

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Menurut Mangkunegara, kinerja merupakan pengindonesiaan dari *performace* yang memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.<sup>19</sup> Seseorang disebut mempunyai kinerja tinggi apabila orang tersebut produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Karena itu, Siagian menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan dan tugas.<sup>20</sup> Ada pula yang mendefinisikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dengan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam

---

<sup>19</sup> Anwar P. Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. hlm. 67.

<sup>20</sup> Sondang, P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 40.

<sup>21</sup> Joko Widodo, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jawa Timur: Anggota IKAPI Malang, hlm. 78.

suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Kinerja juga diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

Dalam dunia pendidikan, kinerja dikaitkan dengan guru. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

#### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja sebagai hasil pekerjaan seseorang, tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan pada saat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya, disamping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Dilihat dari sudut motivasi, khususnya imbalan yang akan diperoleh sehubungan dengan adanya kinerja dimana seseorang akan melihat bahwa kinerja merupakan jalan yang memuaskan kebutuhan. Menurut Mulyasa, faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain; dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.<sup>22</sup> Sedangkan menurut Yamin ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu:

---

<sup>22</sup> E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: PT. Rosdakarya, hlm. 227.

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemauan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada Guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi.<sup>23</sup>

Mangkunegara mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:<sup>24</sup>

- 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah

---

<sup>23</sup> Martinis Yamin dan Maisah, 2010, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada, hlm, 129.

<sup>24</sup> Anwar P. Mangkunegara, *Op. Cit.*, hlm. 67.

mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang guru dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan guru yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam dunia psikologi, masalah motivasi ini selalu mendapat perhatian khusus oleh para ahli. Karena motivasi itu sendiri merupakan gejala jiwa yang dapat mendorong manusia untuk bertindak atau berbuat sesuatu keinginan dan kebutuhan.

Syah mengemukakan bahwa motivasi ialah keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu.<sup>25</sup> Berdasarkan hal ini, motivasi berarti pemasok daya untuk bertingkah laku secara terarah dan menjadi pendorong timbulnya suatu tingkah laku.

Berdasar pada pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di atas, dapat diketahui bahwa aspek sumber daya manusia sangat penting dalam menumbuhkan kinerja. Menurut Cenzo & Robbin hal ini dikarenakan setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara

---

<sup>25</sup> Muhibbin Syah, 2001, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 136.

komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>26</sup>

c. Kinerja Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran

Pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas, diarahkan pada aspek-aspek yang termasuk pada kompetensi profesional yang ditampilkan oleh “pengajar” dalam PBM antara lain: menggunakan metode, media dan bahan pengajaran, mendorong dan menggalakan keterlibatan siswa dalam pengajaran, dan melaksanakan evaluasi pengajaran siswa dalam proses belajar mengajar.

1) Menggunakan metode pembelajaran;

Penggunaan suatu metode mengajar yang efektif harus berdasarkan tujuan khusus yang hendak dicapai. Demikian pula kesesuaiannya dengan bahan pelajaran. Antara tujuan, bahan dan metode dituntut adanya keserasian. Karena menurut salah satu prinsip pengembangan kurikulum dan pengajaran. Oleh karena itu, para pengajar yang terdidik penuh di dalam tugasnya akan memiliki keterampilan menggunakan segala teknik penunjang yang mungkin diwujudkan dengan tujuan pengajaran dan bahan pelajaran dalam rangka mencapai titik kuluminasi pendidikan pada umumnya, proses belajar mengajar khususnya.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> David A. De. Cenzo & Stephen P. Robbin, 1999, *Human Resource Manajement*, New Jersey: John Wiley & Sons, hlm. 8.

<sup>27</sup> Syafruddin Nurdin, M. Basyaruddin Usman, 2003, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputan Press, hlm. 91-108.

Secara umum, pemilihan suatu metode mengajar dipengaruhi oleh tujuan intruksional. Namun ada faktor lain yang perlu diperhatikan, yaitu faktor keadaan siswa yang mengikuti proses belajar mengajar. Setiap guru harus menyadari bahwa setiap kenyataan bahwa senantiasa terdapat perbedaan-perbedaan individu di kalangan para siswanya.<sup>28</sup>

## 2) Menggunakan alat pengajaran;

Alat pengajaran adalah segala alat yang dapat menunjang keefektifan dan efisiensi pengajaran. Alat pengajaran sering pula diartikan oleh sebagian orang dengan istilah Sarana atau Sarana Pengajaran. Alat pengajaran ini dapat mempengaruhi tingkah laku siswa sebab alat pengajaran tersebut juga termasuk bagian dari sumber pengajaran. Alat pengajaran ada yang bersifat umum, dapat digunakan dalam berbagai bidang study, ada pula yang dibuat khusus untuk bidang study tertentu.

Pada dasarnya penggunaan alat pengajaran tidak terlepas dari prinsip dan kriteria pemilihan, yaitu:

- a) Adanya kejelasan dan ketegasan tujuan pemilihan, apakah alat yang akan dipilih itu untuk alat bantu mengajar guru atau alat bantu belajar siswa.

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

- b) Adanya keharusan pemahaman tentang karakteristik alat pengajaran, baik dari segi pembuatan, fungsinya, dan cara penggunaannya oleh guru atau pemilih alat.
- c) Adanya berbagai alat pengajaran yang dapat di perbandingkan.<sup>29</sup>

### 3) Menggunakan media pembelajaran

Fungsi media dalam proses belajar mengajar tidak hanya sebagai alat yang digunakan oleh guru, tetapi juga mampu mengkomunikasikan pesan kepada peserta didik. Pada dasarnya fungsi media adalah menumbuhkan motivasi peserta didik, dapat mengingat pelajaran dengan mudah, peserta menjadi aktif dalam merespon, memberi umpan balik dengan cepat, mendorong peserta didik untuk melaksanakan kegiatan praktek dengan tepat.

#### d. Indikator Kinerja Guru

Secara umum, untuk mengukur kinerja seorang karyawan diperlukan indikator kinerja yang merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut:<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, hlm. 378.



#### 1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan. Dengan demikian, kuantitas kinerja dapat diartikan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan.

#### 2) Kualitas

Kinerja juga bisa dilihat dari kualitas pekerjaan yang telah dilakukan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

#### 3) Ketepatan waktu

Salah satu aspek yang bisa digunakan mengukur kinerja karyawan adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

#### 4) Kehadiran

Aspek lain yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

#### 5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapai, maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Rosyada menjelaskan bahwa kegiatan guru di kelas meliputi:

- 1) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak.
- 2) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa
- 3) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran
- 4) Guru harus menguasai kelas
- 5) Guru harus melakukan evaluasi secara benar.<sup>31</sup>

Lima kegiatan tersebut merupakan standar kegiatan guru di dalam kelas. Namun masih ada beberapa hal yang perlu dipersiapkan oleh guru guna menunjang kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini karena guru tidak sekedar mentransfer pengetahuan, tetap juga memiliki peranan dalam pengembangan diri siswa.

---

<sup>31</sup> Dede Rosyada, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT. Kencana, hlm. 122.

Peranan penting guru dalam pengembangan diri siswa dilakukan dengan memberikan berbagai macam pengetahuan dan keterampilan serta pembentukan kepribadian. Oleh karena itu, guru dituntut mempersiapkan berbagai kemampuan dalam melaksanakan pendidikan dan bimbingan kepada peserta didik dengan menolong mereka agar dapat mandiri mencapai kedewasaan. Kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam kegiatan pembelajaran di antaranya adalah kemampuan profesional yang meliputi penguasaan materi pembelajaran, strategi pembelajaran, penguasaan metode, penguasaan bimbingan dan penyuluhan serta penguasaan evaluasi pembelajaran.<sup>32</sup>

Sebagai pengelola pembelajaran, guru harus mampu mengelola seluruh proses kegiatan pembelajaran dengan menciptakan kondisi-kondisi belajar yang sedemikian rupa sehingga setiap peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien. Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar, seorang guru hendaknya secara terus-menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta didik dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini akan dijadikan sebagai umpan balik dan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran dalam mencapai prestasi belajar peserta didik.

Selanjutnya, Nasution juga mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

---

<sup>32</sup> Nasution, 2003, *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 12.

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>33</sup>

Aspek-aspek dan indikator-indikator kinerja guru di atas, secara manajerial menjadi tanggungjawab Kepala Madrasah, karena salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai manajer lembaga pendidikan adalah melakukan penilaian atas kinerja guru. Penilaian ini mutlak harus dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.<sup>34</sup>

Sehubungan dengan hal di atas, maka penilaian kinerja guru harus berdasarkan kewajiban guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm. 68.

<sup>34</sup> SP. Hasibuan, 2009, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 87.

keprofesionalan, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.<sup>35</sup> Untuk itu, kinerja guru bisa diketahui dari hal-hal berikut ini.

- 1) Penyusunan rencana pembelajaran;
- 2) Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar;
- 3) Penilaian prestasi belajar peserta didik;
- 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik.

## 2. Supervisi Kepala Madrasah

### a. Pengertian Supervisi Kepala Madrasah

Schubert menjelaskan bahwa “*supervision is ongoing process that provides inspiration, meaning, helpful feedback, and a greater sense of purpose*”,<sup>36</sup> dan menurut Wiles secara singkat merumuskan bahwa “*Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*”.<sup>37</sup> Maksud pengertian supervisi menurut Schubert tersebut bahwa supervisi adalah sebuah proses yang berkelanjutan yang memberikan inspirasi, makna, membantu, umpan balik, dan semangat terhadap tujuan pendidikan. Sedangkan menurut Wiles mengartikan supervisi sebagai “bantuan” dalam pengembangan

---

<sup>35</sup> Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 20.

<sup>36</sup> William H. Schubert, *Curriculum Perspective, Paradigm, and Possibility*, The University of Illinois at Chicago, New York: MacMillan Publishing Company, hlm. 396.

<sup>37</sup> Kimball Wiles, dan Lovell, John T. 1975, *Supervision for Better School, 4 ed.*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ. hlm. 10.

situasi belajar mengajar yang lebih baik. Secara substantif dapat dipahami bahwa kedua pendapat tersebut di atas memaknai supervisi sebagai kegiatan memberi bantuan terutama ditujukan kepada guru dan peserta didik agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Sejalan dengan pemahaman di atas, menurut Ilyasin dan Nurhayati mendefenisikan supervisi sebagai prosedur memberi pengarahan dan mengadakan penilaian terhadap proses pengajaran yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalismenya sebagai pendidik/pengajar.<sup>38</sup> sedangkan menurut Burton dan Lee yang menyebutkan bahwa “*supervision is the main service learning techniques and improve jointly the factors that affect the growth and development of children*”.<sup>39</sup>

Pengertian menurut Burton dan Lee di atas, dapat dipahami bahwa supervisi merupakan tehnik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak dalam pendidikan dan pengajaran. Hal tersebut dapat diketahui dengan cara melakukan penilaian terhadap proses pembelajaran seperti yang dikemukakan oleh Ilyasin dan Nurhayati.

---

<sup>38</sup> Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing, hlm. 226.

<sup>39</sup> Burton WH., dan Lee J. Bruckner, 1955, *Supervision*, New York: Appleton Century-Craff, Inc, 1955, hlm. 1.

Dengan demikian kedua pendapat ini ada korelasinya. Dari berbagai pendapat mengenai pengertian supervisi yang telah dikemukakan oleh para pakar supervisi pendidikan di atas, dapat dipahami bahwa konsep pengertian supervisi adalah segala upaya untuk memberikan bantuan yang terencana untuk memperbaiki dan mencapai hasil yang lebih baik dalam proses belajar mengajar.

b. Fungsi Supervisi Kepala Madrasah

Menurut Wahyudi, fungsi supervisi dapat diartikan sebagai tugas aktif dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seseorang sebagai supervisor.<sup>40</sup> Hal ini berarti seorang kepala sekolah hendaknya selalu melaksanakan tugasnya dengan terus menerus atau berkelanjutan. Upaya yang telah dilakukan oleh seorang kepala sekolah tersebut tentu diperlukan perencanaan yang baik dan dapat dilaksanakan dengan baik pula. Sehingga diharapkan kepala sekolah benar-benar memiliki fungsi sebagai pengawas atau supervisor pada satuan pendidikan yang ia pimpin.

Borton (dalam Olivia) menyebutkan bahwa fungsi supervisi sebagai berikut: “(1) *The improvement of the teaching act*, (2) *The improvment of teacher in service*, (3) *The selection and organization of subject-matter*, (4) *Testing and measuring*, and (5) *The rating of*

---

<sup>40</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, hlm. 101.

*teachers*”.<sup>41</sup> Maksudnya adalah bahwa supervisi memiliki fungsi: (1) untuk memperbaiki seni/teknik mengajar, (2) untuk meningkatkan pelayanan kepada guru, (3) mengelola dan menyeleksi materi pelajaran yang baik, (4) melakukan tes/pengujian dan pengukuran, dan (5) melakukan penilaian terhadap guru).

Pendapat Borton di atas apabila dicermati merupakan rincian tambahan tentang kegiatan yang sebaiknya dilakukan oleh kepala sekolah sehingga ia benar-benar aktif melakukan tugasnya sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Wahyudi sebelumnya, yakni fungsi supervisi dapat diartikan sebagai tugas aktif dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Sahertian menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Dijelaskan juga bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.<sup>42</sup> Ada analisis yang lebih luas yang terbagi menjadi delapan fungsi supervisi.

#### 1) Mengkoordinir Semua Usaha Sekolah

Perkembangan dunia pendidikan sangatlah dinamis. Perubahan akan terus-menerus terjadi, dan kegiatan sekolah juga makin bertambah.

---

<sup>41</sup> Olivia, 1984, *Supervision for to Day School*, New York: Thomas J. Crowell Company, hlm.16.

<sup>42</sup> Piet Sahertian, 2000. *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 21.



Untuk itu, supervisi Kepala Sekolah/Madrasah juga harus selalu mengikuti perkembangan tersebut. Tidak boleh ada satupun kegiatan pendidikan di sebuah sekolah/madrasah yang tidak terpantau oleh Kepala Sekolah/Madrasah sebagai supervisor.

#### 2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

Dalam masyarakat demokratis kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan itu suatu keterampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melalui latihan terus-menerus. Dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan di sekolah.

#### 3) Memperluas pengalaman guru-guru

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan, melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.

#### 4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif

Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya. Kemampuan untuk menstimulasi guru-guru agar mereka tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar-mengajar.

5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus

Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar-mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinu dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan di akhiri dengan melakukan sesuatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.

6) Menganalisis situasi belajar-mengajar

Analisis dilakukan agar usaha memperbaiki situasi belajar mengajar dapat tercapai. Fungsi dari supervisi adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar. Penganalisisan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategis dan usaha ke arah perbaikan.

7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf

Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan hal mengajar. Kemampuan-kemampuan hanya dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari.

8) Memberikan wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru

Untuk mencapai suatu tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada tujuan-tujuan sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras. Setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya.<sup>43</sup>

Tujuan dari supervisi adalah meningkatkan kualitas pembelajaran, yang harapan akhirnya juga pada prestasi belajar siswa. Tentu saja peningkatan tersebut tidak dapat hanya mengenai satu aspek saja, tetapi semua unsur yang terkait dengan proses pembelajaran, antara lain siswa itu sendiri, guru dan personel lain, peralatan, pengelolaan, maupun lingkungan tempat belajar.

#### c. Teknik Supervisi Kepala Madrasah

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan tercapai. Secara garis besar, Sahertian menggolongkan teknik supervisi menjadi dua, sebagai berikut:

##### 1) Teknis Supervisi Individual

Teknik supervisi individual yang dimaksud adalah pelaksanaan supervise yang diberikan kepada guru yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervise yang dikelompokkan dalam teknik supervisi individual meliputi

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, hlm. 21 – 23.

kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas dan menilai diri sendiri.

## 2) Teknis Supervisi Kelompok

Merupakan suatu cara melaksanakan supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Para guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Teknik supervisinya antara lain: kepanitian, kerja kelompok, laboratorium kurikulum, baca terpimpin, demonstrasi pembelajaran, darmawisata, kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi profesional, bulletin supervisi, pertemuan guru, dan lokakarya.<sup>44</sup>

Purwanto menggolongkan teknik supervisi menjadi dua, dengan istilah teknik perseorangan dan teknik kelompok.

### 1) Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan, yaitu:

- a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)
- b) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, hlm.. 214.

- c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa
- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah.

2) Teknik kelompok

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)
- b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)
- c) Mengadakan penataran-penataran (*inservice training*).<sup>45</sup>

d. Prinsip Supervisi Kepala Madrasah

Kegiatan supervisi merupakan salah satu tanggung jawab Kepala Sekolah/Madrasah sebagai supervisor. Karena itu, agar dapat menjalankan supervisi dengan baik, hendaknya memahami prinsip-prinsip pelaksanaan supervisi. Purwanto mengungkapkan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut.<sup>46</sup>

- 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- 2) Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan)
- 3) Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.

---

<sup>45</sup> Ngalim Purwanto, 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm.. 120.

<sup>46</sup> *Ibid.*, hlm.. 117.

- 4) Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
- 5) Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- 6) Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.
- 7) Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
- 8) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.
- 9) Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan.
- 10) Supervisi adalah sebuah kegiatan yang hasilnya memerlukan proses yang terkadang tidak sederhana. Oleh karena itu tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- 11) Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang negatif, dengan cara mengantisipasi. Korektif berarti memperbaiki kesalahankesalahan yang telah diperbuat. Kooperatif berarti berusaha melakukan dan mengatasi secara bersama-sama ketika terjadi hal yang tidak diinginkan.

Sebelas prinsip yang dipaparkan di atas mencakup berbagai aspek, baik apa yang seharusnya dilakukan maupun apa yang harus dihindari. Hal ini berbeda dengan prinsip supervisi yang dikemukakan Soetopo dan Soemanto. Menurutnya, beberapa prinsip yang harus

diperhatikan oleh Kepala Sekolah/Madrasah sebagai supervisor adalah sebagai berikut:

- 1) Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif.
- 2) Supervisi harus kreatif dan konstruktif.
- 3) Supervisi harus scientific dan efektif.
- 4) Supervisi memberi perasaan aman kepada guru.
- 5) Supervisi berdasarkan kenyataan.
- 6) Supervisi memberi kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.<sup>47</sup>

e. Indikator Supervisi Kepala Madrasah

Suprihatiningrum menjelaskan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang mengamanatkan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki kompetensi supervisi, diantaranya :

- 1) Merencanakan program supervisi dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya program perencanaan supervisi, pengadaan buku catatan, instrumen, dan jadwal supervisi pembelajaran.
- 2) Melaksanakan supervisi terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, diantaranya penentuan sasaran supervisi, teknik supervisi, dan kepemimpinan supervisi.

---

<sup>47</sup> Hendiyat S., 2004, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, hlm. 42-43.

3) Menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya Pembinaan, *reward* dan *punishment*.<sup>48</sup>

Penjelasan di atas memberikan pengertian bahwa ada tiga kegiatan utama yang harus dilakukan Kepala Sekolah/Madrasah dalam kegiatan supervisi, yaitu merencanakan program supervisi, melaksanakan supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi. Tiga kegiatan utama Kepala Sekolah/Madrasah tersebut juga ditetapkan dalam Peraturan Menteri Agama RI Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah. Dalam Peraturan tersebut salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah adalah kompetensi supervisi. Kompetensi supervisi tersebut mencakup:

- a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
- c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.<sup>49</sup>

Tiga kompetensi tersebut dalam penelitian ini dijadikan indikator untuk mendapatkan data tentang supervisi Kepala Madrasah.

---

<sup>48</sup> Jamil Suprihatiningrum, 2013, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta : Arruz Media, hlm. 305.

<sup>49</sup> Peraturan Menteri Agama RI Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah, Pasal 8 ayat (5).



### 3. Kedisiplinan Guru

#### a. Pengertian Kedisiplinan Guru

Disiplin berasal dari bahasa latin, *disiplina* yang menunjukkan kepada kegiatan belajar mengajar. Istilah tersebut sangat dekat dengan istilah dalam bahasa Inggris, *discipline* yang berarti mengikuti orang untuk belajar di bawah pengawasan seorang pemimpin. Istilah lainnya dalam bahasa Inggris adalah *discipline* yang berarti tertib, taat atau mengendalikan tingkah laku, penguasaan diri dan kendali diri.<sup>50</sup>

Disiplin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya).<sup>51</sup> Menurut Purbakawatja dalam Sagala menngemukakan disiplin adalah proses mengarahkan, mengabdikan kehendak-kehendak langsung, dorongandorongan, keinginan atau kepentingan- kepentingan, kepada suatu cita-cita, tujuan tertentu untuk mencapai efek yang lebih besar.<sup>52</sup>

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati segala peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Menurut The Liang Gie dalam Saondi dan Suherman disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang bergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa

---

<sup>50</sup> Tulus Tu'u, 2004, *Disiplin Pada Perilaku Dan Prestasi Siswa*, Jakarta: Grasindo, hlm. 30.

<sup>51</sup> Depdikbud, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 268.

<sup>52</sup> Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 205.

tenang.<sup>53</sup> Mengenai masalah kedisiplinan, Hasibuan mengambil suatu kesimpulan bahwa disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Pada pengertian disiplin juga tersimpul dua faktor yang penting yaitu faktor waktu dan kegiatan atau perbuatan. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.<sup>54</sup>

Berdasarkan pengertian kedisiplinan diatas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah suatu ketaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila kedisiplinan dikaitkan dengan guru, maka berarti ketaatan guru terhadap peraturan dan norma yang berlaku untuk mencapai tujuan pendidikan di suatu lembaga pendidikan.

#### b. Indikator Kedisiplinan Guru

Kedisiplinan guru merupakan kesadaran seorang guru dalam mentaati peraturan yang berlaku demi mencapai tujuan pendidikan. Ada banyak hal yang harus dilakukan guru agar memenuhi kriteria kedisiplinan, yaitu 1) disiplin waktu; 2) disiplin menegakan aturan; 3) disiplin sikap; dan 4) disiplin dalam mengajar.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, 2012, *Etika Profesi Keguruan*, Bandung: PT Refika Aditama, hlm. 40.

<sup>54</sup> Malayu S.P. Hasibuan, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 193.

<sup>55</sup> Syaiful Bahri Djamarah, 2002, *Rahasia Sukses Belajar*, Jakarta: PT Rineka Cipta, hlm. 13.

### 1) Disiplin Waktu

Sebagai seorang guru disiplin waktu sebagai sorotan utama, karena waktu sekolah ialah waktu terjadinya proses belajar mengajar di sekolah. Waktu sekolah juga mempengaruhi belajar siswa. Jadi memilih waktu sekolah yang tepat akan memberi pengaruh positif terhadap belajar. Oleh karena itu, guru memegang kunci penentu sukses atau tidaknya pendidikan. Dalam mengajar disiplin sangat diperlukan, disiplin dapat melahirkan semangat menghargai waktu, bukan menyianyikan waktu. Orang yang berhasil dalam belajar dan berkarya disebabkan mereka selalu menempatkan disiplin di atas semua tindakan dan perbuatan.<sup>56</sup>

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: إذا أمسيت فلا تنتظر الصباح وإذا أصبحت فلا تنتظر المساء وخذ من صحتك لمرضك ومن حياتك لموتك (رواه البخاري)<sup>57</sup>

*Dari Umar R.A, beliau berkata: jika kamu masuk waktu sore jangan kau tunggu waktu pagi, dan apabila kamu masuk waktu pagi jangan kau tunggu waktu sore, dan pergunakan waktu sehatmu sebelum sakitmu, dan waktu hidupmu sebelum matimu. (HR. Bukhori).*

### 2) Disiplin Menegakan Aturan

Kedisiplinan sekolah mencakup kedisiplinan guru dalam mengajar dengan melaksanakan tata tertib, kedisiplinan pegawai atau karyawan dalam pekerjaan administrasi dan kebersihan atau

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> Muhammad bin Ismail Abu Abdillah al-Bukhari, 1987/1407, *Shohih al-Bukhori*, Juz V Hadits nomor 6053, Beirut: Dar Ibn Katsir, hlm. 2358.

peraturan kelas, gedung sekolah halaman dan lain-lain.<sup>58</sup> Seluruh staf sekolah yang mengikuti tata tertib dan bekerja dengan disiplin membuat siswa menjadi disiplin pula. Selain itu juga memberi pengaruh penting terhadap belajarnya.

Untuk menjamin kelancaran dan ketertiban proses pendidikan, biasanya menyusun tata tertib yang berisi peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh seluruh siswa. Di samping mentaati peraturan juga harus memahami dan mentaati pola-pola kebudayaan yang berlaku.

Dalam hal ini guru dianjurkan untuk mentaati peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan oleh sekolah, dan guru harus tahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan saat berada di sekolah.<sup>59</sup>

### 3) Disiplin Sikap

Disiplin mengontrol perbuatan diri sendiri menjadi *starting point* untuk menata prilaku orang lain. Disiplin diri merupakan usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidak senangan itu.<sup>60</sup> Belajar menerima orang yang tidak disukai dan mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi merupakan contoh disiplin manajerial.

---

<sup>58</sup> Ngalim Purwanto, 2007, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 119.

<sup>59</sup> *Ibid.*, hlm. 114.

<sup>60</sup> Anwar P. Mangkunegara, *Op. Cit.*, hlm. 136.

#### 4) Disiplin dalam Mengajar

Guru dianjurkan untuk aktif dalam mengajar di sekolah, di saat mengajar tidak hanya berceramah saja melainkan harus aktif bertanya maupun mengemukakan pendapatnya yang menyangkut materi yang diajarkan.

#### c. Macam-Macam Disiplin

Ada 2 bentuk disiplin dalam kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

1) Disiplin preventif. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) Disiplin korektif adalah upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> *Ibid.* hlm. 129

#### d. Dasar-Dasar Kedisiplinan

- 1) Dasar sosiologi, Sebagai makhluk hidup yang tidak dapat hidup sendiri maka manusia harus saling berinteraksi dengan sesama yaitu sebagai makhluk sosial yang satu sama lain saling membutuhkan, sehingga manusia harus berhubungan dengan manusia yang lain.
- 2) Dasar psikologis, Disiplin merupakan salah satu kebutuhan dasar dalam rangka pembentukan dan pengembangan watak secara sehat. Tujuannya ialah agar seseorang dapat secara kreatif dan dinamis mengembangkan hidupnya.
- 3) Dasar Religius, Manusia sebagai makhluk yang berketuhanan memerlukan interaksi dengan tuhannya untuk dapat menyadari akan tugasnya sebagai makhluk ciptaannya. Sikap disiplin juga diajarkan dalam agama Islam dalam surat Al- Baqarah ayat 110:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ  
تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ (البقرة: 110)

Artinya: *Dan dirikanlah sholat dan tunaikanlah zakat. Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapatkan pahalanya disisi Allah. Sesungguhnya Allah maha melihat apa yang kamu kerjakan (Al-Baqarah: 110).*

Islam sangat menganjurkan pemeluknya menerapkan kesadaran sikap berdisiplin dalam berbagai aspek, baik dalam beribadah, belajar maupun aspek kehidupan yang lainnya. Hal ini dapat dilihat dalam beberapa bentuk ibadah yang sangat berkaitan erat dengan

disiplin seperti Sholat lima waktu, Puasa dalam bulan ramadhan, dan puasa sunnah yang kalau diteliti bisa membentuk disiplin yang kuat pada seseorang.

#### e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Kedisiplinan seseorang dalam mentaati aturan dan norma dipengaruhi banyak hal. Diantaranya:

- 1) Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan sangat mempengaruhi kedisiplinan.
- 2) Teladan pimpinan. Keteladanan pemimpin sangat mempengaruhi disiplin guru, karena guru biasanya memperhatikan bagaimana seorang pemimpin menegakkan disiplin dirinya.
- 3) Balas jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan terhadap pekerjaan semakin baik, maka kedisiplinan pegawai juga akan semakin baik.
- 4) Hubungan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

- 5) Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan guru, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
- 6) Pengawasan. Pengawasan diperlukan guru untuk mengarahkan agar dapat melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.
- 7) Ketegasan. Jika ada seorang guru yang melanggar disiplin, maka seorang pemimpin harus mengambil tindakan tegas sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat. Dengan adanya tindakan dan sanksi yang sesuai, maka karyawan akan merasa lebih terlindungi.<sup>62</sup>
- 8) Sanksi hukum. Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan guru. Karena dengan sanksi hukuman, akan semakin membuat guru lebih disiplin. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan guru. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman itu jangan terlalu berat atau ringan supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenada Media Group, hlm. 91.

<sup>63</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 197.



## **B. Hubungan Supervisi Kepala Madrasah dan Kedisiplinan Guru dengan Kinerja Guru**

Kinerja guru dalam proses pembelajaran sangat menentukan keberhasilan pendidikan, karena memiliki hubungan langsung dengan obyek pendidikan, yaitu siswa dan proses pembelajaran. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Kinerja guru dapat dilihat dari perilaku guru dalam proses pembelajaran, yaitu kegiatan mengelola kegiatan belajar mengajar yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Kinerja guru sebagaimana dipaparkan tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini karena kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya. Disamping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Menurut Mulyasa, faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain; dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.<sup>64</sup>

Pernyataan Mulyasa tentang dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, dan minat terhadap tugas dapat diartikan sebagai bentuk kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai

---

<sup>64</sup> E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: PT. Rosdakarya, hlm. 227.

seorang guru. Sedangkan penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, dan perhatian dari kepala sekolah merupakan kondisi yang hanya bisa diciptakan oleh Kepala Sekolah/Madrasah dalam kegiatan supervisi.

Supervisi Kepala Sekolah/Madrasah adalah segala upaya untuk memberikan bantuan kepada guru yang terencana untuk memperbaiki dan mencapai hasil yang lebih baik dalam proses belajar mengajar. Hal ini bisa dipahami dari fungsi supervisi, yaitu menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.<sup>65</sup> Untuk itu, Kepala Sekolah/Madrasah harus merencanakan program supervisi, melaksanakan, dan menindaklanjuti hasilnya dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. tindak lanjut supervisi bisa dalam bentuk pembinaan, maupun *reward* dan *punishment*.<sup>66</sup>

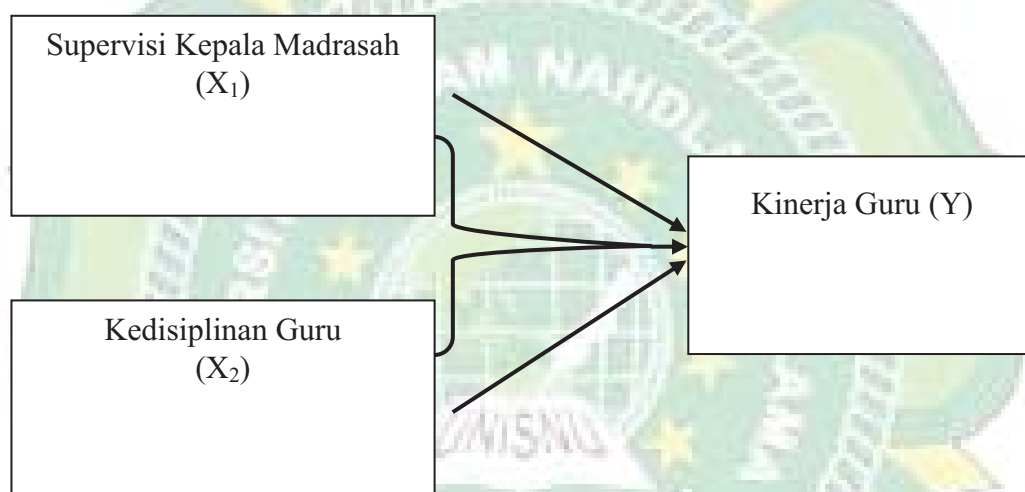
Walaupun begitu, sebaik apapun supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah/Madrasah, tidak akan efektif apabila tidak ada kemauan dan kesungguhan dari guru. Kemauan dan kesungguhan guru merupakan implementasi dari perilaku disiplin, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati segala peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Dengan disiplin yang baik berarti guru sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

---

<sup>65</sup> Piet Sahertian, 2000. *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 21.

<sup>66</sup> Jamil Suprihatiningrum, 2013, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta : Arruz Media, hlm. 305.

Berdasarkan kerangka teori di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh supervisi Kepala Sekolah/Madrasah dan kedisiplinan guru itu sendiri. Supervisi Kepala Sekolah/Madrasah akan memberikan pengawasan dan pembinaan terhadap kerjanya, sedangkan kedisiplinan akan menjadikan semua tugas dan tanggungjawabnya bisa terlaksana dengan baik. Kerangka berpikir ini dapat diilustrasikan sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
Kerangka Berpikir  
Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Kedisiplinan Guru  
terhadap Kinerja Guru

### C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan yang mungkin benar atau salah.<sup>67</sup> Untuk mengetahui benar dan tidaknya dugaan tersebut perlu dilakukan penelitian.

Hipotesis yang diajukan adalah:

<sup>67</sup> Sutrisno Hadi, 2006, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 102.

- Ha<sub>1</sub> : ada pengaruh positif dan signifikan supervisi Kepala Madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-KKM MTs. N Margoyoso Kabupaten Pati.
- Ho<sub>1</sub> : tidak ada pengaruh positif dan signifikan supervisi Kepala Madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-KKM MTs. N Margoyoso Kabupaten Pati.
- Ha<sub>2</sub> : ada pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan guru terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-KKM MTs. N Margoyoso Kabupaten Pati.
- Ho<sub>2</sub> : tidak ada pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan guru terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-KKM MTs. N Margoyoso Kabupaten Pati.
- Ha<sub>3</sub> : ada pengaruh positif dan signifikan supervisi Kepala Madrasah dan kedisiplinan guru secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-KKM MTs. N Margoyoso Kabupaten Pati.
- Ho<sub>3</sub> : tidak ada pengaruh positif dan signifikan supervisi Kepala Madrasah dan kedisiplinan guru secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-KKM MTs. N Margoyoso Kabupaten Pati.