekolah yang telah berhasil dalam aspek ini maka akan meningkatkan mutu pendidikan dilembaga yang dipimpinnya.

d. *Supervisor*

Dengan berperan sebagai supervisor, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengawasi, membangun, dan meningkatkan proses pembelajaran yang perlu diperbaiki. Kepala sekolah bertanggung jawab atas aspek ini, yang berarti dia harus memantau kinerja guru dan pendidik. Setelah pemantauan, kepala sekolah akan mendapatkan informasi tentang kinerja guru dan pendidik.

Setelah kinerja tenaga pendidik dan guru diketahui oleh kepala sekolah maka langkah selanjutnya hal yang mestidilaksanakan kepala sekolah ialah memberikan pembinaan kepada tenaga pendidikan dan guru melalui panggilan terhadap guru guna diberikan pembinaan, akibatnya aspek pengawasan yang sudah diterapkan oleh kepala sekolah dapat bermanfaat. Kemudian sesudah dilaksanakannya pembinaan, kepala sekolah kembali melakukan pengawasan agar memperoleh informasi mengenai perkembangan kinerja tenaga pendidik dan guru. Jika setelah ada perkembangan, maka hal ini menunjukkan keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor. Tentu saja aspek ini harus dipertahankan oleh guru. Ketika kepala sekolah telah berhasil melakukan tugasnya sebagai supervisor maka aspek ini mampu menaikkan mutu pendidikan di lembaga yang dia pimpin.

e. Wirausahawan

Ini berarti bahwa kepala sekolah harus menerapkan prinsip kewirausahaan saat mengelola sekolah. Ini berarti guru harus melakukan hal-hal seperti ;

1. Membuat inovasi guna mengembangkan sekolah

Pengembangan sekolah dilakukan dengan cara menerapkan inovasi seperti memperbaiki ruang guru jika harus diperbaiki. Memperbaiki fasilitas serta melakukan pembaharuan fasilitas sehingga fasilitas tersebut dapat digunakan dalam rangka mengembangkan sekolah.

2. Bekerja guna meraih sekolah dengan organisasi pembelajaran yang efektif

Misalnya kepala sekolah mengadakan kegiatan pembacaan surah Yasin setiap hari Juma't secara bersama-sama dipagi hari sebelum masuk kelas dilapangan untuk membentuk karakter islami yang ada pada diri siswa. Jika pengetahuan tersebut dapat meningkatkan mutu siswa maka juga akan bermanfaat bagi siswa dikemudian hari.

Kepala sekolah yang sukses sebagai wirausahawan atau yang melakukan pekerjaannya dengan baik akan memiliki kemampuan untuk mendorong peningkatan kualitas pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempelajari elemen pekerjaan dalam bidang kewirausahaan karena ini sangat penting untuk meningkatkan dan meningkatkan kualitas sekolah.

Jadi menurut Yadi Sutikno, Hosan dan Irawati kepala sekolah bukan hanya berperan sebagai *Educator, Administrator, Supervisor* dan *Manajer*, tetapi kepala sekolah juga harus mampu menjadi usahawan yang mampu berinovasi demi mengembangkan sekolah dan mencapai tujuan sekolah.

Menurut Rosmiati dan Kurniady dalam (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2013, p. 126) bahwa fungsi utama dari pemimpin pendidikan adalah:

- a. Membantu menciptakan lingkungan yang penuh dengan rasa kebebasan dan persaudaraan.
- b. Pemimpin membantu kelompok mengorganisir diri dengan mendorong dan membantu mereka menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Pemimpin menlong kelompok untuk menentukan prosedur kerja seperti memebrikan bantuan kepada kelompok ketika menganalisis keadaan yang dilanjutkan dengan penetapan prosedur yang dianggap paling prktis dan efektif, serta ikut mengemban tanggung jawab ketika memtuskan suatu perihal bersama kelompok secara bersama sama.
- d. Pemimpin memberikan kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman mereka sendiri. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengajarkan kelompok untuk memahami prosedur dan tujuan tugas yang dilakukan, serta untuk berani menilai hasilnya secara objektif dan jujur.
- e. Pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan organisasi.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tugas kepemimpinan adalah membangun struktur untuk mencapai tujuan, bertanggung jawab atas pengembangan organisasi, menjaga dan menjaga integritas organisasi, dan menyelesaikan konflik dalam kelompok untuk mencapai kesepakatan.

2.3 Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus memiliki beberapa kemampuan sebagai supervisor dalam pendidikan, setidaknya setuju bahwa mereka harus memiliki kemampuan-kemampuan berikut:

1. Penyusunan, penyebarluasan, dan misi pembelajaran yang baik dan didukung oleh komunitas sekolah membantu melaksanakan visi. Kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa sekolahnya memiliki visi dan misi yang jelas, disepakati bersama, dan didukung oleh komunitasnya. Jika visi dan misi sekolah tidak ada, mereka harus dibuat dengan melibatkan semua yang berkepentingan dengannya.
2. Membantu, membangun, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang baik untuk mendukung proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional guru dan karyawan. Kepala harus memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana yang baik. Perlu diingat bahwa lingkungan belajar yang baik memungkinkan siswa memaksimalkan potensi mereka. Misalnya, kepala sekolah harus berusaha keras untuk memastikan bahwa masalah sosial seperti penyalahgunaan narkoba tidak mempengaruhi lingkungan sekolah mereka. Dalam lingkungan seperti itu, baik guru maupun siswa terdorong untuk saling belajar, memotivasi satu sama lain, dan memberdayakan satu sama lain. Suasana seperti memberi ruang untuk belajar berggung jawab, belajar dari satu sama lain melalui contoh, dan belajar mengembangkan kemampuan sepenuhnya.
3. memastikan bahwa lingkungan belajar yang aman, sehat, produktif, dan efektif dibangun melalui manajemen organisasi sekolah dan pengoperasian sumber dayanya. Kepala sekolah harus yakin bahwa prinsip dan teknik manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah hanya digunakan untuk kepentingan siswa. Ia harus dapat memastikan bahwa lingkungan sekolahnya sehat dan aman bagi siswa, guru, dan karyawan lainnya.
4. Menanggapi berbagai kebutuhan dan keinginan komunitas dengan bekerja sama dengan orang tua, murid, dan anggota masyarakat, dan menggerakkan sumber daya masyarakat. Tujuan sekolah tidak dapat dicapai tanpa partisipasi semua pihak yang berkepentingan, terutama orang tua siswa. Kepala sekolah

harus menyadari hal ini. Manajemen sekolah adalah upaya bersama untuk membuat hal-hal yang terasa berat dan besar menjadi lebih terkontrol. Ringan dan berat sama. Oleh karena itu, kepala sekolah harus terus menghubungi dan melibatkan semua pihak yang terlibat dalam kemajuan sekolah.

5. memberi contoh tindakan yang berintegritas. Jika tidak menunjukkan perilaku yang dapat diteladani, kepala sekolah pasti berada dalam keadaan malu. Pemimpin harus dapat dipercaya, konsisten, komitmen, bertanggung jawab, dan terkendali secara emosional. Dalam jangka panjang, karakter moral seperti itulah yang benar. Kepala sekolah yang hanya bergantung pada kuasa jabatannya untuk mengubah lingkungan sekolah hanya akan mendapatkan manfaat jangka pendek.
6. memahami, menghadapi, dan berdampak pada lingkungan yang lebih besar yang terdiri dari politik, sosial, ekonomi, dan budaya. Kepala sekolah harus menyadari bahwa kehidupan di sekolah adalah bagian dari lingkungan kehidupan yang lebih besar. Upayanya untuk mengelola sekolah dengan baik dipengaruhi oleh kehidupan di luar sekolahnya. Dia memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang posisi sekolahnya dalam konteks yang lebih besar dengan berpikir sistem. Sistem politik, ekonomi, dan lainnya berhubungan dengan sekolah sebagai subsistem sosial.

2.4 Konsep Dasar Supervisi Pendidikan

2.4.1 Pengertian Supervisi Pendidikan

Salah satu ciri supervisi ilmiah adalah sistematis, yang berarti dilakukan secara teratur, berencana, dan kontinyu. Kedua, tujuan dari pengertian adalah untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan tidak didasarkan pada tafsiran pribadi, tetapi pada pengalaman nyata. Ketiga, gunakan alat pencatat yang dapat digunakan sebagai umpan balik untuk meningkatkan penilaian proses pembelajaran di kelas.

Menurut definisi Adams dan Dickey dalam bukunya *The Basic Principle of Supervision*, supervisi pendidikan adalah program yang bertujuan untuk meningkatkan pengajaran. Menurut Good Carter dalam *Dictionary of Education*, supervisi adalah upaya petugas sekolah untuk memimpin guru-guru dan petugas

lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk meningkatkan, memilih pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru, dan merevisi bahan pengajaran dan tujuan pendidikan. Situasi belajar mengajar di sekolah akan lebih baik tergantung pada kemampuan manajer sebagai pemimpi.

Istilah supervisi pendidikan berasal dari 2 kata yaitu; supervisi dan pendidikan. Menurut (Echols, 1983: 569) asal kata supervisi adalah *supervision* yang secara etimologis berasal dari bahasa Inggris yang berarti pengawasan. Sedangkan Oteng (1983: 222) menjelaskan jika istilah supervisi kerap kali dianggap sama artinya dengan pengarahan (*directing*).

Suharsimi menyatakan bahwa memang sejak lama orang menggunakan istilah supervisi untuk hal-hal seperti pengawasan, penilaian, atau pemeriksaannya, seperti halnya orang Belanda mengenal istilah inspeksi. Dilihat secara morfologis, kata supervisi terdiri atas dua kata yakni super (*super*) dan visi (*vision*). Ametembun menyatakan jika super artinya atas atau lebih, sementara visi artinya lihat, tilik dan diawasi. Sehingga yang dikatakan sebagai melihat, menilik, dan mengawasi dari atas, atau sekaligus menunjukkan bahwa orang yang melaksanakan supervisi berada di atas orang yang dilihat, ditilik, dan diawasi adalah supervisi.

Poerwanto menjelaskan jika suatu kegiatan pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu guru dan staf sekolah lainnya dalam melakukan tugas mereka dengan baik disebut dengan supervisi. Melakukan pemberian nilai dan membina seraya menjalankan fungsi supervisi merupakan tugas pokok pengawas sekolah atau satuan pendidikan. Setidaknya jika dilihat dari tugas pokok tersebut maka harus ada tiga aktivitas yang mesti dilakukan yakni:

- a. Memberikan pelatihan tentang peningkatan kualitas sekolah, prestasi kepala sekolah, prestasi guru, dan prestasi semua karyawan.
- b. Melakukan evaluasi dan pengawasan pelaksanaan dan pengembangan program sekolah.
- c. Berkolaborasi dengan stakeholder sekolah, melakukan penilaian proses dan hasil program pengembangan sekolah.

Dalam manajemen ada beberapa fungsi yang harus dijalankan dalam prosesnya yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Fungsi pelaksanaan merupakan fungsi terakhir dalam manajemen.

Menurut C. Turney pengawasan atau *controlling* adalah “...*the activities used by a manager to ensure that activities of an organization achieve its objectives*”.

Sementara itu Louis E. Boone, David I. Kurtz mendefinisikan pengawasan sebagai “...*the process by which a manager determines whether organizational activities are being achieved and whether actual operations are consistent with plans*”.

Ada beberapa pendapat para ahli tentang pengawasan, yaitu;

- a. Sutisna: “Pengawasan adalah fungsi administrasi di mana administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki. Pengawasan didalamnya terdapat aktivitas pemeriksaan, apakah semua berjalan sesuai rencana yang dibuat, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip yang telah ditetapkan”.
- b. Saputra: “Pengawasan merupakan upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut.
- c. Bell: “pengawasan merupakan kegiatan monitoring kinerja untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai serta tugas dapat diselesaikan”.
- d. Tuemey: “Pengawasan adalah cara manajer memastikan bahwa operasi organisasi sesuai dengan rencana dan mencapai sasaran”.

Melalui pendapat beberapa ahli di atas maka disimpulkan jika supervisi merupakan pengawasan, tetapi supervisi lebih mendekati pembinaan. Di dalam lembaga pendidikan supervisi merupakan aspek yang sangat dibutuhkan, karena merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. supervisi pendidikan memiliki dua aspek yaitu (1) supervisi akademik dan (2) supervisi manajerial. Supervisi akademik merupakan bimbingan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran atau meningkatkan hasil belajar siswa yang mana jenis supervisi ini terdiri atas dua yang mana fokus keduanya adalah pada guru, kedua jenis ini adalah (a) supervisi kelas; dan (b) supervisi klinis. Sementara supervisi manajerial merupakan pengawasan terhadap

manajer atau kepala sekolah, yang mencakup pengembangan karyawan dan evaluasi kinerja kepala sekolah.

Jadi, atas pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisi pendidikan bukan hanya peranan, tapi proses dalam penilaian, pemeriksaan, bimbingan, dorongan dan pengayoman untuk mencari akar permasalahan dan penyelesaian permasalahan yang dihadapi sekolah baik dari segi tenaga SDM, instruksional, pembelajaran dan kurikulum yang diharapkan mampu meningkatkan mutu dan layanan pendidikan.

2.4.2 Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan

Tujuan dari supervisi umumnya dalam pendidikan ialah untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Supervisi bukan semata-mata untuk mencari permasalahan tetapi untuk menyelesaikan permasalahan dan melakukan perbaikan.

Mencapai tujuan pendidikan, and kepala sekolah dan guru bertanggung jawab untuk melakukannya. Namun, kepala sekolah memegang peran penting dalam hal ini merupakan fokus tujuan dari supervisi.

Berikut beberapa tujuan supervisi pendidikan menurut Ametembun yakni:

- a. Meningkatkan pemahaman guru tentang tujuan pendidikan.
- b. Meningkatkan kemampuan guru dalam menyiapkan siswa untuk menjadi anggota masyarakat yang baik.
- c. Membantu guru dalam diagnostic.
- d. Meningkatkan pemahaman tentang sistem operasi demokratis.
- e. Meningkatkan keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja mereka secara maksimal.
- f. Membantu membuat sekolah lebih dikenal oleh masyarakat.
- g. Membantu guru memanfaatkan pengalaman mereka sendiri.
- h. Menumbuhkan rasa ikatan guru.
- i. Membantu guru menilai aktivitas mereka dalam kontrak tujuan perkembangan siswa.

Suatu kegiatan dalam meningkatkan kemampuan profesional dan teknis guru, kepala sekolah, dan anggota staf sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah menjadi lebih baik merupakan tujuan dari supervisi dalam pendidikan menurut Wahyudi. Yang paling penting, supervisi dilakukan atas dasar kerja sama, partisipasi, dan kolaborasi daripada paksaan dan kebutuhan. Maka dari itu kesadaran, inisiatif, dan kreatifitas siswa akan meningkat. Mulyasana juga mengatakan bahwa kepala sekolah sebenarnya dapat melakukan supervisi, tetapi dalam system organisasi modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independen dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas. Kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembinaan individual, dan simulasi pembelajaran adalah beberapa cara seorang kepala sekolah dapat bekerja sebagai supervisor.

Fungsi supervisi pendidikan menurut Swearingen dalam bukunya *Supervision of Instruction Foundation and Dimension* mengemukakan 8 fungsi supervisi:

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah
- b. Melengkapi Kepemimpinan Sekolah
- c. Memperluas Pengalaman Guru-guru.
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f. Menganalisis situasi belajar mengajar
- g. Memberikan pengetahuan dan Ketrampilan kepada setiap anggota staf.
- h. Memberikan wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Dari beberapa pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa hakekat tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan secara terus-menerus dalam menaikkan mutu suatu pendidikan dan untuk menggapai tujuan sekolah. Perbaikan yang dilakukan didalam supervisi pendidikan bukan hanya perbaikan manajemen pendidikan, tetapi perbaikan tentang kinerja guru serta tenaga pendidik dalam proses pembelajaran di kelas yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan guru dan mengangkat kualitas dari suatu pembelajaran dalam kelas. Peningkatan mutu

pendidikan dan kualitas pendidik serta guru dapat menciptakan lulusan yang bermutu pula.

2.4.3 Model Supervisi Pendidikan

a. Model Konvensional;

Model ini adalah representasi dari keadaan masyarakat di masa lalu. Kepemimpinan korektif dan otokratik akan dipengaruhi oleh kekuasaan otoriter dan feodal. Pemimpin sering mencari kesalahan. Perilaku supervisi termasuk melakukan inspeksi untuk mencari dan menemukan kesalahan.

b. Model Supervisi Ilmiah;

Ciri-ciri dari Supervisi ilmiah adalah:

- 1) Dikerjakan dengan sistematis dan berkelanjutan
- 2) Tersistem dan memakai metode dan prosedur tertentu.
- 3) Memanfaatkan alat pengumpulan data
- 4) Data yang objektif dikumpulkan dari keadaan riil.

c. Model Supervisi Klinis

Jenis supervisi yang berfokus pada peningkatan pembelajaran dengan metode yang sistematis, perencanaan, pengawasan, dan analisis yang mendalam dan menyeluruh dari tampilan mengajar yang sebenarnya disebut Supervisi klinis. Mencapai perubahan melalui metode-metode yang logis merupakan tujuan dari jenis supervisi ini.

2.4.4 Prinsip-Prinsip Supervisi

Rosmiaty Azis menuliskan dalam buku supervisi pendidikan yang diterbitkan oleh Sibuku bahwa ada beberapa prinsip-prinsip dalam supervisi pendidikan yaitu:

a. Prinsip ilmiah

Yang termasuk dalam ciri-ciri Prinsip ilmiah adalah:

- 1) Dikerjakan atas dasar data yang objektif yang dikumpulkan selama proses pembelajaran berlangsung.
- 2) Alat seperti angket, observasi, dan percakapan pribadi harus digunakan untuk mengumpulkan data.

3) Seluruh aktivitas dilaksanakan secara berkala, teratur, serta tersistem.

b. Prinsip demokrasi

Menjunjung tinggi martabat dan harga diri seorang guru didasarkan pada hubungan yang akrab dan hangat, bukan hierarki atau subordinasi, sehingga guru merasa aman untuk melakukan pekerjaannya merupakan pengertian demokrasi.

c. Prinsip kerja sama

Prinsipnya adalah mengembangkan usaha secara bersama-sama, atau supervisi, berbagi ide dan pengalaman, mendukung, mendorong, dan mendorong guru untuk merasa tumbuh bersama.

d. Prinsip konstruktif kreatif

Setiap guru akan termotivasi untuk mengembangkan potensi kreativitas mereka jika supervisi dapat membuat suasana kerja yang menyenangkan.

Supervisi juga harus berpegang teguh kepada Pancasila yang merupakan prinsip asasi dan merupakan landasan utama didalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

Semua yang disebutkan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki banyak tanggung jawab sebagai supervisor. Oleh karena itu, penjelasan di atas sejalan dengan penjelasan yang diberikan oleh Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul Administrasi dan Supervisi Pendidikan, yang menyatakan bahwa Moh. Rifai, M.A. harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut saat menjalankan tindakan supervisi dengan optimal:

- a. Untuk mendorong orang yang diawasi dan dibimbing untuk bekerja, supervisi harus konstruktif dan kreatif.
- b. Supervisi harus didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang benar-benar terjadi.
- c. Pelaksanaan supervisi harus sederhana dan informal.
- d. Supervisi harus dapat memberikan rasa aman kepada pendidik dan staf sekolah yang diawasi.
- e. Hubungan profesional harus menentukan supervisi.
- f. Supervisi harus selalu mempertimbangkan sikap, kesanggupan, dan kemungkinan bias guru dan pegawai.

- g. Supervisi yang tidak dibutuhkan (otoriter) dapat menimbulkan gelisah atau bahkan antipati guru.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan pada kekuasaan pribadi, pangkat, atau kedudukan.
- i. Supervisi tidak boleh berfokus pada mencari kesalahan.
- j. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharap hasil dan kecewa.
- k. Selain itu, supervisi harus bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Untuk menjadi preventif, Anda harus berusaha untuk mencegah hal-hal yang tidak menguntungkan terjadi. sementara koreksi berarti memperbaiki kesalahan sebelumnya. Dan kooperatif berarti bahwa supervisor dan orang yang diawasi bekerja sama untuk menemukan kesalahan atau kekurangan dan berusaha memperbaikinya.

Dalam buku Panduan Supervisi Akademik Dirjen PMPTK (2010), Dodd menyatakan bahwa prinsip-prinsip supervisi akademik termasuk:

- a. Praktis
Berhubungan dengan seberapa mudah melakukan kegiatan supervisi sesuai dengan keadaan sekolah.
- b. Sistematis
Berhubungan dengan perencanaan program supervisi dan tujuan pembelajaran yang matang.
- c. Objektif
Berhubungan dengan masukan yang disesuaikan dengan elemen instrumen yang akan digunakan selama supervisi.
- d. Realitis
Berhubungan dengan kenyataan bahwa supervisi dilakukan.
- e. Antisipatif
Berhubungan dengan kompetensi untuk menangani tantangan yang mungkin muncul.
- f. Konstruktif
Berhubungan dengan peningkatan kemampuan guru untuk berinovasi dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- g. Kooperatif

Berhubungan atas kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam proses pengembangan pembelajaran.

h. Kekeluargaan

Berhubungan dengan pertimbangan asah, asih, dan asuh dalam proses pengembangan pembelajaran

i. Demokrasi

Terkait dengan kesadaran bahwa supervisor tidak boleh mengambil alih supervisi akademik.

j. Aktif

Terkait dengan partisipasi guru dan supervision

k. Humanis

Kemampuan guru untuk membangun hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, sabar, antusias, dan lucu sangat penting.

l. Berkesinambungan

Terkait dengan bagaimana kepala sekolah terus melakukan supervisi akademik.

m. Terpadu

Ketika dihubungkan dengan program pendidikan

n. Komprenhensip

Terkait terhadap memenuhi ketiga tujuan dari supervisi akademik.

2.4.5 Tahap – Tahap Supervisi

Proses supervisi merupakan rangkaian kagiatan yang dilaksanakan ketika melakukan supervisi. Menurut Tim Pakar Manajemen Pendidikan (2004:53) secara umum proses pelaksanaan supervisi dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu:

1. Perencanaan

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam perencanaan supervisi adalah :

- a. Mengumpulkan data melalui kunjungan kelas,
- b. Pertemuan pribadi atau rapat staf,

- c. Mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan,
- d. Mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan,
- e. Menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya,
- f. Menetapkan teknik yang tepat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan profesionalisme Pendidik.

2. Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan Pendidik. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada Pendidik, agar dapat terlaksana dengan efektif pelaksanaannya harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan ada follow up untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi.

3. Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya. Soetopo dan Soemanto (1984: 84-85) mengemukakan evaluasi berpedoman pada tujuan yang telah ditetapkan dan tujuan supervisi dirumuskan sesuai dengan corak dan tujuan sekolah. Prosedur pelaksanaan supervisi menempuh tiga tahapan, yaitu pertemuan pendahuluan, observasi pendidik yang sedang mengajar, dan pertemuan balikan (Burhanuddin dkk, 2007:36).

4. Tindak Lanjut

Adapun bentuk tindak lanjut supervisi akademik dapat dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:

Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung.

a. Pembinaan Langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi. Menurut Sahertian (2000) pembinaan dengan pendekatan langsung berarti supervisor memberikan arahan langsung. Dengan demikian pengaruh supervisor lebih dominan.

Kegiatan pembinaan langsung yang dilakukan setelah kepala sekolah selesai melakukan observasi pembelajaran adalah pertemuan pasca observasi. Pada pertemuan ini kepala sekolah memberi umpan balik untuk membantu mengembangkan perilaku guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

b. Pembinaan tidak langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi. Sahertian (2000) menyatakan bahwa: perilaku supervisor dalam pendekatan tidak langsung adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

2.5 Peningkatan Mutu Pembelajaran

2.5.1 Pengertian Mutu Pembelajaran

Secara singkat, kontrol kualitas mengacu pada karakteristik yang menunjukkan seberapa baik suatu produk atau jasa dihasilkan oleh sekelompok orang tertentu dengan menggunakan kriteria tertentu. Sallis menggunakan dua cara untuk memahami "kualitas": absolut dan relatif. Kualitas absolut menunjukkan standar atau kualitas yang tinggi dengan harga barang atau jasa yang tinggi yang didasarkan pada penilaian perusahaan yang memproduksinya. Selain itu, kualitas yang relatif menunjukkan standar atau kualitas yang tinggi, berdasarkan persepsi pengguna yang menggunakan barang atau jasa tersebut.

Kemampuan yang dimiliki oleh suatu product atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan disebut dengan mutu. Pelanggan terbagi menjadi dua kelompok, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Siswa yang

belajar sebagai siswa (siswa) adalah pelanggan internal, dan masyarakat umum dianggap sebagai pelanggan eksternal. Pada aspek pendidikan tinggi, hal ini memerlukan penyediaan layanan prima dan pengurangan jumlah mahasiswa yang terdaftar. Selain itu, berkaitan dengan cara di mana masukan siswa diterima, proses pengajaran dengan fokus pada pembelajaran siswa, dan cara di mana hasil diperoleh.

Gambaran umum dan karakteristik umum layanan pendidikan baik internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya, memenuhi kebutuhan yang diharapkan, atau menunjukkan input, prosedur, dan output pendidikan adalah mutu pendidikan. Dalam hal ini, mutu mengacu pada ketidakpuasan seseorang terhadap program pendidikan atau institusi tertentu. Oleh karena itu, institusi pendidikan harus terus meningkatkan output yang diharapkan.

Upaya sistematis yang terus menerus untuk meningkatkan kualitas pendidikan serta komponen yang berkaitan dengan tujuan sekolah agar tujuan sekolah dapat dicapai dengan lebih efisien dan efektif merupakan suatu peningkatan mutu sekolah. Mutu pendidikan mestinya sesuai dengan layanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan dan kebutuhan pihak-pihak yang berpengaruh. Dalam pengembangan sekolah, tujuan filsafat pendidikan adalah untuk menyesuaikan input, proses, dan hasil dengan kebutuhan siswa.

Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan pembelajaran tertentu.

2.5.2 Pendekatan Mutu Pembelajaran

Pendekatan yang perlu diperhatikan dalam mutu pembelajaran adalah:

a. Perbaikan secara terus menerus (*Continuous Improvement*)

Konsep ini mencakup pemahaman bahwa penanggung jawab akan terus melakukan perbaikan dan peningkatan standar untuk memastikan semua aspek pendidikan memenuhi standar yang sudah ditentukan. Konsep ini dimaksudkan untuk meningkatkan proses pendidikan dengan menitikberatkan pada kebutuhan dan kemampuan siswa. Jika tingkat kebersyukuran terhadap

kebutuhan siswa meningkat, para penanggung jawab lembaga pendidikan akan semakin sadar diri, dan mereka akan terus meningkatkan produksi dan komponen lain yang terdapat di lembaga pendidikan.

b. Menentukan Standar Mutu (*Quality Assurance*)

Alat ini digunakan untuk menetapkan standar kualitas untuk semua komponen yang terlibat dalam proses pembuatan atau transformasi siswa.

Terdiri dari kemampuan dasar yang dimiliki dalam setiap bidang pembelajaran dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang dilalui menjadi standar suatu pendidikan. Disamping itu, pihak manajemen mesti memutuskan standar dari kurikulum secara bersamaan dan standar untuk evaluasi guna meraih hasil yang sesuai dengan harapan.

c. Perubahan kultur (*Change of Culture*)

Tujuan dari konsep ini adalah guna membantu membangun organisasi yang sehat yang menghormati manusia dan membentuk manusia sebagai fokus utama dari seluruh bagian organisasi. Apabila ini terjadi di lembaga pendidikan, maka penanggung jawab wajib bekerja keras untuk membangun fondasi bagi siswanya, termasuk guru, administrator, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya, seperti orang tua, siswa, dan siapa saja yang menggunakan program pembelajaran.

d. Perubahan Organisasi (*Upside-Down Organization*)

Apabila visi, misi, dan tujuan organisasi telah diubah atau sedang berubah, maka besar kemungkinan organisasi tersebut akan berubah. Perubahan organisasi ini tidak mencakup perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang membantu kerja struktur organisasi dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini mengakibatkan peningkatan kebahagiaan, tugas-tugas, dan tekad.

e. Mempertahankan Hubungan dengan Pelanggan (*Keeping Lose to the Costumer*)

Karena organisasi pendidikan membina hubungan jangka panjang, sangat penting bagi mereka untuk membina ikatan yang kuat dengan siswa mereka. Dan inilah yang sedang dikembangkan di unit humas. Beragam informasi dari lembaga pendidikan dan siswa harus dikumpulkan dan disebarluaskan agar

lembaga pendidikan dapat terus berkembang dan berkembang, terutama mengingat perubahan budaya dan demografi, serta kebutuhan siswa.

2.6 Penelitian Yang Relevan

1. Jurnal yang ditulis oleh Osnal tahun 2016 dengan judul “Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru Kelas 6 Melalui Supervisi Kelas Bersahabat di Gugus 1 Kecamatan Sumbermalang Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2015/2016”. Kesimpulan dari jurnal ini adalah supervisi yang lebih ramah terhadap guru kelas 6 di gugus 1 menunjukkan bahwa: a) Kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas kedinasan meningkat; b) Pengembangan alat pembelajaran meningkat från 64,29% pada siklus 1 menjadi 83,86% pada siklus 2, dan c) Pelaksanaan proses pembelajaran meningkat dari 60,91% pada siklus 1 naar 82,73% pada siklus 2. Oleh karena itu, hasil siklus kedua menunjukkan kualitas pembelajaran yang diharapkan telah meningkat, melebihi indikator 80%.
2. Jurnal An-Nizom yang ditulis oleh Sambudi 2017 dengan judul Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sertifikasi di SMAN 2 Mukomuko. Kesimpulan dari jurnal ini adalah: pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sertifikasi berada pada kategori tinggi dengan skor 78,09% dengan rincian; (1) pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah pada aspek kelengkapan administrasi termasuk dalam kategori tinggi dengan skor 77,60% dan (2) pelaksanaan supervisi akademik sepala sekolah pada aspek sikap profesional guru termasuk dalam kategori tinggi dengan perolehan skor 78,57%.