

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian tentang Kepala Sekolah sebagai Supervisor

1. Kepala Sekolah

Menurut Wahjosuminjo sebagaimana di kutip oleh Aris Sodik bahwasannya kata Kepala Sekolah berasal dari dua kata yakni kepala dan sekolah. kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana Kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹

Dalam sumber lain, kepala sekolah adalah seseorang yang menjabat kedudukan paling tinggi dalam suatu satuan pendidikan. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam satuan pendidikan sangatlah dibutuhkan dalam terlaksananya proses pembelajaran yang kondusif di sekolah.

¹ Aris Sodik “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MAN Purwoasri Kab.Kediri” (Skripsi S1, STAIN KEDIRI, 2013), 9.

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah, dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya.²

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personel (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan. Dan sebagai pemimpin formal. Kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya meggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Tugas dan Peran Kepala Sekolah

Tugas pokok kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.

² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 106.

- c. Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui *internal marketing* dan memberi contoh *eksternal marketing*.
- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan *problem solving* baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.³

Dari beberapa uraian tentang tugas pokok kepala sekolah sebagai pemimpin tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh program pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

Sedangkan peran utama sosok kepala sekolah sesuai dengan perspektif kebijakan nasional adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*)
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai administrator
- d. Kepala sekolah sebagai supervisor
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*)
- f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja
- g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan (*entrepreneur*)
- h. Kepala sekolah sebagai inovator di sekolah.⁴

3. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik

³ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cekaf Grafiks, 2004), 112.

⁴ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi* (Jakarta: Erlangga Group), 63.

dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.⁵

Istilah supervisi mempunyai pengertian yang luas, sebagaimana pengertian supervisi yang dikemukakan oleh Boardman, bahwa supervisi merupakan suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi, dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.⁶

Jadi pada hakikatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personel, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan. Dengan kata lain dalam pelaksanaan supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru agar ada perbaikan atau peningkatan kemampuan guru, yang selanjutnya perbaikan dan peningkatan kemampuan guru tersebut ditransfer ke dalam proses mengajar sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan hasil belajar peserta didik.

Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Seperti yang kita ketahui pada pembahasan sebelumnya bahwa peran utama

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 239.

⁶ Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 195.

kepala sekolah salah satunya adalah sebagai seorang supervisor. Jadi pelaksanaan supervisi merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mensupervisi para guru dan staf yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

Pembinaan kompetensi guru oleh supervisor dimaksudkan agar terjadi peningkatan kualitas dan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka itu supervisor memiliki peranan sebagai berikut:

- a. Supervisor sebagai peneliti
- b. Supervisor sebagai konsultan
- c. Supervisor sebagai fasilitator
- d. Supervisor sebagai motivator
- e. Supervisor sebagai pelopor pembaharuan⁷

Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan karyawan di sekolah. Salah satu hal terpenting bagi kepala sekolah sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang melaksanakan kegiatan, tetapi juga membekali dengan pengetahuan dan pemahaman

⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: konsep, prinsip dan aplikasi dalam mengelola sekolah dan madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 116.

tentang tugas dan fungsinya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik.

Sebagai supervisor kepala sekolah bertugas membantu guru-guru dalam perbaikan pembelajaran terutama membantu dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam kelas. Maka dari itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan-kemampuan dalam melakukan tugasnya sebagai supervisor, seperti kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan.⁸

Sebagaimana yang dikatakan oleh Moh. Rifa'i yang dikutip oleh Ngalim Purwanto, dalam menjalankan tindakan-tindakan supervisi dengan sebaik-baiknya kepala sekolah hendaklah memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (realistis, mudah dilaksanakan)
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya
- d. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang disupervisi
- e. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi
- f. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah
- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan, pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi

⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2012), 35.

- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan
- j. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa
- k. Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.⁹

Selain itu, ada hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

- a. Kepribadian guru
- b. Peningkatan profesi secara kontinu
- c. Proses pembelajaran
- d. Penguasaan materi pelajaran
- e. Keragaman kemampuan guru
- f. Keragaman daerah, dan
- g. Kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat¹⁰

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antar lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan

⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 117.

¹⁰ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 18.

- sekolah dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.¹¹

Keseluruhan peran, tugas dan tanggung jawan kepala sekolah sebagai supervisor tersebut juga dikuatkan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah bahwasannya salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi supervisi yang meliputi:

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.¹²

Dari keterangan tersebut dapat diketahui bahwa salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi akademik. Untuk melaksanakannya diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal. Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah antara lain adalah sebagai berikut:

¹¹ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.*, 119.

¹² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.

- a. Memahami konsep, prinsip dan teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan.
- b. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP
- c. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/ metode/ teknik pembelajaran/ bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
- d. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- e. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- f. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.¹³

Kegiatan supervisi akademik bisa dilakukan dengan teknik supervisi langsung dan tidak langsung. Teknik supervisi langsung adalah aktivitas supervisi yang dilakukan melalui tatap muka langsung dengan guru baik pada saat guru mengajar di dalam kelas maupun pertemuan yang di atur di luar kelas. Diantara bentuk teknik supervisi ini adalah kunjungan kelas, pertemuan individual, dan kunjungan sekolah. Sedangkan teknik supervisi tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan melalui berbagai fasilitas pengawasan. Diantara bentuk teknik supervisi tidak langsung adalah

¹³ Dirjen PMPT, “*Supervisi Akademik: Materi Pelatihan Kemampuan Kepala Sekolah*” (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2010), 6.

rapat guru, penataran, penerbitan buletin profesional dan kunjungan antar kelas.¹⁴

Selain itu supervisi juga dapat dilakukan dengan menggunakan teknik kelompok. Teknik kelompok merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara kelompok meliputi:

- a. pertemuan atau rapat,
- b. diskusi kelompok,
- c. mengadakan penataran-penataran.¹⁵

4. Intensitas Pelaksanaan Supervisi

Kata Intensitas berasal dari kata “intens” yang berarti berarti hebat, atau sangat kuat, tinggi bergelora, penuh semangat, dan berapi-api, berkobar-kobar (perasaan), sangat emosional. Intensitas berarti keadaan tingkatan atau ukuran intensnya, yaitu sangat kuat atau penuh semangat.¹⁶

Menurut Poerwadarminto intensitas adalah suatu kegiatan yang sungguh-sungguh mendalam dan hal tersebut dapat bertambah dan kadang-kadang berkurang atau melemah. Indikator dari intensitas adalah keseringan (kontinuitas), kesungguhan atau kebulatan tekad (semangat) dan tenaga yang dikerahkan untuk melakukan suatu usaha (perhatian).¹⁷

¹⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: konsep, prinsip dan aplikasi dalam mengelola sekolah dan madrasah.*, 118.

¹⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.*, 122.

¹⁶ Kemendikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2009), 383.

¹⁷ WJS Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 575.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa intensitas adalah seberapa sering tingkat kesungguhan dan kekuatan yang dilakukan oleh seorang dalam melakukan suatu kegiatan serta menggunakan semua kemampuannya secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Maka intensitas dalam kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah tingkat keseringan kepala sekolah dalam melakukan kegiatan supervisi akademik di sekolah yang dapat mendorong guru dalam meningkatkan kinerja, kualitas dan kompetensinya.

B. Kajian tentang Kompetensi Pedagogik Guru

1. Pengertian Guru

Guru adalah sebuah profesi sebagaimana profesi lainnya yang merujuk pada pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan. Suatu profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih atau dipersiapkan untuk itu. Suatu profesi umumnya berkembang dari pekerjaan, yang kemudian berkembang makin matang serta ditunjang oleh tiga hal, yaitu keahlian, komitmen, dan keterampilan yang membentuk sebuah segitiga sama sisi yang di tengahnya terletak profesionalisme.¹⁸

Senada dengan itu, secara implisit, dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa guru adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan

¹⁸ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 117.

dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹⁹

Sedangkan acuan normatif diltindak lanjuti dengan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1: Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.²⁰

2. Pengertian Kompetensi

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *Competency* yang berarti: kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu ahli selaras dengan bidangnya. Hal senada di kemukakan oleh Supandi sebagaimana dikutip oleh Wahyudi bahwasannya kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan suatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.²¹

¹⁹ Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 29 ayat 1.

²⁰ Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1.

²¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar.*, 28.

Kompetensi dalam pembahasan ini berfokus seorang pada guru, sebagaimana yang diuraikan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.²²

3. Kompetensi Pedagogik Guru

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga guru antara lain kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dari keempat kompetensi guru tersebut kompetensi pedagogik guru menempati tempat yang paling penting dalam pendidikan pada umumnya serta dalam pelaksanaan pembelajaran karena guru memegang peranan dalam proses tersebut, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan yang melibatkan aspek kompetensi guru.²³

Lebih lanjut dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat 3 butir (a) dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran

²² Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1.

²³ Khofiatun, dkk, "Peran Kompetensi Pedagogik Guru dalam Pembelajaran Tematik di Sekolah Dasar", *Jurnal Pendidikan*, Volume 1, Nomor 5 (Mei, 2016), 984.

peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi ragam potensi yang dimilikinya.²⁴

Selain itu, kompetensi inti guru juga diuraikan dalam Undang-Undang mengenai standar kompetensi pedagogik pada guru mata pelajaran di SMA yang terdapat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007:²⁵

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empirik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- j. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan

²⁴ Putri Balqis, dkk, "Kompetensi Pedagogik Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa pada SMPN 3 Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 2 Nomor 1 (Agustus, 2014), 27.

²⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas serta memiliki kapabilitas kompetensi pedagogik yang baik.