

## BAB II

### KERANGKA TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### A. Deskripsi Teoretik

##### 1. Responsibilitas Kerja

Secara etimologis kata responsibilitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *responsibility* yang bila diterjemahkan kata tersebut menjadi tanggung jawab. Selain kata tanggung jawab ada juga kata pertanggungjawaban yang dilekati imbuhan gabung per- an. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata tanggung jawab memiliki makna “1. Keadaan wajib menanggung segala sesuatu (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkirakan, dsb); 2. Fungsi menerima pembebanan sebagai akibat sikap pihak sendiri atau pihak lain”.<sup>1</sup>

Sebelum membahas mengenai konsep responsibilitas kerja, perlu dipahami bahwa responsibilitas (tanggung jawab) dengan tugas

---

<sup>1</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ke-3* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 1139.

adalah sesuatu yang berbeda. Menurut Anthony Kelly, terdapat perbedaan antara *responsibility* (tanggung jawab) dengan *duty* (tugas): “*there is a distinction between duties and responsibilities. Responsibilities are the activities that define a job; duties are activities done in pursuit of the responsibility.*”<sup>2</sup> Ada perbedaan antara tugas dan tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kegiatan yang mendefinisikan pekerjaan, sedangkan tugas adalah kegiatan yang dilakukan dalam mencapai tanggung jawab.

Berikut ini konsep mengenai tanggung jawab yang dikemukakan oleh Daft dan Marcic: “*responsibility is the duty to perform the task or activity as assigned.*”<sup>3</sup> Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang pegawai untuk melaksanakan tugas atau aktivitas yang telah ditugaskan dalam sebuah organisasi.

Laurie J. Mullins mengemukakan tanggung jawab sebagai: “*responsibility involves an obligation by the subordinate to perform certain decisions and having to accept possible reprimand from the manager for unsatisfactory performance.*”<sup>4</sup> Tanggung jawab meliputi kewajiban oleh bawahan untuk melakukan tugas tertentu atau memuat

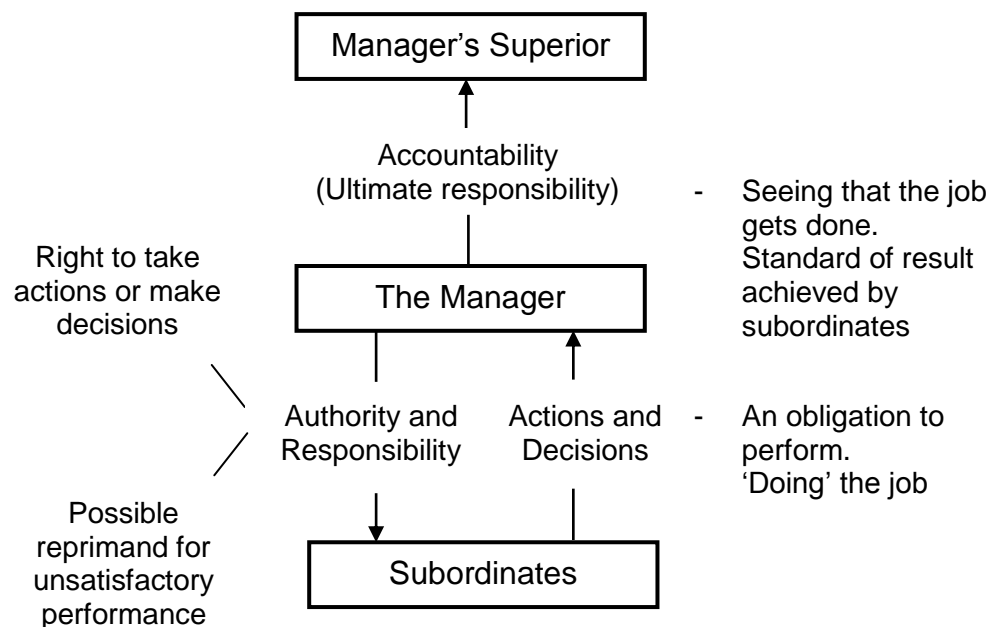
---

<sup>2</sup> Anthony Kelly, *The Intellectual Capital of Schools: Measuring and Managing of Knowledge, Responsibility and Reward: Lesson from the Commercial Sector* (New York: Kluwer Academic Publisher, 2004), h. 47.

<sup>3</sup> Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding Management* (South-Western: Cengage Learning, 2011), h. 226.

<sup>4</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour* (London: Prentice Hall, 2005), h. 850.

keputusan tertentu dan harus menerima kemungkinan teguran dari manajer untuk kinerja yang tidak memuaskan. Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa seorang pegawai yang bertanggung jawab kepada pekerjaannya, harus bersedia menerima pengarahan maupun sanksi berupa teguran, jika pegawai tersebut memiliki kinerja yang kurang baik. Laurie juga menggambarkan hirarki organisasi dan struktur komando mengenai tanggung jawab berikut ini:



**Gambar 2.1 The Basis of Delegation<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> *Ibid.*, h. 851.

Konsep tanggung jawab (konsep tanggung jawab) juga dikemukakan oleh Marie Bander sebagai berikut:

*Responsibility means doing what is right, keeping your promise and acting appropriately, it means fulfilling your obligation and doing your duty. Responsibility people are honest, trustworthy, and dependable and when they do something wrong, they admit their mistakes and do what they can to make it right.*<sup>6</sup>

Dari pandangan tersebut dapat dipahami bahwa tanggung jawab merupakan melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Hal ini berarti memenuhi kewajiban dan melakukan tugas. Seseorang yang bertanggung jawab memiliki sikap jujur, dapat dipercaya, dan dapat diandalkan, dan ketika mereka melakukan sesuatu yang salah, mereka mengakui kesalahan mereka dan melakukan apa yang mereka bisa untuk memperbaikinya.

Long menyebutkan ada dua jenis tanggung jawab, berikut pernyataannya:

*The first kind is retrospective responsibility, as when a person is held responsible or accountable for actions she has committed. I call this kind of responsibility "retrospective" because it is backward-looking; it concerns an agent's relations to an event that has actually occurred (and so lies in the past)... This is the most familiar kind of responsibility, but we also use the term "responsibility" to describe an agent's relation to an action that has not yet occurred, one which the agent is able to perform, and may or may not perform; this is the kind of responsibility I call prospective responsibility... These two kinds of responsibility - retrospective and prospective - are linked, in that the wrongs*

---

<sup>6</sup> Marie Bander, *Responsibility Counts* (London: Routledge and Kegan Paul, 2002), h. 8.

*we can be held retrospectively responsible for are precisely those that it was our prospective responsibility to avoid.*<sup>7</sup>

Pernyataan Long di atas menjelaskan bahwa tanggung jawab dibagi menjadi 2 jenis yaitu tanggung jawab retrospektif dan prospektif. Tanggung jawab retrospektif adalah tanggung jawab yang disebabkan oleh tindakan yang telah dilakukan pada masa lalu. Sebaliknya, tanggung jawab prospektif dijelaskan sebagai relasi pelaku dengan tindakan yang belum terjadi, pelaku dapat melakukan atau tidak dapat melakukan, sehingga tampak tanggung jawab ini merupakan kombinasi antara otoritas dan kewajiban. Jika dikaitkan dengan kerja, tanggung jawab retrospektif adalah tanggung jawab yang muncul sebagai pertanggungjawaban atas kerja atau pekerjaan di masa lalu. Sedangkan tanggung jawab prospektif memiliki makna bahwa kesadaran pelaku pada pekerjaan yang dibebankan kepadanya mengandung risiko dan merupakan tanggung jawab secara penuh.

Berbeda pandangan dengan Long, Corlett yang menyebutkan bahwa ada dua jenis tanggung jawab yaitu *legal responsibility* dan *moral responsibility*. Berikut pernyataan Corlett:

*There is a legal responsibility, which is when one is properly judge responsible for something according to the rules of a legal system... In this way, moral responsibility is an ontologically*

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, hh. 124-125

*prior notion, and serves well as our guide to who deserves to be punished for some wrongful and harmful outcome.*<sup>8</sup>

Pandangan Corlett di atas menerangkan bahwa *legal responsibility* berkaitan dengan pertanggungjawaban tindakan pada hukum formal yang berlaku, sedangkan *moral responsibility* merupakan tanggung jawab pada tindakan-tindakan yang tidak diganjar dengan sanksi hukum, melainkan sanksi moral oleh masyarakat. Oleh sebab itu, setiap pekerjaan akan dituntut tanggung jawabnya baik secara hukum maupun secara moral.

Terdapat motif yang mempengaruhi tanggung jawab, menurut Raffoul adalah:

*Four motifs govern the traditional interpretation of responsibility what we could call the four “fundamental concepts” of the traditional account of responsibility: (1) the belief that human being is an agent or a subject, (2) the notion that the subject is a voluntary agent, (3) the reliance on causality, (4) the assumption that the responsible being is a rational subject.*<sup>9</sup>

Raffoul menyatakan bahwa ada empat motif yang mempengaruhi penafsiran tradisional tentang tanggung jawab, yaitu: (1) mempercayai bahwa manusia adalah pelaku atau subjek, (2) gagasan bahwa pelaku adalah pelaku yang sengaja, (3) kepercayaan tentang kausalitas di mana tanggung jawab didefinisikan sebagai

---

<sup>8</sup> J. Angelo Corlett, *Responsibility and Punishment: Library of Ethics And Applied Philosophy* (Dordrecht: Springer, 2006), hh. 16-19.

<sup>9</sup> Francois Raffoul, *The Origins of Responsibility* (Bloomington: Indiana University Press, 2010), hh. 8-9.

sebab dari tindakan, dan (4) asumsi bahwa bertanggung jawab adalah subjek yang rasional. Dengan demikian dapat diartikan bahwa tanggung jawab kerja adalah seseorang yang sadar bahwa dialah yang melakukan pekerjaan itu, dan juga dia secara sadar melakukan pekerjaan tersebut yang secara hakikatnya menuntut pertanggungjawaban darinya.

Mengenai siapa yang bertanggung jawab, Istihyaque Haji dan Stefaan E. Cuypers menyatakan sebagai berikut:

*The analysis we favor is that a person is morally responsible for performing an action if and only if he is an agent of an appropriate sort, he performs the action on the basis of the belief that he is doing something morally obligatory, right, or wrong, he has responsibility grounding control in performing the action, and the action causally issues from authentic actional springs.<sup>10</sup>*

Dari pernyataan tersebut, bahwa seseorang dinyatakan bertanggung jawab secara moral jika ia adalah pelaku yang melakukan tindakan berdasarkan kewajiban moral, benar, atau salah dan dia sendiri memiliki kontrol untuk melakukan atau tidak tindakan tersebut.

Andrew juga menyatakan bahwa: *“responsibility is clearly a central moral concept. Moreover, it deeply connected to obligation, on*

---

<sup>10</sup> Istihyaque Haji and Stefaan E. Cuypers, *Moral Responsibility Authenticity and Education* (New York: Routledge, 2008), h. 8.

*which Prichard focuses*".<sup>11</sup> Dari pernyataan tersebut, tanggung jawab tampaknya merupakan konsep yang berpusat pada moral yang berkaitan dengan kewajiban. Tanggung jawab menurut Andrew dapat dianalogikan: *"If S has an obligation to do A, then S is responsible both for the performance of A and the failure to perform A."*<sup>12</sup> Jika S memiliki kewajiban terhadap A, maka S bertanggung jawab untuk kinerja A dan kegagalan yang dilakukan oleh A. Maka dapat disimpulkan, jika memiliki kewajiban terhadap seseorang, maka orang tersebut bertanggung jawab terhadap kinerja dan kegagalan yang dihadapi.

Guru memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara umum, guru merupakan orang yang bertanggung jawab dalam mendidik, sedangkan secara khusus guru merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif, kognitif, dan psikomotorik.

Tanggung jawab guru dapat dijabarkan ke dalam sejumlah kompetensi yang lebih khusus, yaitu sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab moral, setiap guru harus mampu menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila dan mengamalkannya.
- b. Tanggung jawab dalam bidang pendidikan di sekolah, setiap guru harus menguasai cara-cara belajar mengajar yang

---

<sup>11</sup> Andrew Sneddon, *Action and Responsibility* (Dordrecht: Springer, 2006), h. 76.

<sup>12</sup> *Ibid.*



- efektif, mampu mengembangkan kurikulum silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.
- c. Tanggung jawab dalam kemasyarakatan, setiap guru harus turut serta dalam mensukseskan pembangunan. Dan harus mampu membimbing, mengabdikan dan melayani masyarakat.
  - d. Tanggung jawab dalam keilmuan, setiap guru harus turut serta memajukan keilmuannya khususnya yang menjadi spesifikasinya dengan penelitian dan pengembangan.<sup>13</sup>

Paling sedikit ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya, yakni:

- 1) Guru bertugas sebagai pengajar.
- 2) Guru bertugas sebagai pembimbing.
- 3) Guru bertugas sebagai administrator kelas.
- 4) Guru bertugas sebagai pengembangan kurikulum.
- 5) Guru bertugas untuk mengembangkan profesi.
- 6) Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.<sup>14</sup>

Tanggung jawab yang dimiliki setiap individu akan membuatnya mentaati dan mematuhi nilai-nilai serta peraturan yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Dengan mentaati dan mematuhi nilai serta aturan organisasi, individu tersebut memiliki kemampuan untuk mengontrol perilaku dan kehati-hatian dalam melakukan pekerjaannya. Sikap ini juga akan berdampak pada individu yang memiliki disiplin

---

<sup>13</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 20.

<sup>14</sup> <http://www.bookletku.com/2016/01/tanggung-jawab-profesi-guru.html> (diakses pada 10 Desember 2016 pukul. 15.00 WIB).

yang tinggi, yang nantinya juga akan berpengaruh pada prestasi individu itu sendiri dan kemajuan pada organisasi.

Berdasarkan kajian konsep di atas, maka dapat disintesis bahwa tanggung jawab (tanggung jawab) kerja adalah kesediaan seseorang untuk berperilaku dan bertindak dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan guna mencapai hasil yang maksimal, dengan indikator: 1) melaksanakan tugas dengan baik dan benar, 2) patuh terhadap nilai dan aturan, 3) disiplin tinggi, 4) bersedia menerima sanksi dari pimpinan, 5) menggali potensi diri.

## **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 acutness 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.<sup>15</sup> Dengan kata lain supervisi adalah kegiatan perbaikan yang dilakukan untuk pendidikan yang lebih baik. Untuk mengetahui lebih dalam mengenai supervisi maka dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang supervisi.

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.”*<sup>16</sup> 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.

---

<sup>15</sup> Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 36.

<sup>16</sup> Peter Hawkins and Robin Shohet, *Supervision in The Helping Professions: 3<sup>rd</sup> Editions* (New York: Open University, 2008), h. 57.

Namun, supervisor juga dapat dilakukan oleh kepala sekolah, dan pihak yang disupervisi adalah guru.

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.”*<sup>17</sup> Dari definisi tersebut dapat diketahui 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”*<sup>18</sup>. Supervisi adalah suatu bantuan dalam pengembangan dan peningkatan situasi pembelajaran (belajar mengajar) yang lebih baik. Dalam hal ini, tujuan supervisi adalah membantu meningkatkan kesempatan dan kemampuan sekolah untuk kontribusi terhadap kesuksesan akademik siswa secara lebih efektif.

Senada dengan pendapat tersebut, Willem Mantja mengatakan bahwa supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar dan mengajar (PBM).

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Syaeful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 91.

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 peserta didiknya.<sup>19</sup>

Sahertian mendefinisikan supervisi sebagai suatu usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.<sup>20</sup> 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 knowledge and skills to better serve parents and school and to make the school a more effective learning community.*<sup>21</sup>

Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa supervisi supervisi adalah suatu proses untuk membantu baik guru maupun supervisor mempelajari praktik-praktik mereka, agar lebih baik dalam menggunakan oengetahuan 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:

---

<sup>19</sup> Dadang Suhardan, *op.cit.*, h. 40.

<sup>20</sup> Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 19.

<sup>21</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 111.

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.<sup>22</sup>

Dengan demikian, berdasarkan pengertian supervisi menurut Wiles, Sahertian, Sergiovanni dan Starrat, serta Purwanto, bahwa supervisi merupakan proses pembinaan yang dirancang untuk perbaikan dan membantu guru dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang baik.

Kegiatan supervisi tidak hanya mengawasi apakah guru sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah dibuat tetapi juga berusaha bersama guru-guru untuk menemukan solusi yang tepat dalam memperbaiki proses belajar mengajar. Guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif melainkan sebagai *partner* kerja yang memiliki pemahaman, pendapat, dan pengalaman yang perlu didengar dan diapresiasi serta diikutsertakan dalam usaha perbaikan pembelajaran.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Arikunto yang menyatakan bahwa supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan yang

---

<sup>22</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 76.

dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru.<sup>23</sup> Lalu, Arikunto pun menegaskan bahwa kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru agar kualitas pembelajaran meningkat.<sup>24</sup>

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*

---

<sup>23</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 4.

<sup>24</sup> *Ibid.*, h. 23.

*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.*<sup>25</sup>

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

---

<sup>25</sup> Peter Hawkins and Robin Shohet, *op. cit.*, hh. 57-58.



pengawasan pada kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan di sekolah, serta pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. 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.<sup>26</sup>

Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang salah satunya memiliki fungsi supervisi yang kompetensinya adalah (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru,

---

<sup>26</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 119.

(2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

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.<sup>29</sup>

Dari pernyataan tersebut, terlihat prinsip-prinsip dalam melakukan supervisi yaitu mengubah pola pikir, menciptakan situasi dan relasi sehingga guru-guru merasa aman dan merasa diterima

---

<sup>27</sup> <http://dikmenum.go.id/> diakses pada tanggal 2 Desember 2016 pada pukul. 19.12 WIB

<sup>28</sup> Sri Banun, Muslim, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 40.

<sup>29</sup> Piet Sahertian, op. cit., h. 20.

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.<sup>30</sup>

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) intervitasi, (5) penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, (6) menilai diri sendiri”.<sup>31</sup>

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

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, h. 22.

<sup>31</sup> *Ibid.*, h. 52.

*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.*<sup>32</sup>

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 dengan 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)

---

<sup>32</sup> Julie Hewson, “Passionate Supervision: A Wider Landscape” dalam *Passionate Supervision edited by Robin Shohet* (London: Jessica Kingsley Publisher, 2008), h. 35.

supervisor sebagai operator lain, 4) supervisor sebagai penganalisis daerah, dan 5) sebagai supervisor antarhubungan.<sup>33</sup>

Olivia berpendapat dalam Sahertian, seorang supervisor dapat berperan sebagai: Koordinator, Konsultan, Pemimpin Kelompok dan Evaluator.<sup>34</sup> Ada pun penjelasannya dapat diuraikan di bawah ini.

Peran kepala sekolah sebagai koordinator tampak dalam aktivitas mengkoordinasikan program-program sekolah agar berjalan baik, seperti menkoordinasikan tugas mengajar guru. Sebagai konsultan, kepala sekolah memberikan bantuan dan bersama-sama mengkonsultasikan permasalahan yang dihadapi guru. Sebagai pemimpin kelompok, aktivitas kepala sekolah dalam memimpin sejumlah guru dan mengembangkan kemampuan profesional guru. Sebagai evaluator, kepala sekolah membantu guru dalam menilai hasil dan proses belajar dan dapat menilai kurikulum yang sedang diterapkan.

Pelaksanaan supervisi hendaknya dilakukan secara sistematis artinya supervisi yang dilaksanakan harus 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

---

<sup>33</sup> Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hh. 56-60.

<sup>34</sup> Piet Sahertian, *op.cit.*, h. 25.

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. Yang tidak kalah penting dari penjelasan di atas, dalam supervisi harus dilaksanakan secara *cooperative* yang artinya supervisi harus mengembangkan rasa kebersamaan untuk menciptakan dan mengembangkan situasi belajar mengajar. Kepala sekolah 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 guru terkait pekerjaannya, menjelaskan dengan jelas tugas yang diberikan kepada guru, menilai pekerjaan yang telah dilakukan, memperbaiki kesalahan guru, dan memberikan solusi terhadap permasalahan mengenai kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Serta mampu menggiatkan pertumbuhan guru, dengan mengembangkan kompetensi, keterampilan atau pengetahuan guru, mengidentifikasi bakat dan kemampuan guru yang nantinya dapat diikutsertakan dalam program pelatihan untuk upaya pengembangan pribadi dan profesi guru.

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 disintesis bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan pimpinan kepada pegawai dalam bentuk pembinaan yang

direncanakan sehingga pekerjaan dapat terlaksana secara efektif, dengan indikator: 1) pengarahan kerja, 2) koordinasi, 3) evaluasi hasil kerja, 4) memberikan motivasi, 5) dorongan pengembangan diri.

### 3. Hubungan antara Supervisi dengan Responsibilitas

Peter Hawkins dan Robin Shohet dalam bukunya yaitu *Supervision In The Helping Professions*, menyatakan bahwa:

*In many settings the supervisor may carry some responsibility for the welfare of the clients and how the supervisee is working with them. Supervisors may carry the responsibility for upholding the standards of the agency in which the work is being done.*<sup>35</sup>

Dalam banyak pengaturan, supervisor dapat membawa beberapa tanggung jawab untuk kesejahteraan klien dan bagaimana pihak yang disupervisi bekerja dengan mereka. Supervisor dapat membawa tanggung jawab untuk menegakkan standar lembaga dimana pekerjaan sedang dilakukan.

Dalam buku yang sama, Peter Hawkins dan Robin Shohet juga menyatakan bahwa: *“here the supervisees keep the responsibility for the work they do with their clients, but consult with their supervisor, who is neither their trainer/nor manager, on those issues they wish to*

---

<sup>35</sup> Peter Hawkins and Robin Shohet, *op. cit.*, h. 58.



*explore*.<sup>36</sup> Disini pihak yang disupervisi tetap bertanggung jawab untuk pekerjaan yang mereka lakukan dengan klien mereka, tetapi berkonsultasi dengan atasan mereka, yang bukan pelatih mereka/ atau manager, pada isu-isu yang mereka ingin mendalaminya.

Edgar Stones dalam *Supervision in Teacher Education* menyatakan bahwa:

*The important difference is that with the former the responsibility for student teacher success or failure is entirely with students, with the latter supervisors assume the responsibility and seek information that will be useful in helping students overcome their deficiencies. This approach is one that supervisors will foster in their students so that it can hardly be inappropriate for their own work.*<sup>37</sup>

Pada pernyataan Edgar di atas menjelaskan perbedaan penting adalah bahwa dengan tanggung jawab sebelumnya untuk keberhasilan siswa atau kegagalan sepenuhnya oleh siswa, dengan supervisor terakhir bertanggung jawab dan mencari informasi yang akan berguna dalam membantu siswa mengatasi kekurangan mereka. Pendekatan ini adalah salah satu bentuk supervisi yang akan mendorong siswa sehingga pantas mengerjakan pekerjaan mereka sendiri.

Robin Shohet dalam bukunya yang berjudul *Passionate Supervision*, mengemukakan bahwa:

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, h. 60.

<sup>37</sup> Edgar Stones, *Supervision in Teacher Education* (London: Methuen & Co. Ltd, 2003), h. 48.

*As we set up a living sculpture in which the group supervisee chooses members of the group to represent the different roles and aspects of the organization/system that we want to explore, the bigger picture begins to emerge. It becomes easier and easier to see how the whole system is co-creating the situation; everyone is interconnected and has some responsibility for what is happening, and everyone is always doing the best they can.<sup>38</sup>*

Pernyataan Robin di atas menyatakan bahwa seperti kita mendirikan patung kehidupan di mana kelompok pihak yang disupervisi memilih anggota kelompok untuk mewakili peran yang berbeda dan aspek organisasi/sistem yang ingin kita untuk eksplorasi, gambaran yang lebih besar mulai muncul. Menjadi lebih mudah dan lebih mudah untuk melihat bagaimana seluruh sistem menciptakan situasi; semua orang saling berhubungan dan memiliki tanggung jawab untuk apa yang terjadi, dan semua orang selalu melakukan yang terbaik yang mereka bisa.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian mengenai tanggung jawab telah diteliti oleh John W.

Newstrom dan Keith Davis yang mengemukakan bahwa:

*Participation encourages people to accept responsibility in their group's activities. It is social processes by which people become self-involved in an organization and want to see it work successfully. As individuals begin to accept responsibility group activities, they see in it a way to do what they want to do, that is to get a job done for which they feel responsible. This idea of getting the group to want teamwork is a key step in developing into successful work unit. When people*

---

<sup>38</sup> Robin Shohet, *op. cit.*, h. 104.

*want to do something, they will find a way. Under these conditions employees see managers as supportive contributors to the team. Employees are ready to work actively with managers rather than reactively against them.*

Partisipasi mendorong seseorang untuk menerima tanggung jawab dalam kegiatan organisasi. Ini menunjukkan proses sosial dimana setiap orang akan melibatkan dirinya dalam sebuah organisasi dan ingin bekerja dengan sukses. Sebagai individu yang mulai menerima tanggung jawab dalam kegiatan organisasi, mereka mempelajari cara untuk meakukan apa yang harus mereka lakukan ketika mendapatkan masalah dalam pekerjaan, sehingga mereka merasa bertanggung jawab. Kerja sama tim dalam organisasi merupakan idea tau langkah penting dalam perkembangan unit kerja yang sukses. Ketika seseorang ingin melakukan sesuatu, mereka akan menemukan solusi. Dengan kondisi tersebut karyawan akan melihat manajer sebagai kontributor dalam mendukung tim. Karyawan akan siap bekerja secara aktif dengan manajer dan bukan reaktif terhadap mereka.

Berdasarkan penelitian di atas menunjukkan bahwa tanggung jawab akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Tanggung jawab akan tercipta oleh salah satu faktor yaitu adanya kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi perilaku guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pendidik di sekolah.

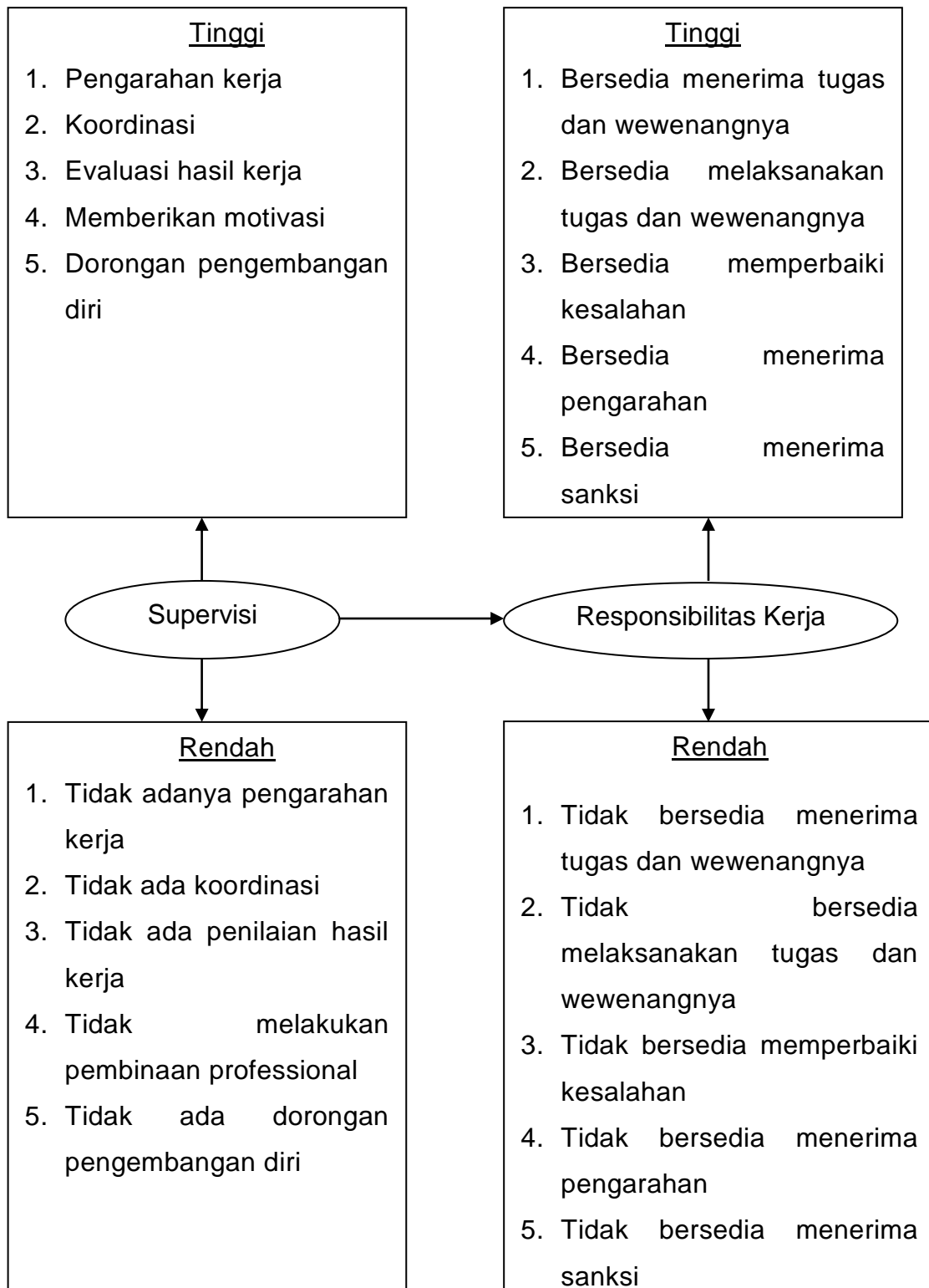
### **C. Kerangka Berpikir**

Tanggung jawab muncul pada diri pegawai sebab dalam pekerjaannya terjadi kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pimpinannya. Dengan adanya supervisi, mereka akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya. Kesungguhan memiliki makna bahwa pegawai tersebut bertanggung jawab agar tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam lingkup sekolah, kepala sekolah memiliki tugas sebagai supervisor. Kepala sekolah harus memastikan bahwa guru-guru melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Hal tersebut juga merupakan salah satu tanggung jawab seorang kepala sekolah. Oleh sebab itu dalam kegiatan supervisi, supervisor dengan pihak yang disupervisi sama-sama memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Jika supervisi dilaksanakan, maka akan ada tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sebaliknya jika tidak ada pelaksanaan supervisi maka pihak yang disupervisi memiliki tanggung jawab yang rendah pada pekerjaannya. Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:

**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**



#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoretik dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “Terdapat hubungan positif antara supervisi kepala sekolah dengan responsibilitas kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Cakung, Jakarta Timur”.