

BAB II

KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Teori

1. Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *performance* atau *job performance* atau *work performance*.

Colquitt, Lepine, dan Wesson mengemukakan kinerja yaitu “*Job performance is formally defined as the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*”¹ Menurut pengertian di atas kinerja merupakan rangkaian perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja menurut Gibson dkk, didefinisikan sebagai “*Job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the*

¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance in the Workplace*. (New York: McGraw-Hill, 2009), h.32.

*organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness.*² Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berkualitas, efisien, dan efektif.

Stolovitch dan Keeps mengemukakan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.³ Donnelly, Gibson dan Ivancevich berpendapat lain, bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴ Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang ingin dicapai dan merujuk pada pelaksanaan tugas serta kemampuan untuk mencapai suatu tujuan.

Pengertian lainnya tentang kinerja menurut Widodo yaitu melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti diharapkan.⁵ King juga mengungkapkan bahwa kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.⁶

² Gibson, et al, *Organizational Behavior, Stucture, Processes*, 14th edition. (New York: Mc.Grow-Hill, 2009), h.374.

³ Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h. 14

⁴ *Ibid.*, h. 15

⁵ Harbani Pasaolong, *Kepemimpinan Birokrasi*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h.197

⁶ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h.61.

Menurut B. N. Ahuya yang dikutip oleh I Gusti Agung Rai “*Performance is the way of job or task is done by an individual, a group of an organization.*”⁷ Kinerja adalah cara menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh individu, maupun sekelompok organisasi.

Irham Fahmi mengemukakan, “kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”⁸ Secara lebih tegas Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Irham Fahmi mengatakan. “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”⁹ Lebih jauh, Indra Bastian menyatakan bahwa “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”¹⁰

Pabundu Tika mendefinisikan kinerja yaitu:

⁷ I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h.41.

⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h.2.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.¹¹

Menurut Bernadin dan Russel yang dikutip oleh Wukir dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, "*Performance is defined as the record of outcomes produce on specified job function or activity during a specific time period.*" Kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.¹²

Don Hellriegel dan John W. Slocum dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* mengatakan "*a key motivational principle states that performance is a function of a person's level of ability and motivation.*"¹³ Prinsip motivasi utama menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari tingkat kemampuan dan motivasi seseorang. Lebih lanjut Don Hellriegel dan John W. Slocum menjelaskan :

*Performance is likely to be high when (1) challenging goals have been set, (2) the moderators (ability, goal commitment, feedback, and task complexity) are present, and the mediators (direction, effort, persistence and task strategy) are operating.*¹⁴

¹¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h.121-122.

¹² Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), h.97.

¹³ Don Hellriegel, John W. Slocum, *Organizational Behaviour*. (USA: South-Western, Cengage Learning, 2011), h.159.

¹⁴ *Ibid.*, h.194.

Kinerja cenderung tinggi ketika (1) tujuan yang menantang telah ditetapkan, (2) moderator (kemampuan, komitmen tujuan, umpan balik, dan kompleksitas tugas) yang ada, dan mediator (arah, usaha, ketekunan, dan strategi tugas) beroperasi.

Michael Armstrong berpendapat dalam buku *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* menjelaskan:

*Performance is often defined simply in output terms – the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they are achieve it. The Oxford English Dictionary confirms this by including the phrase ‘carrying out’ in this definition of performance : “The accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken.” High performance result from appropriate behavior, especially discretionary behavior, and the effective use of the required knowledge, skills and competencies.*¹⁵

Kinerja sering didefinisikan hanya dalam keluaran saja atau pencapaian tujuan. Kinerja tidak hanya apa yang seseorang capai, tapi tentang bagaimana seseorang mencapainya. *The Oxford English Dictionary* menegaskan hal ini dengan memasukan frase ‘melaksanakan’ dalam definisi kinerja: prestasi, eksekusi, melaksanakan, bekerja sesuai dengan apapun yang diperintahkan. Kinerja yang tinggi berasal dari perilaku yang sesuai, terutama dalam hal penggunaan efektif dari pengetahuan, keterampilan dan kompetensi.

¹⁵ Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. (USA: Kogan Page, 2006), h.7.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas tentang definisi dari kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok serta fungsi dalam kurun waktu tertentu guna mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Miner mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.¹⁶

Menurut Lopes, standar pengukuran prestasi kerja sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja.
2. Kualitas kerja.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang diambil.
6. Perencanaan kerja.
7. Daerah organisasi kerja.¹⁷

¹⁶ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 172-173.

¹⁷ *Ibid.*, h.180.

Menurut Dessler yang dikutip Edy juga dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi*, menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain :

1. Keterampilan merencanakan
 - a) Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil
 - b) Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis
 - c) Merumuskan jadwal yang mungkin
 - d) Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan kearah pencapaian hasil yang dituntut.
2. Keterampilan mengorganisasi
 - a) Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan
 - b) Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan
 - c) Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja
3. Keterampilan mengarahkan
 - a) Kemampuan untuk memandu dan menyelia
 - b) Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan
4. Keterampilan mengendalikan
 - a) Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan
 - b) Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja
 - c) Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai
5. Menganalisis masalah
 - a) Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan
 - b) Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti
 - c) Menetapkan hubungan timbal balik
 - d) Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis¹⁸

¹⁸ *Ibid.*, h. 181-182.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson :

“Performance criteria vary from job to job, but the most common employee performance measures associated with many jobs include the following :

1. *Quantity of output*
2. *Quality of output*
3. *Timeliness of output*
4. *Presence/attendance on the job*
5. *Efficiency of work completed*
6. *Effectiveness of work completed”*¹⁹

Kriteria kinerja bervariasi antara pekerjaan satu dengan lainnya, tetapi pengukuran kinerja pegawai pada umumnya yang berhubungan dengan berbagai pekerjaan memiliki aspek-aspek seperti berikut :

1. Kuantitas hasil produksi
2. Kualitas hasil produksi
3. Ketepatan waktu produksi
4. Kehadiran
5. Efisiensi pekerjaan
6. Efektifitas pekerjaan

Menurut Gibson dkk, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi terbagi menjadi 3, yaitu *Individual Characteristics* (Karakteristik Individu); *Individual Motivation* (Motivasi Individu); serta *Rewards and Appraisal* (Imbalan dan Penghargaan).

1. *Individual Characteristics* (Karakteristik Individu)

¹⁹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management*. (USA: Cengage Learning, 2010), h.324.

Yang dimaksud dengan *individual characteristics* adalah karakteristik yang ada dalam diri pegawai yang bersifat unik atau berbeda satu sama lain dalam berbagai hal seperti sikap, persepsi, nilai-nilai yang dianut, dan keadaan kultural.

2. *Individual Motivation* (Motivasi Individu)

Motivasi dan kemampuan individu merupakan kombinasi yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Motivasi dapat dikatakan sebagai hal yang membuat pegawai tergerak untuk melakukan pekerjaan, dan kemampuannya dalam bekerja yang membimbingnya mengenai proses dan cara pegawai tersebut bekerja.

3. *Rewards and Appraisal* (Imbalan dan Penghargaan)

Salah satu pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai adalah sistem imbalan dan penghargaan untuk memancing gairah kinerja karyawan ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam hal lain, sistem imbalan dan penghargaan yang dimiliki oleh organisasi juga merupakan salah satu hal yang dapat menarik pegawai-pegawai baru yang memiliki kemampuan dan keterampilan tinggi ke dalam organisasi.²⁰

Moh. Pabundu Tika menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh ekstern antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.²¹

Armstrong dan Baron mengemukakan pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yang dikutip oleh Wibowo yaitu sebagai berikut :

²⁰ Gibson, dkk, *Op.Cit.*, h.10.

²¹ Moh. Pabundu Tika, *Op.Cit.*, h.122

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.²²

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Edy dalam buku Budaya Organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas dan Efisiensi
 Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efektifitas dan efisiensi organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah itu efektif atau tidak.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
 Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpangtindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. Disiplin
 Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

²² Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 100.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.²³

Menurut Simanjuntak kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.²⁴

Menurut Sedarmayanti, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen Kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.²⁵

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu perilaku kerja yang dicapai

²³ Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, h.176-178.

²⁴ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Jaya Media, 2014), h.126

²⁵ *Ibid.*, h.127

seseorang dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan indikator: 1) Kualitas hasil kerja, 2) Pencapaian target, 3) Tanggung jawab, 4) Pemanfaatan Waktu Kerja.

2. Supervisi

Berbagai macam konsep tentang pengertian supervisi. Secara historis, konsep supervisi secara tradisional diartikan sebagai kegiatan pengawasan atau inspeksi. Tujuannya sama yaitu menemukan kesalahan kemudian diperbaiki. Namun, dalam kegiatan inspeksi menyebabkan guru-guru lebih takut dan bekerja tidak lebih baik karena selalu takut merasa disalahkan. Pemahaman tersebut kurang tepat jika diterapkan pada saat ini, karena supervisi bukan hanya kegiatan pengawasan maupun inspeksi.

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu "*super*" dan "*vision*". Dalam Webster's New World Dictionary istilah *super* berarti "*higher in rank position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*", sedangkan kata *vision* berarti "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*". *Super* adalah posisi tertinggi untuk menjadi pengawas yang lebih unggul atau menjadi lebih baik dari lainnya, sedangkan *vision* adalah kemampuan melihat sesuatu yang tidak biasa untuk mengetahui

keadaan yang sebenarnya.²⁶ Supervisi adalah kegiatan perbaikan yang dilakukan untuk pendidikan yang lebih baik.

Hess mendefinisikan supervisi sebagai “... *interpersonal interaction with the general goal that one person, the supervisors, meets with another, the supervisee, in an effort to make the latter more effective in helping people.*”²⁷ Menurut definisi tersebut, supervisi adalah sebuah interaksi personal yang esensial dengan tujuan umum bahwa seseorang, yakni supervisor, bertemu dengan orang lain, yakni orang yang disupervisi, dalam usaha membuat lebih efektif untuk membantu orang. Dalam konteks kepengawasan sekolah, supervisor adalah pengawas sekolah, sedangkan yang disupervisi adalah kepala sekolah sebab pengawas sekolah membawahkan kepala sekolah. Namun, supervisor juga dapat dilakukan oleh kepala sekolah, dan pihak yang disupervisi adalah pustakawan sekolah.

Senada dengan pendapat Hess, pengertian supervisi yang dikemukakan oleh Loganbill, Hardy dan Delworth mengatakan bahwa: “*an intensive, interpersonally focused, one-to-one relationship in which one person is designated to facilitate the development of therapeutic competence in the other person.*”²⁸ Dari definisi tersebut dapat diketa-

²⁶ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 36.

²⁷ Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in The Helping Professions: 3rd Editions* (New York: Open University, 2008), h. 57.

²⁸ *Ibid.*

hui bahwa supervisi adalah sebuah hubungan terfokus secara interpersonal dan intensif satu-dengan-satu yang mana satu orang didesain untuk memfasilitasi pengembangan kompetensi seseorang.

Wiles dalam Syaiful Sagala menyatakan bahwa: "*supervision is an assistance in the development of a better teaching-learning situation*"²⁹. Supervisi adalah suatu bantuan dalam pengembangan dan peningkatan situasi pembelajaran (belajar mengajar) yang lebih baik. Senada dengan pendapat tersebut, Willem Mantja mengatakan bahwa supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar dan mengajar (PBM). Ada dua tujuan yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Ditegaskan kembali oleh Dadang bahwa supervisi merupakan usaha memberikan pelayanan agar guru menjadi profesional dalam menjalankan tugas melayani pesertanya.³⁰

Lebih jauh, Sergiovanni dan Starratt yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan sebagai berikut:

Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice, to better able to use their

²⁹ Syaeful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 91.

³⁰ Dadang Suhardan, *op.cit.*, h. 40.

*knowledge and skills to better serve parents and school and to make the school a more effective learning community.*³¹

Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa supervisi supervisi adalah suatu proses untuk membantu *stakeholder* sekolah maupun supervisor mempelajari praktik-praktik mereka, agar lebih baik dalam menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melayani orang tua dan sekolah, serta menjadikan sekolah sebagai komunitas pembelajaran yang lebih efektif.

Purwanto juga memiliki pandangan mengenai supervisi bahwa:

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya didalam mencapai tujuan sekolah. Berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat pelajaran dan metode mengajar yang lebih baik, cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran.³²

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Arikunto yang menyatakan bahwa supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru.³³

³¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 111.

³² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 76.

³³ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 4.

Oleh sebab itu, tujuan umum dari supervisi adalah perbaikan dan pembinaan seluruh komponen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang nantinya dapat berdampak pada pengkondisian situasi pembelajaran yang lebih baik. Seorang supervisor juga harus memahami fungsi supervisi agar dapat berjalan dengan efektif.

Hawkins dan Shohet menyebutkan ada tiga fungsi supervisi, yaitu: “*the development function, the resourcing function, dan the qualitative aspect*”. Ketiga fungsi tersebut pada dasarnya merupakan *quality control* dari supervisi. Lebih lanjut, Hawkins dan Shohet menjelaskan sebagai berikut:

*The developmental function, is about developing the skills, understanding and capacities of the supervisees. This is done through the reflection on, and exploration of, the supervisees' work with their clients; The resourcing function is a way of responding to how any workers engaged in personal work with clients are necessarily allowing themselves to be affected by the distress, pain and fragmentation of the client, and how they need time to become aware of how this has affected them and to deal with any reactions; The qualitative aspect of supervision provides the quality control function in work with people. It is not only lack of training or experience that necessitates the need in us, as workers, to have someone look with us at our work, but our inevitable human failings, blind spots, areas of vulnerability from our own wounds and our own prejudices.*³⁴

Jadi, menurut Hawkins dan Shohet, *the developmental function* merupakan pengembangan keterampilan-keterampilan, pemahaman dan kapasitas mereka yang disupervisi. Hal ini terjadi melalui refleksi

³⁴ Peter Hawkins and Robin Shohet, *op. cit.*, hh. 57-58.

dan eksplorasi pekerjaan mereka yang disupervisi dengan klien mereka. Lalu, *the resourcing function* adalah cara merespon bagaimana semua pekerja diajak dalam kerja personal dengan para klien yang mengizinkan diri mereka dipengaruhi oleh kesukaran, kesulitan, dan menjadi bagian dari klien, dan bagaimana mereka memerlukan waktu untuk menyadari bagaimana hal itu mempengaruhi mereka dan menyesuaikan dengan setiap reaksi. Dan fungsi yang ketiga adalah *qualitative aspect*, aspek kualitatif dari supervisi menyediakan fungsi kontrol kualitatif dalam bekerja dengan orang lain. Hal tersebut tidak hanya latihan atau pengalaman yang kita perlukan sebagai pekerja, seseorang memerhatikan pekerjaan kita, tetapi juga kegagalan manusia yang tidak dapat dihindarkan dan prasangka kita.

Kegiatan supervisi juga merupakan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah, yaitu memberikan bantuan, bimbingan, penilaian, pengawasan pada kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, Purwanto menyebutkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.

- 3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penatran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 6) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.³⁵

Supervisi juga berfungsi sebagai aktivitas pembinaan profesional. Pernyataan ini didukung dengan pendapat dari Wiles yang dikutip oleh Sri Banun bahwa supervisi merupakan bantuan untuk guru dalam perkembangan belajar mengajar agar lebih baik atau dengan kata lain *to be professional* guru.³⁶

Ada beberapa prinsip dalam melaksanakan supervisi. Piet Sahertian menyatakan sebagai berikut:

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan adalah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu, supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif.³⁷

³⁵ M. Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 119.

³⁶ Sri Banun, Muslim, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 40.

³⁷ Piet Sahertian, op. cit., h. 20.

Dari pernyataan tersebut, terlihat prinsip-prinsip dalam melakukan supervisi yaitu mengubah pola pikir, menciptakan situasi dan relasi sehingga pustakawan sekolah merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek, dan mendasarkan supervisi pada data dan fakta yang objektif.

Pernyataan tersebut juga sejalan dengan pendapat Sugiyanto yang dikutip oleh Piet Sahertian, menyatakan bahwa prinsip-prinsip supervisi meliputi :

- (a) ilmiah, yang di dalamnya mencakup unsur:
 - (1) sistematis berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu,
 - (2) objektif artinya data yang didapatkan berdasarkan pada observasi nyata bukan tafsiran pribadi,
 - (3) menggunakan instrumen yang dapat memberikan informasi tentang proses belajar mengajar yang sebenarnya,
- (b) demokratis,
- (c) kooperatif,
- (d) konstruktif dan kreatif.³⁸

Agar supervisi dapat berjalan dengan efektif, supervisor diharapkan memilih teknik-teknik supervisi yang cocok dengan tujuan yang diharapkan. Piet Sahertian mengemukakan bahwa: “Ada beberapa teknik supervisi, antara lain: (1) berkunjung ke kelas, (2) observasi kelas, (3) percakapan pribadi, (4) intervisi, (5) penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, (6) menilai diri sendiri”.³⁹

³⁸ *Ibid.*, h. 22.

³⁹ *Ibid.*, h. 52.

Hubungan antara *supervisor* dengan *supervisee* (pihak yang disupervisi) disebut *supervisory relationship*. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hewson yaitu:

*The supervisory relationship is one that can be educative, supportive, growthful, challenging and collegial. It is educative in that it provides a forum for research and to read more widely; supportive in that it provides a hand or an ear during the discovery process; growthful in that at its best it should increase our resources; challenging because it takes us out of our comfort zone; and collegial as it is a relationship of equals, albeit one more resourced than the other.*⁴⁰

Dalam penjelasan tersebut, *supervisory relationship* adalah sesuatu yang dapat menjadi edukatif, suportif, bertumbuh, tantangan, dan pertemanan. Disebut edukatif sebab menyediakan forum untuk penelitian dan membaca lebih luas. Suportif yaitu menyediakan sebuah ‘tangan dan telinga’ selama berlangsung proses pertemuan. Bertumbuh yaitu merupakan hal terbaik dalam meningkatkan sumber-sumber kita. Tantangan akan membawa kita keluar dari zona nyaman kita. Pertemanan sebagai sebuah hubungan yang setara, sekalipun seseorang memiliki kelebihan daripada yang lain.

Posisi supervisor dalam personalia pendidikan juga perlu dipahami dan dipelajari. Menurut Made Pidarta, posisi supervisor adalah kedudukan supervisor dalam personalia pendidikan yang tidak termasuk lini dan bukan staf. Namun, supervisor hanya merupakan fungsi de-

⁴⁰ Julie Hewson, “Passionate Supervision: A Wider Landscape” dalam *Passionate Supervision edited by Robin Shoher* (London: Jessica Kingsley Publisher, 2008), h. 35.

ngan tugas utama membina guru-guru. Lebih jauh, posisi supervisor itu dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

- 1) supervisor sebagai orang kunci,
- 2) supervisor sebagai orang ditengah-tengah,
- 3) supervisor sebagai operator lain,
- 4) supervisor sebagai penganalisis daerah, dan
- 5) sebagai supervisor antarhubungan.⁴¹

Pelaksanaan supervisi dilakukan secara sistematis artinya supervisi yang dilaksanakan dengan perencanaan yang matang. Kedua, secara objektif artinya supervisi yang dilaksanakan harus memberikan masukan sesuai dengan aspek yang ada dalam instrumen maupun tidak memihak siapapun atau tidak mementingkan kepentingan pribadi. Ketiga, realistis maksudnya supervisi dilaksanakan atas kenyataan yang sebenarnya yaitu pada keadaan atau hal-hal yang sudah dipahami dan dilakukan oleh para staf sekolah. Selanjutnya, antisipatif yaitu supervisi diarahkan untuk menghadapi kesulitan-kesulitan yang mungkin terjadi pada masa mendatang, kemudian konstruktif artinya supervisi harus memberikan saran-saran perbaikan kepada guru untuk terus berkembang. Kreatif, supervisi harus mengembangkan inisiatif dan kreativitas guru atau tenaga kependidikan lainnya dalam proses pembelajaran. Supervisi harus dilaksanakan secara *cooperative* yang artinya supervisi harus mengembangkan rasa kebersamaan untuk menciptakan dan mengembangkan situasi belajar mengajar. Kepala seko-

⁴¹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Konstektual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hh. 56-60.

lah sebagai supervisor menjadikan guru maupun pihak yang disupervisi sebagai *partner* untuk bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan.

Supervisor merupakan peran yang strategis bagi kepala sekolah dalam melakukan fungsi manajemen dalam pengawasan (*controlling*), pembinaan dan pengembangan (*development*) kompetensi bagi anggota organisasi sekolah. Kepala sekolah dalam sebagai pimpinan dalam menjalankan fungsinya perlu efektif dan efisien. Dalam hal ini, selama proses aktivitas organisasi sekolah tersebut dilakukan, maka kepala sekolah pada kegiatan supervisi dituntut untuk inovatif dalam menemukan solusi maupun alternatif pemecahan masalah.

Dalam kegiatan supervisi, kepala sekolah memberikan bimbingan kepada pustakawan sekolah terkait pekerjaannya, menjelaskan dengan jelas tugas yang diberikan, menilai pekerjaan yang telah dilakukan, memperbaiki kesalahan, dan memberikan solusi terhadap permasalahan mengenai kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Serta mampu menggiatkan pertumbuhan pustakawan sekolah, dengan mengembangkan kompetensi, keterampilan atau pengetahuan, mengidentifikasi bakat dan kemampuan pustakawan sekolah yang nantinya dapat diikutsertakan dalam program pelatihan untuk upaya pengembangan pribadi.

Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu menciptakan hubungan yang baik dan harmonis dengan seluruh warga sekolah, membangun suasana kekeluargaan dengan meniadakan pertentangan individual atau kelompok. Dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah sebagai supervisor, harus memandang pihak yang disupervisi baik guru maupun pegawai sekolah lainnya, sebagai *partner* untuk bersama-sama membangun sistem pembelajaran yang lebih baik.

Berdasarkan pengertian dan konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan pimpinan kepada pegawai dalam bentuk pembinaan yang direncanakan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif, dengan indikator: 1) pengarahan kerja, 2) evaluasi kerja, 3) pemberian dukungan kerja, 4) pengembangan diri.

3. Pustakawan Sekolah

Perpustakaan sekolah merupakan salah satu sarana dan fasilitas penyelenggaraan pendidikan.⁴² Perpustakaan sekolah merupakan komponen pendidikan yang sangat penting. Kenyataannya, karena berbagai alasan, belum setiap sekolah mampu menyediakan perpustakaan yang diharapkan. Perpustakaan sekolah berada pada lingkungan

⁴² Sutarno N.S, *Manajemen Perpustakaan Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Sagung Seto, 2006), h. 39

sekolah, penanggung jawabnya yaitu Kepala Sekolah, sedangkan pengelolaanya biasanya adalah guru dan pegawai yang ditugaskan.⁴³

Sumber daya manusia perpustakaan sekolah dimungkinkan terdiri dari guru, pustakawan, dan karyawan.⁴⁴ Guru berperan sebagai mediator antara perpustakaan-kepala sekolah, perpustakaan-guru, dan perpustakaan-siswa. Pustakawan bertugas untuk melaksanakan kegiatan perpustakaan seperti pengadaan, pencatatan, klasifikasi, pengkatalogan, penjajaran, dan pemberdayaan perpustakaan.

Kebutuhan jumlah tenaga disesuaikan dengan struktur organisasi, volume pekerjaan, maupun jumlah pemakai potensial (siswa, guru, karyawan) sekolah itu. Oleh karena itu berdasarkan pertimbangan pemanfaatan teknologi informasi dan perbedaan tingkat pendidikan pemakai disarankan kebutuhan tenaga minimal sebagai berikut :⁴⁵

No	Jenjang Sekolah	Jumlah Siswa	Pustakawan	Guru Pustakawan	Administrasi
1	SD/MI	1 – 240	1	1	1
2	SD/MI	241-500	2	1	2
3	SD/MI	> 500	3	1	3
4	SMP/MTs	1 – 120	1	1	2
5	SMP/MTs	121 – 240	2	1	3
6	SMP/MTs	241 – 500	3	1	4

⁴³ *Ibid.*, h.40.

⁴⁴ Lasa Hs, *Manajemen Perpustakaan Sekolah*. (Yogyakarta: Pinus Book Publisher, 2009), h. 37

⁴⁵ *Ibid.*, h. 38.

7	SMA/MA	1 – 120	1	1	2
8	SMA/MA	121 – 240	2	1	3
9	SMA/MA	241 - 500	3	1	4

Tabel 2.1 Kebutuhan Tenaga Perpustakaan

Pustakawan, adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana penyelenggara tugas utama kepastakawanan pada unit-unit perpustakaan, dokumentasi dan informasi pada instansi pemerintah.⁴⁶ Pustakawan adalah seseorang yang memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau pelatihan kepastakawanan serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan. Jabatan Fungsional Pustakawan terdiri dari Pustakawan tingkat terampil dan Pustakawan tingkat ahli.

Jenjang Jabatan Pustakawan tingkat terampil dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, adalah :

- a. Pustakawan Pelaksana.
 1. Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b.
 2. Pengatur, golongan ruang II/c.
 3. Pengatur Tingkat I, Golongan ruang II/d
- b. Pustakawan Pelaksana Lanjutan.
 1. Penata Muda, golongan ruang III/a
 2. Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b.
- c. Pustakawan Penyelia.
 1. Penata, golongan ruang III/c
 2. Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.

⁴⁶ Undang-Undang Negara Republik Indonesia No.43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan.

Jenjang Jabatan Pustakawan tingkat ahli dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, adalah :

- a. Pustakawan Pertama.
 1. Penata Muda, golongan ruang III/a.
 2. Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b.
- b. Pustakawan Muda.
 1. Penata, golongan ruang III/c
 2. Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.
- c. Pustakawan Madya.
 1. Pembina, golongan IV/a
 2. Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b
 3. Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c
- d. Pustakawan Utama.
 1. Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d
 2. Pembina Utama, golongan ruang IV/e.⁴⁷

Pustakawan sekolah adalah anggota staf berkualifikasi profesional yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan perpustakaan sekolah. Sedapat mungkin dibantu staf yang cukup, bekerja sama dengan semua anggota komunitas sekolah dan berhubungan dengan perpustakaan umum lainnya. Peran pustakawan sekolah bervariasi tergantung pada anggaran, kurikulum dan metodologi pengajaran di sekolah, dalam batas kerangka kerja keuangan dan perundang-undangan nasional. Selain itu, pustakawan sekolah juga memiliki tugas pokok. Tugas pokok pustakawan yaitu :

- a. Pengorganisasian dan pendayagunaan koleksi bahan pustaka/sumber informasi, meliputi :
 1. Pengembangan koleksi;
 2. Pengolahan bahan pustaka;
 3. Penyimpanan dan pelestarian bahan pustaka;
 4. Pelayanan informasi.

⁴⁷ Undang-Undang Negara Republik Indonesia No.43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan.

- b. Pemasyarakatan perpustakaan, dokumentasi dan informasi, meliputi :
 - 1. Penyuluhan;
 - 2. Publisitas;
 - 3. Pameran.
- c. Pengkajian dan pengembangan perpustakaan, meliputi :
 - 1. Pengkajian;
 - 2. Pengembangan perpustakaan;
 - 3. Analisis/kritik karya kepastakawanan;
 - 4. Penelaahan pengembangan di bidang perpustakaan, dokumentasi dan informasi.⁴⁸

Agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, maka perlu dipahami rincian tugas masing-masing. Pustakawan bertugas :

- a. Melaksanakan Pengadaan
Pengadaan dapat dilakukan dengan cara : pembelian/langganan, tukar-menukar, titipan, hadiah, sumbangan, infak, atau membuat sendiri. Dalam pengadaan ini diperlukan perencanaan anggaran, jenis koleksi, pentahapan dalam pengadaan.
- b. Mengolah Bahan Pustaka
Pustakawan bertanggung jawab penuh atas kegiatan pengolahan ini meskipun dalam pelaksanaannya dibantu oleh tenaga administrasi dan guru pustakawan. Kegiatan pengolahan ini meliputi; pencatatan, klasifikasi, katalogisasi, pelabelan, penjajaran, pelestarian, dan pengawetan.
- c. Memberdayakan Bahan Informasi
Bahan informasi yang dikelola perpustakaan sekolah perlu diberdayakan secara optimal agar memberikan manfaat kepada masyarakat. Pemberdayaan ini antara lain berupa penyediaan jasa informasi, sirkulasi, referensi, pelayanan fotokopi, penelusuran literatur, pelayanan baca di tempat, maupun pelayanan internet.⁴⁹

Penyelenggaraan perpustakaan sekolah sebagai sumber belajar banyak ditentukan oleh kemampuan dan moral kerja pustakawan se-

⁴⁸ Undang-Undang Negara Republik Indonesia No.43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan.

⁴⁹ Lasa Hs, *Op. Cit.*, h. 39-40.

kolah. Dengan kemampuannya petugas perpustakaan sekolah akan selalu mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya, dan dengan moral kerja yang tinggi pustakawan sekolah akan mengerjakan tugas-tugasnya dengan penuh semangat, penuh kegairahan dan semata-mata mengabdikan dirinya untuk kepentingan pendidikan bangsa. Oleh sebab itu kemampuan dan moral kerja pustakawan sekolah harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus.

Pengertian pembinaan pustakawan sekolah adalah segenap usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan moral kerja pustakawan sekolah.⁵⁰ Menurut definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pembinaan pustakawan sekolah mengacu pada pembinaan kemampuannya agar kinerjanya maksimal, dan selain itu juga mengacu pada pembinaan moral kerjanya agar memiliki semangat dan kegairahan kerja. Pembinaan pustakawan sekolah merupakan tanggung jawab Kepala Sekolah.⁵¹

Metode yang dapat digunakan untuk membina kemampuan pustakawan sekolah bermacam-macam. Kepala sekolah harus mampu menentukan metode yang sekiranya dapat digunakan untuk membina kemampuan pustakawan sekolah. Menurut Ibrahim Bafadal metode yang dapat digunakan Kepala Sekolah antara lain bimbingan, pendi-

⁵⁰ Ibrahim Bafadal, *Pengelolaan Perpustakaan Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 181.

⁵¹ *Ibid.*, h. 181.

dikan formal, kursus, penataran, *workshop*, seminar, symposium, ceramah, perpustakaan jabatan, dan sebagainya.⁵²

Selain pembinaan kemampuannya, moral kerja pustakawan sekolah juga harus dibina agar mereka memiliki moral kerja yang tinggi. Dalam hal ini ada beberapa cara yang bisa dilakukan Kepala Sekolah dalam membina moral pustakawan sekolah, yaitu :

- (a) Berilah pustakawan sekolah gaji atau tunjangan yang cukup sesuai dengan kemampuan sekolah.
- (b) Berilah perhatian setinggi-tingginya kepada kondisi kerja pustakawan sekolah.
- (c) Berilah perhatian setinggi-tingginya kepada usaha-usaha pustakawan sekolah.
- (d) Hargailah prestasi kerja pustakawan sekolah.
- (e) Berilah kesempatan untuk maju dan berkembang.
- (f) Ikut sertakan dalam kegiatan sekolah.⁵³

4. Hubungan antara Supervisi dengan Kinerja

Supervisi merupakan salah satu unsur penting yang harus dilakukan pimpinan terhadap anggota dalam suatu organisasi. Supervisi memberikan motivasi kepada pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja secara optimal. Hubungan antara supervisi dengan kinerja diungkapkan di dalam buku *Rahasia Menjadi Guru Hebat* :

Melalui supervisi, guru akan tertib secara administrasi dan tertib dalam hal jumlah jam mengajar. Imbasnya, kinerja guru pun akan meningkat. Sebisa mungkin, kepala sekolah atau pengawas membiarkan guru mengajar sesuai kesehariannya sehingga guru

⁵² *Ibid.*, h. 184.

⁵³ *Ibid.*, h. 186-188.

benar-benar mengetahui kekurangan dan kelebihan saat supervisi selesai dilakukan.⁵⁴

Maksud dari pernyataan di atas yaitu, jika pada supervisi tahap pertama ditemukan beberapa kekurangan dan kelemahan seorang guru, maka pada supervisi kedua diharapkan guru tersebut dapat membaikinya. Sama halnya dengan pustakawan sekolah, melalui supervisi pustakawan sekolah akan tertib secara administrasi dan dalam pengelolaan perpustakaan.

Seorang supervisor berurusan dengan persiapan kepemimpinan yang efektif di dalam staff. Untuk melaksanakannya, harus selalu berusaha untuk memperbaiki atau mengembangkan sensitivitasnya terhadap perasaan orang lain agar dapat melaksanakan hubungan kerja sama yang kooperatif dalam mencapai tujuan-tujuan di dalam kelompok yang bekerja dengannya.⁵⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah sebagai supervisor harus selalu berusaha memperbaiki atau mengembangkan dan menjaga perasaan orang lain yang disupervisi demi terciptanya kerjasama yang baik dalam pencapaian tujuan sekolah.

Terdapat beberapa pendapat ahli mengenai hubungan antara supervisi dengan kinerja yang dikutip oleh Anuradha Sharma:

The influence of supervision on job performance of work groups has been reported by Davis (1962) and Likert (1959). They concluded that 'employee oriented' supervisors tend to get better productivity.

⁵⁴ Mulyana A. Z., *Rahasia Menjadi Guru Hebat*. (Surabaya: Grasindo, 2010), h. 118.

⁵⁵ Purwanto, *op.cit.*, h.85

*Bose (1957), Sequeira (1962), James and Kanugo (1966) have also emphasized the importance of the type of supervision on employee job performance. Bose (1955) conclude that employee centered supervision was positively correlated to productivity and morale.*⁵⁶

Berdasarkan uraian di atas, berkaitan dengan tujuan umum dan khusus, telah menunjukkan bahwa supervisi merupakan variabel yang dianggap potensial untuk optimalisasi pengembangan karir pegawai.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Peneliti menemukan beberapa penelitian berkaitan dengan kinerja yang salah satunya dilakukan oleh Marudut Marpaung dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekretariat Jendral Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Senayan Jakarta. Hasil yang didapat dari penelitian tersebut yaitu:

Koperasi adalah kegiatan pinjam-toko dan untuk mewakili setiap sektor ekonomi yang sangat penting di Indonesia, berhasil atau tidak ada kerjasama adalah ledearship, kerja sama tim dan staf performannce dengan khususnya di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. Masalah ini, apa dampak positif atau negatif dari kepemimpinan, kerja sama tim untuk staf performannce kerjasama di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. penelitian bertujuan untuk mengetahui ledearship dan efek kerja sama tim yang signifikan bagi kinerja staf cooperation di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta, itu akan telah harapan dari penelitian untuk memberikan fungsi staf kerja sama tim di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.

Data penelitian adalah reabilitas, 0829> 0378. Hasil penelitian dari variabel parsial ini penting karena kepemimpinan untuk staf kinerja th (2.380)> t t (1725) dan kerja sama tim untuk kinerja staf th

⁵⁶ Anuradha Sharma, *Management and Job Performance*. (New Delhi: Giant Publishing House, 2007), h. 11

(3170) > t t (1725) oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima. Dan kemudian uji F untuk variabel leadership dan kerja sama tim variabel simultan terhadap variabel kinerja F h (8577) > F t (3592), oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima. Dan nilai determinat adalah $r^2 = 0709 = 50,2\%$. Akhirnya, untuk menunjukkan adalah leadership dan kerja sama tim simultan memberikan kontribusi cukup baik (50,2%) terhadap kinerja staf di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.⁵⁷

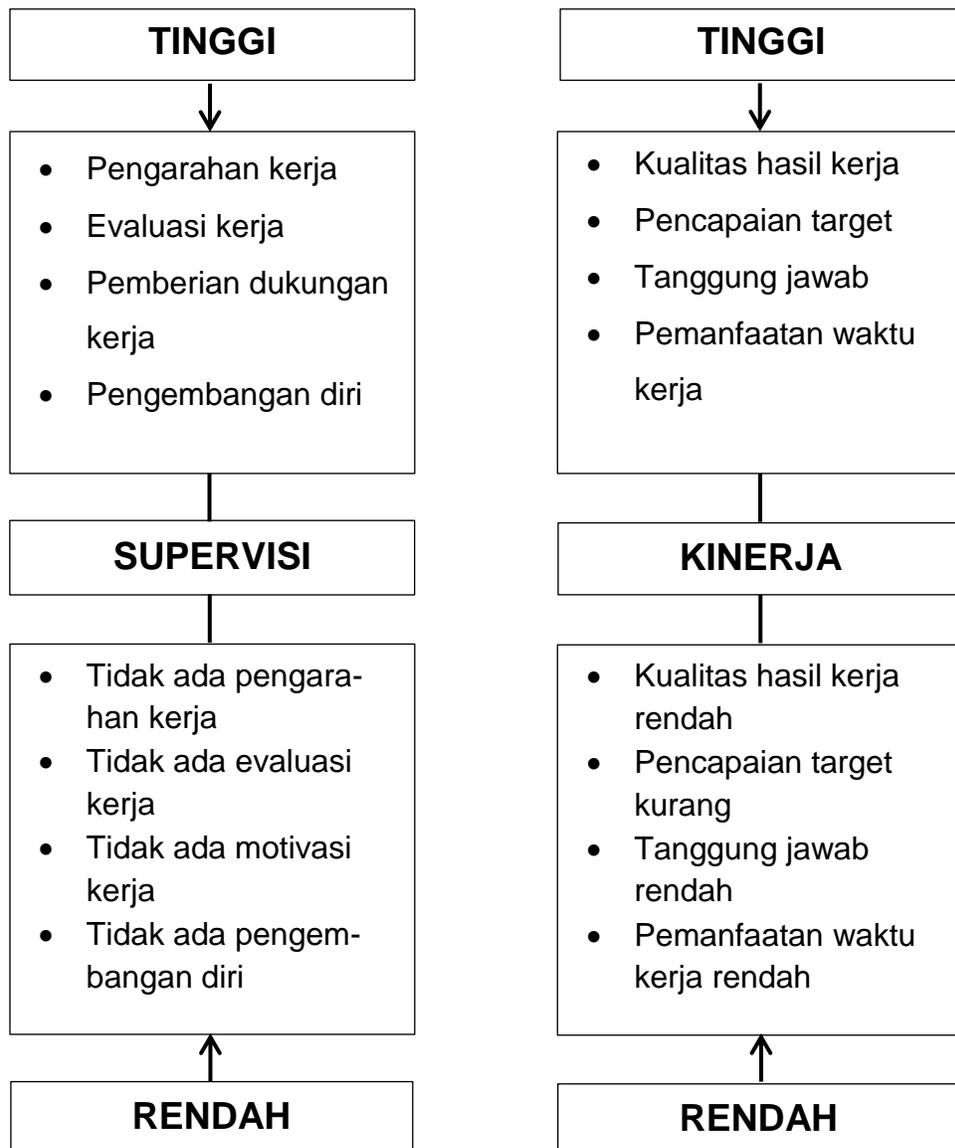
Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi, 2) jumlah populasi 30 orang dan 20 sampling terdapat pengaruh kerja kelompok (*teamwork*) yang signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi, 3) terdapat pengaruh kepemimpinan dan *teamwork* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan koperasi di Sekretariat Jendral Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Senayan Jakarta.

C. Kerangka Berpikir

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui supervisi. Supervisi yang dilaksanakan dengan baik akan menciptakan pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab akan kewajibannya yaitu pekerjaannya.

⁵⁷ Marudut Marpaung, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekretariat Jendral Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Senayan Jakarta*. (Jakarta: 2015).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara supervisi dengan kinerja. Jika supervisi tidak dilakukan, maka kinerja pegawai disuatu organisasi tidak maksimal. Sebaliknya, jika supervisi dilakukan, maka kinerja pegawai akan maksimal. Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

D. Rumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : “Terdapat Hubungan Positif Antara Supervisi Kepala Sekolah dengan Kinerja Pustakawan SMA Negeri di Kota Administrasi Jakarta Timur”.