

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan pada tanggung jawab dan beban kerja yang diberikan padanya.<sup>10</sup> Hasibuan menyebut kinerja sebagai prestasi kerja, yakni suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.<sup>11</sup> Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja menyorot pada perbuatan atau tingkah laku seseorang dalam sebuah kelompok. Maka peningkatan kinerja atau prestasi kerja menjadi fokus yang penting pada SDM sebuah organisasi agar SDM tersebut mampu memberikan sumbangsih atau kontribusi dalam meningkatkan dan memajukan sebuah organisasi.<sup>12</sup>

Sedangkan menurut Sulistyorini, yang dikutip oleh Darmadi, kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya berdasarkan tujuan dan standar yang sudah ditentukan.<sup>13</sup> Dengan demikian kinerja merupakan hasil

---

<sup>10</sup> Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 67

<sup>11</sup> Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Enam, Jakarta: Haji Masagung, hlm. 136

<sup>12</sup> Indri Lastriyani dan Endang Herawan, 2013, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru*, Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.XVII No.1, Oktober, hlm. 96-106

<sup>13</sup> Darmadi, 2018, *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*, Bogor: Guepedia, hlm. 33

konkrit yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan oleh orang lain atas kerja yang dilakukan seseorang, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dalam kinerja, lanjut Darmadi, harus memenuhi tiga unsur, yakni kejelasan tugas dan kerja yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil capaian atau target yang diharapkan dari pekerjaan atau fungsi, serta kejelasan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan.<sup>14</sup>

Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata *performance* yang berarti perbuatan, pekerjaan atau pertunjukan.<sup>15</sup> Maka kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi. Sedangkan guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan, dan keilmuan”.<sup>16</sup>

Guru merupakan orang yang bekerja pada bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing sesuai dengan potensi dirinya.<sup>17</sup> Guru merupakan komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang sangat berperan dalam mengantarkan peserta didik pada tujuan pendidikan

---

<sup>14</sup> Darmadi, 2018, *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*, Bogor: Guepedia, hlm. 34

<sup>15</sup> S. Wojowasito dan Tito Wasito W., 2004, *Kamus Lengkap: Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Bandung: Hasta, hlm. 144

<sup>16</sup> Syafruddin Nurdin, dan Basyiruddin Usman, 2003, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, hlm. 8

<sup>17</sup> Hadari Nawawi, 2007, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, hlm. 123

yang telah ditentukan. Gurulah yang memikul tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan program pengajaran. Oleh karena itu mengajar adalah pekerjaan profesional karena menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang harus dipelajari secara sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan demi kemaslahatan orang lain.

Dengan memperhatikan istilah-istilah di atas, maka kinerja guru adalah sikap profesionalisme dari seorang guru dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya dalam membantu mewujudkan kepentingan anak didik dalam merubah watak dan karakteristik anak.

Dalam ruang lingkupnya, kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan beban kerja, target dan waktu yang telah ditentukan oleh sistem dalam lingkup sekolah.

#### **b. Kompetensi Guru**

Pada dasarnya kinerja guru sangat erat kaitannya dengan profesionalitas guru itu sendiri. Guru harus memiliki kemampuan sesuai dengan standar kompetensi yang ditentukan secara nasional. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, ditetapkan “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.<sup>18</sup> Sedangkan menurut Mulyasa bahwa “kompetensi adalah perangkat perilaku efektif

---

<sup>18</sup> Lihat Undang-Undang No. 14 tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen* pasal 1 ayat (10)

yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien”. Ciri seseorang yang memiliki kompetensi apabila dapat melakukan sesuatu, karena kompetensi merupakan daya untuk melakukan suatu tindakan sebagai hasil dari pembawaan dan latihan.<sup>19</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menetapkan bahwa “kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga guru antara lain kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial”.<sup>20</sup> Keempat jenis kompetensi guru beserta subkompetensi dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut :

### **1) Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian merupakan “kemampuan yang mencerminkan kepribadian mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia”.<sup>21</sup> Kompetensi pribadi yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri. Kompetensi pribadi meliputi

---

<sup>19</sup> Mulyasa, 2009, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 26

<sup>20</sup> Lihat lampiran Permendiknas No 16 Tahun 2007, *Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*

<sup>21</sup> Hamzah B. Uno, 2009, *Profesi Kependidikan “Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia”*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 18

“kemampuan-kemampuan dalam memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri dan menghargai diri”.<sup>22</sup> Secara rinci subkompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Subkompetensi kepribadian yang mantab dan stabil memiliki indikator *esensial*: bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- b) Subkompetensi kepribadian yang dewasa memiliki indikator *esensial*: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- c) Subkompetensi kepribadian yang arif memiliki indikator *esensial*: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.
- d) Subkompetensi kepribadian yang berwibawa memiliki indikator *esensial*: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- e) Subkompetensi akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator *esensial*: bertindak sesuai norma

---

<sup>22</sup> Kunandar, 2010, *Guru Profesional Manajemen dalam Pembelajaran*, Jakarta: PT. Indeks, hlm. 55

*religius* (iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

- f) Subkompetensi evaluasi diri dan pengembangan diri memiliki indikator *esensial*: memiliki kemampuan untuk berintrospeksi, dan mampu mengembangkan potensi diri secara optimal.<sup>23</sup>

Kompetensi pribadi adalah “sikap pribadi guru berjiwa Pancasila yang mengutamakan budaya bangsa Indonesia, yang rela berkorban bagi kelestarian bangsa dan negara”.<sup>24</sup> Dalam kompetensi pribadi, guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal, oleh karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan (yang harus di-gugu dan ditiru). Sebagai seorang model, guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competencies*).<sup>25</sup>

## 2) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik dijelaskan dalam Standar Nasional Pendidikan pasal 26 ayat 3 butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar,

---

<sup>23</sup> Farida Sarimaya, 2008, *Sertifikasi Guru Apa, Mengapa dan Bagaimana?*, Bandung: Yrama Widya, hlm. 18

<sup>24</sup> Kunandar, 2010, *Guru Profesional Manajemen dalam Pembelajaran*, Jakarta: PT. Indeks, hlm. 56

<sup>25</sup> Russeffendi, 2005, *Pengantar Kepada Membantu Guru Mengembangkan Kompetensinya dalam Pelajaran Matematika*, Bandung: Tarsito, hlm. 74

dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>26</sup> Secara rinci setiap subkompetensi dijabarkan menjadi indikator *esensial* sebagai berikut:

- a) Subkompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator *esensial*: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan *kognitif*, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal awal peserta didik.
- b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Subkompetensi ini memiliki indikator *esensial*: memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- c) Subkompetensi melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator *esensial*: menata latar (*setting*) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.

---

<sup>26</sup> Russeffendi, 2005, *Pengantar Kepada Membantu Guru Mengembangkan Kompetensinya dalam Pelajaran Matematika*, Bandung: Tarsito, hlm. 75

- d) Subkompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator *esensial*: merancang dan melaksanakan evaluasi (*asessement*) proses dan hasil belajar dengan menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
- e) Subkompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensinya, memiliki indikator *esensial*: memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.<sup>27</sup>

### 3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah “kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan”.<sup>28</sup> Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, sebab langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh sebab itu tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi ini.

Kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik (mata pelajaran/ bidang studi) yang

---

<sup>27</sup> Farida Sarimaya, 2008, *Sertifikasi Guru Apa, Mengapa dan Bagaimana?*, Bandung: Yrama Widya, hlm. 19-20

<sup>28</sup> Munardji, 2004, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Bina Ilmu, hlm. 7-8

diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus sehingga guru memiliki wibawa akademik.<sup>29</sup>

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat 3 butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.<sup>30</sup>

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator *esensial* sebagai berikut:

- a) Subkompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator *esensial*: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan

---

<sup>29</sup> Kunandar, 2010, *Guru Profesional Manajemen dalam Pembelajaran*, Jakarta: PT. Indeks, hlm. 56

<sup>30</sup> Mulyasa, E., 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS & KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 135

menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

- b) Subkompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator *esensial* menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian untuk memperdalam pengetahuan materi bidang studi secara profesional dalam konteks global.<sup>31</sup>

#### 4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif.<sup>32</sup>

Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator *esensial* sebagai berikut:

- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, subkompetensi ini memiliki indikator *esensial*: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.

---

<sup>31</sup> Farida Sarimaya, 2008, *Sertifikasi Guru Apa, Mengapa dan Bagaimana?*, Bandung: Yrama Widya, hlm. 21

<sup>32</sup> Kunandar, 2010, *Guru Profesional Manajemen dalam Pembelajaran*, Jakarta: PT. Indeks, hlm. 56

- b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga pendidik.
- c) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/ wali peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>33</sup>

### c. Indikator Kinerja Guru dalam Pembelajaran

Kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik,<sup>34</sup> yang meliputi: penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan interaksi belajar mengajar, penilaian prestasi belajar peserta didik.

#### 1) Penyusunan Rencana Pembelajaran

Seorang guru diharuskan memiliki kemampuan dalam merencanakan pengajaran. Sebelum mengajar hendaknya merencanakan program pengajaran, membuat persiapan mengajar yang akan disampaikan, karena dengan perencanaan dan persiapan yang tepat dan baik maka tujuan pengajaran akan lebih terarah dan berhasil.<sup>35</sup>

Dengan persiapan, guru bisa melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik lebih terarah dan proses pengajaran lebih efektif dan efisien.

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu

---

<sup>33</sup> Farida Sarimaya, 2008, *Sertifikasi Guru Apa, Mengapa dan Bagaimana?*, Bandung: Yrama Widya, hlm. 22

<sup>34</sup> Tim Penyusun Undang-undang No. 14, 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, hlm. 48

<sup>35</sup> B. Suryosubroto, 2010, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet. Ke-I, hlm. 27

mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Unsur/ komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a) Identitas Silabus,
- b) Standar Kompetensi (SK),
- c) Kompetensi Dasar (KD),
- d) Materi Pelajaran,
- e) Kegiatan Pembelajaran,
- f) Indikator,
- g) Alokasi Waktu,
- h) Sumber Pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen sebagai berikut:

- a) Identitas RPP,
- b) Standar Kompetensi (SK),
- c) Kompetensi Dasar (KD),
- d) Indikator,
- e) Tujuan Pembelajaran,
- f) Materi Pembelajaran,
- g) Metode Pembelajaran,
- h) Langkah-Langkah Kegiatan,
- i) Sumber Pembelajaran,
- j) Penilaian.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Pengembangan Bahan Ajar dan Media*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 22-23

## 2) Pelaksanaan Interaksi Belajar Mengajar

Dalam pelaksanaan interaksi belajar mengajar meliputi membuka pelajaran, menyajikan materi, menggunakan metode/ media, menggunakan alat peraga, menggunakan bahasan yang komunikatif, memotivasi peserta didik, mengorganisasi kegiatan, berinteraksi dengan peserta didik secara komunikatif, menyimpulkan pembelajaran, memberikan umpan balik, melaksanakan penilaian, menggunakan waktu.<sup>37</sup>

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.

### a) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

### b) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media

---

<sup>37</sup> Abdul Majid, 2006, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-II, hlm. 7

cetak, media audio, dan media visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya. Dalam kenyataannya di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

### c) Penggunaan Metode Pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.<sup>38</sup>

### 3) Evaluasi Penilaian Prestasi Belajar Peserta Didik

Untuk dapat menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan dan pengajaran perlu dilakukan usaha dan tindakan atau kegiatan untuk menilai penilaian hasil belajar bertujuan untuk

---

<sup>38</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Pengembangan Bahan Ajar dan Media*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23-24

melihat kemajuan belajar peserta didik dalam hal penguasaan materi pengajaran yang telah dipelajari tujuan yang ditetapkan.<sup>39</sup>

Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi yang meliputi kegiatan remedial dan kegiatan perbaikan program pembelajaran. Penilaian hasil belajar mengajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang telah dilakukan.<sup>40</sup>

Menurut Permendiknas nomor 17 tahun 2007 kompetensi pedagogik guru mata pelajaran terdiri atas 37 buah kompetensi yang dirangkum dalam 10 kompetensi inti yaitu:

- a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, *cultural*, emosional dan intelektual.
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran.
- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.

---

<sup>39</sup> B. Suryosubroto, 2010, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet. Ke-I, hlm. 53

<sup>40</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Pengembangan Bahan Ajar dan Media*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 25

- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, 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.<sup>41</sup>

Dengan demikian kinerja merupakan hasil dari aktualisasi kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru. Berdasarkan tanggung jawabnya, guru dituntut dapat menyelesaikan dan menuntaskan tanggung jawab tersebut dengan kompetensi yang dia miliki. Semakin tinggi kompetensi seorang guru, maka semakin tinggi pula peluang dia dalam menyelesaikan tanggung jawabnya sebagai guru. Manakala guru berhasil menuntaskan tanggung jawabnya, berarti ia memiliki kinerja yang baik.

Kinerja pada dasarnya merupakan kulminasi dari tiga hal yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya dan kondisi eksternal. Keterampilan ialah bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan pribadi dan kecakapan antar personal. Upaya ialah motivasi yang

---

<sup>41</sup> Mulyasa, E., 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS & KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 75

diperlihatkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal merupakan faktor-faktor di sekeliling orang tersebut yang menunjang pekerjaannya seperti infrastruktur, sarana prasarana dan fasilitas lainnya.<sup>42</sup>

Selain itu kinerja seseorang -yang dalam hal ini adalah guru- juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara keterampilan dan minat guru tersebut. Jika seorang guru ditempatkan dalam bidang yang berada pada keahliannya, ia akan dapat bekerja dengan maksimal. Sebaliknya, jika guru tidak ditempatkan pada selain keahliannya maka hal yang terjadi adalah sebaliknya, yakni keterbengkalaian pekerjaan hingga kegagalan kinerja. Alih-alih ia dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik, yang terjadi justru pekerjaan tersebut akan jauh dari sempurna.

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai kriteria kerja. Menurut Ivencevich dan Gomes, yang dikutip oleh Didi Pianda, ada delapan hal yang menjadi kriteria penilaian kinerja, yakni *quantity of work* (jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode), *quality of work* (kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya), *job knowledge* (penguasaan pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan), *creativity* (kreatifitas gagasan-gagasan yang ditampilkan dalam sebuah pelaksanaan kerja serta ide-ide yang dapat menyelesaikan persoalan), *cooperation* (kemampuan dan kesediaan bekerja sama

---

<sup>42</sup> Darmadi, 2018, *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru*, Bogor: Guepedia, hlm. 34

dengan rekan kerja), *dependability* (kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran kerja), *initiative* (semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas baru dan tanggung jawab yang diberikan), *personal qualities* (menyangkut kepribadian, keramahan, kepemimpinan dan integrasi pribadi).<sup>43</sup>

Di samping itu, sebagai aspek penilaian kinerja guru, ada tiga hal mendasar yang harus dikuasai guru sebagai pendidik dalam lingkungan sekolah. *Pertama*, kemampuan guru dalam membuat perencanaan pembelajaran yang meliputi perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, perencanaan pengelolaan kelas, perencanaan pengelolaan media dan sumber dan perencanaan penilaian hasil belajar siswa. *Kedua*, kemampuan guru dalam mengajar di kelas yang meliputi menggunakan metode, media dan bahan latihan, berkomunikasi dengan siswa, mendemonstrasikan khazanah metode mengajar, mendorong mengadakan keterlibatan siswa dalam pengajaran, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan dan perlengkapan, dan evaluasi hasil belajar. *Ketiga*, kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi yang meliputi membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain, menampilkan kegairahan dan kesungguhan

---

<sup>43</sup> Didi Pianda, 2018, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Sukabumi: Jejak Publisher, hlm. 14-15

dalam proses belajar mengajar serta dalam pelajaran yang diajarkan, mengelola interaksi pribadi dalam kelas.<sup>44</sup>

Untuk meningkatkan kinerja guru, Kepala Madrasah sebagai supervisor dapat menerapkan beberapa hal yang digambarkan oleh Tabrani dkk, yang dikutip oleh Didi Pianda, yang dengan hal-hal tersebut, guru dapat meningkatkan kinerjanya. Hal-hal tersebut ialah:

(1) Meningkatkan motivasi kinerja guru

Kepala Madrasah harus selalu memberikan motivasi kepada guru yang ada dalam lingkup kerjanya. Motivasi ini dapat berupa motivasi intrinsik, atau yang berkaitan dengan dirinya sendiri, atau bisa juga dengan motivasi ekstrinsik, atau motivasi yang berasal dari luar dirinya. Kepala Madrasah harus dapat meyakinkan guru tersebut bahwa ia dapat mengerjakan semua tugas dan tanggung jawab yang dibebankan padanya.

(2) Mendorong etos kerja guru

Etos kerja guru, menurut Tabrani, adalah etika kerja yang ada dalam diri seorang guru untuk berbuat yang tertuju pada sesuatu yang tujuan pendidikan. Secara sederhana, etos kerja guru adalah semangat kerja seorang guru tentang tanggung jawab yang ia jalankan. Seseorang yang memiliki etos kerja yang baik maka hasil kerjanya

---

<sup>44</sup> Didi Pianda, 2018, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Sukabumi: Jejak Publisher, hlm. 17

juga akan baik. Sebaliknya, seseorang yang etos kerjanya buruk, hasil kerjanya juga buruk. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu memberikan panduan kepada guru agar ia memiliki etos kerja yang tinggi.

### (3) Menciptakan lingkungan kerja yang baik

Lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan rasa nyaman pada setiap anggota kerja, termasuk guru. Lingkungan kerja guru adalah sekolah. Maka Kepala Madrasah harus bisa menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman sebab lingkungan yang nyaman menjadi dorongan psikis bagi setiap guru agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara ringan dan tanpa beban.

### (4) Optimalisasi kelompok kerja guru

Dalam lingkup sekolah terkadang ada kelompok-kelompok kerja guru yang dibentuk berdasarkan kesamaan program. Kelompok wali kelas, kelompok guru mapel dan lainnya misalnya. Kelompok tersebut pastinya memiliki fungsi dan tujuan yang sama sehingga dibentuklah sebuah kelompok kerja. Optimalisasi kelompok kerja dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja guru.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Didi Pianda, 2018, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Sukabumi: Jejak Publisher, hlm. 28-29

## 2. Supervisi Akademik

### a. Definisi dan Konsep Supervisi Akademik

Supervisi berasal dari dua kata yakni “super” yang berarti atas dan besar, dan “visi” yang berarti melihat, menilik atau mengawasi.<sup>46</sup> Dengan demikian supervisi adalah upaya menilik, melihat atau mengawasi kinerja orang-orang yang berada dalam garis tugas di bawah seorang supervisor dalam sebuah sistem organisasi.

Sri Marmoah memberikan definisi supervisi sebagai sebuah upaya memberikan bimbingan, layanan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individu maupun secara kelompok dalam memperbaiki kualitas pengajaran. Supervisi, lanjut Marmoah, memiliki kata kunci memberikan bimbingan dan bantuan. Maka pada prinsipnya supervisi adalah kegiatan Kepala Madrasah dalam memberikan bantuan, bimbingan dan layanan kepada semua guru dalam rangka memajukan dan meningkatkan kualitas masing-masing guru tersebut serta meningkatkan kinerja guru agar tercapai keberhasilan pembelajaran.<sup>47</sup> Selain itu dalam supervisi juga ada upaya Kepala Madrasah untuk mencari masalah-masalah yang ada pada masing-masing guru untuk kemudian dicarikan solusi dari permasalahan tersebut. Semua itu dalam rangka mewujudkan iklim pembelajaran yang baik dan progresif.

Nana Mulyana, mengutip pendapat Glickman, memaparkan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi

---

<sup>46</sup> Sujiranto, 2018, *Kompetensi Kepala Madrasah dalam Menyusun Program Supervisi*, Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, hlm. 16

<sup>47</sup> Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Deepublish, hlm. 125

tercapainya tujuan pembelajaran. Dengan demikian, supervisi bukanlah sekedar penilaian kinerja guru untuk dihakimi dan diadili, melainkan sebuah proses bimbingan, pelayanan terhadap guru dalam mengembangkan potensinya menjadi seorang guru demi tercapainya pembelajaran yang maksimal dan tepat sasaran.<sup>48</sup>

Supervisi berisi aktifitas menentukan kondisi yang esensial yang dapat menjamin terwujudnya tujuan-tujuan pendidikan. Orientasi supervisi dapat dikatakan sebagai proses pembantuan, yakni pembantuan dalam menciptakan iklim belajar mengajar agar tercipta suasana belajar yang baik. Supervisi tertuju pada kompetensi guru-guru dan personal sekolah lainnya yang dapat berupa dorongan, bimbingan serta pemberian kesempatan.<sup>49</sup>

Dalam konteks Islam, supervisi merupakan bagian dari sikap tanggung jawab Kepala Madrasah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah. Hal ini sebagaimana disinggung dalam hadist Nabi Muhammad SAW.

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: كُفُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

<sup>48</sup> Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Madrasah*, Tasikmalaya: Edu Publisher, hlm. 5

<sup>49</sup> Slameto, 2020, *Model, Program, Evaluasi Beserta Tren Supervisi Pendidikan*, Pasuruan: Qiara Media, hlm. 13

[أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر].<sup>50</sup>

“Bahwa setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Setiap kepala negara adalah pemimpin, dan dia bertanggung jawab atas kepemimpinan (rakyatnya), setiap perempuan/ ibu adalah pemimpin bagi rumah tangga suaminya dan anak-anaknya, ia bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin bagi harta tuannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Ketahuilah bahwa setiap kamu adalah pemimpin dan masing-masing bertanggung jawab atas kepemimpinannya.” (H.R. Al-Bukhari).

Dari aspek normatif, berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah bahwa Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab manajerial yang diantaranya berupa; mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>51</sup> Selain itu, secara spesifik, Kepala Madrasah berkewajiban melakukan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, yakni merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan

---

<sup>50</sup> Muhammad ibn Isma' il al-Bukhari, 2006, *Shahih al-Bukhari*, Arab Saudi: Maktabah al-Rusyd, hlm. 338. Hadits tersebut juga diriwayatkan oleh Imam Muslim, lihat Muslim Ibn al-Hajjaj, 1991, *Shahih Muslim*, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, hlm. 1459

<sup>51</sup> Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah harus memiliki lima kompetensi pokok dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yakni kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Lihat Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.<sup>52</sup>

Dengan adanya supervisi oleh Kepala Madrasah diharapkan perjalanan pembelajaran oleh guru dan peserta didik mampu berjalan dengan baik dan segala persoalan dapat segera teratasi. Keterlibatan seorang *leader* dalam sebuah lembaga menjadi satu hal yang fundamental. Sebagaimana diketahui bahwa persoalan yang muncul di masing-masing guru sangat beragam. Dengan keragaman persoalan yang dihadapi setiap guru dan karyawan di lingkungan sekolah sudah barang tentu dapat menjadi kendala dalam proses belajar mengajar. Dampaknya juga akan mengganggu stabilitas belajar peserta didik. Oleh karena itu Kepala Madrasah harus dengan sikap terbuka mau membantu dan melayani para guru dan karyawan dalam lingkungan sekolah.

Agar supervisi tersebut dapat dilakukan dengan baik, harus dilaksanakan dengan prinsip-prinsip: rasa aman kepada pihak yang disupervisi, bersifat konstruktif dan kreatif, realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya, terlaksana dengan sederhana, terjalin hubungan profesional bukan didasarkan atas hubungan pribadi, dan didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi, serta supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada Kepala Madrasah.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*

<sup>53</sup> Leniwati dan Yasir Arafat, 2017, *Implementasi Supervisi Akademik Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Manajemen Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Vol. 2, No. 1 Januari-Juni, hlm. 106-114

Hakikatnya proses supervisi melibatkan berbagai aspek yang ada dalam lingkungan sekolah, terutama Kepala Madrasah sebagai supervisor dan guru sebagai objek supervisi. Kepala Madrasah sebagai supervisor memiliki kedudukan yang sentral sehingga ia pun harus memahami seluk beluk supervisi secara mendalam. Supervisi tidak serta merta tindakan penilaian dan justifikasi terhadap kinerja guru, akan tetapi yang lebih esensial adalah bimbingan, arahan dan pelayanan terhadap guru untuk memaksimalkan pembelajaran.

Dalam melaksanakan supervisi, Kepala Madrasah harus memiliki inisiatif dan kreatifitas serta ide-ide cemerlang untuk membantu guru dalam memperbaiki kinerjanya. Mencarikan solusi bagi persoalan yang dihadapi guru tersebut. Terlebih apabila setiap guru memiliki persoalan yang berbeda, Kepala Madrasah selaku supervisor harus mampu memberikan solusi yang sesuai dengan persoalan tersebut.

Dalam lembaga pendidikan Islam, posisi dan peran Kepala Madrasah sebagai supervisor sangat sentral dan fundamental. Ia harus memiliki visi ke depan yang jelas. Visi itu diantaranya adalah meningkatkan kinerja dalam menyongsong kemajuan yang dapat direalisasikan dengan penuh rasa optimis meski dihadang oleh kendala dan rintangan yang berat. Kepemimpinan visioner selalu mendorong dan memotivasi dalam menghadapi seluruh rintangan yang ada tersebut. Seorang pemimpin yang visioner juga harus cerdas dalam mengambil solusi dari setiap permasalahan yang muncul. Hal ini juga berlaku dalam konteks lembaga pendidikan

Islam. Kepala Madrasah yang visioner juga harus memiliki keberanian dan solusi dalam menguraikan berbagai persoalan yang muncul.

Burt Namus mengatakan bahwa pemimpin visioner merupakan pemimpin yang efektif berdasarkan karakter antara lain; (1) Selalu memiliki rencana, (2) Berorientasi penuh pada hasil, (3) mengangkat visi-visi baru yang menantang, menjadi kebutuhan dan terjangkau, (4) Mengkomunikasikan visi, (5) Mempengaruhi orang lain untuk memperoleh dukungan, (6) Bersemangat memanfaatkan sumberdaya untuk mewujudkan visi.<sup>54</sup>

Salah satu ciri pemimpin ideal dan visioner adalah memiliki keunggulan dalam keilmuan dan rencana ke depan. Sebagaimana al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 30-33.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ  
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ  
مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠) وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ  
فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (٣١) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا  
إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (٣٢) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ  
فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ  
وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (٣٣)

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat; “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi”. Mereka bertanya (tentang hikmat ketetapan Tuhan itu dengan berkata): “Adakah Engkau (Ya Tuhan kami) hendak

<sup>54</sup> Haris Budiman, 2017, *Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam*, Jurnal Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 7, No. 1, Juni, Lampung: UIN Raden Intan Lampung, hlm. 44-59

menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal kami sentiasa bertasbih dengan memujiMu dan mensucikanMu?”. Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui akan apa yang kamu tidak mengetahuinya (30) Dan Dia telah mengajarkan Nabi Adam, akan segala nama benda-benda dan gunanya, kemudian ditunjukkannya kepada malaikat lalu Dia berfirman: “Terangkanlah kepadaKu nama benda-benda ini semuanya jika kamu golongan yang benar (31) Malaikat itu menjawab: “Maha suci Engkau (Ya Allah)! Kami tidak mempunyai pengetahuan selain dari apa yang Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkau jualah yang Maha Mengetahui, lagi Maha Bijaksana (32) Allah berfirman: “Wahai Adam! Terangkanlah nama benda-benda ini semua kepada mereka”. Maka setelah Nabi Adam menerangkan nama benda-benda itu kepada mereka, Allah berfirman: “Bukankah Aku telah katakan kepada kamu, bahwasanya Aku mengetahui segala rahasia langit dan bumi, dan Aku mengetahui apa yang kamu nyatakan dan apa yang kamu sembunyikan (33)” (Q.S. Al-Baqarah: 30-33).

Di situ, Allah menciptakan *khalifah* (pemimpin, pengatur dan pengelola) di bumi yang ternyata adalah Adam, moyang seluruh manusia di muka bumi. Manusia ini dinilai memiliki kecerdasan di atas para Malaikat yang selalu bertasbih dan mensucikan Allah. Hal ini dibuktikan Adam dengan kecerdasan menyebutkan hal-hal yang sudah diajarkan oleh Allah. Sementara para malaikat yang semula protes dan tidak setuju Adam dijadikan pemimpin di muka bumi, tak mampu menyebutkan apa yang sudah diajarkan padanya. Dengan demikian ukuran pertama dan utama menjadi seorang pemimpin adalah kecerdasan nalar, visi yang maju ke depan dan rencana yang jauh. Bukan spiritualitas yang tinggi yang mengalahkan kemampuan intelektual.

Para malaikat itu merasa suci dan paling bersih hingga merasa paling berhak menjadi *khalifah* di muka bumi. Ia menganggap ukuran kebaikan seorang pemimpin adalah sering memuji Allah dan mensucikan-Nya sehingga manusia –yang mereka sebut sumber kerusakan di bumi-

tidak pantas menduduki jabatan sebagai *khalifah* di bumi. Akan tetapi Allah berkehendak lain. Allah memilih manusia (Adam) sebagai pemimpin di muka bumi. Allah menegaskan bahwa Ia lebih tahu kemaslahatan yang akan muncul manakala manusia yang menjadi pemimpin muka bumi. Allah juga lebih paham bahwa suatu saat manusia lah yang dapat memakmurkan bumi, dan membangun peradaban yang maju sebagai wujud kemajuan zaman.<sup>55</sup>

Semenjak disahkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah, Kepala Madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan memiliki rel dan acuan kerja yang jelas. Kepala Madrasah tidak lagi sembarangan dalam menentukan arah Madrasah yang ia pimpin. Pun dalam menentukan Kepala Madrasah sebagai pemegang manajerial Madrasah secara kelembagaan. Hal ini karena seseorang yang akan ditunjuk menjadi Kepala Madrasah harus memenuhi beberapa kualifikasi yang ditentukan dengan standar Nasional. Tujuannya jelas, sebagaimana pasal 4 PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat,<sup>56</sup> dapat terwujud secara merata.

Selain Kepala Madrasah, dalam supervisi juga dibutuhkan respons dan antusias yang tinggi dari setiap guru. Terutama dalam meningkatkan kinerja, guru juga harus memiliki etos kerja yang tinggi. Motivasi pun harus muncul dari diri sendiri. Dengan demikian dalam supervisi muncul adanya

---

<sup>55</sup> Wahbah al-Zuhaili, 2009, *Tafsir al-Munir*, Damaskus: Dar al-Fikr, hlm. 137

<sup>56</sup> Lihat pasal 4 PP No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*

timbang balik yang antara Kepala Madrasah sebagai supervisor dan guru sebagai objek supervisi.

Guru dengan responsifitasnya terhadap supervisi Kepala Madrasah ini pada dasarnya merupakan implementasi nilai-nilai etika antara bawahan dan atasan dalam Islam. Konsep ini dipaparkan dalam surat an-Nisa' ayat 59 dalam sebuah konsep ketaatan terhadap *Ulil Amri*.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ ط

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan *Ulil Amri* di antara kamu” (Q.S An-Nisa' : 59).

Ayat ini secara gamblang menyebutkan bahwa ketaatan terhadap pemimpin berada setelah ketaatan kepada Allah dan Rasulnya. Selama ketaatan itu dalam rangka tidak menabrak aturan-aturan Allah maka ketaatan kepada pemimpin adalah wajib.<sup>57</sup> Konteks yang sama juga berlaku dalam lembaga pendidikan, bahwa setiap guru yang berada di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah, berdasarkan ayat tersebut maka wajib mengikuti aturan dan sistem yang dijalankan.

#### **b. Tujuan Supervisi Akademik**

Sebagaimana definisinya, bahwa supervisi adalah kegiatan memahami, mengamati kegiatan pembelajaran guru untuk kemudian ditemukan persoalan-persoalan yang menghambat pembelajaran dan membantu guru menemukan solusi dari setiap persoalan yang mereka

<sup>57</sup> Muhammad al-Qurthubi, 2006, *Al-Jami' Li Ahkam al-Qur'an*, Beirut: Ar-Reesalah: Jilid. 6, hlm. 429

hadapi untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif. Supervisi juga diartikan sebagai upaya memberikan pelayanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam rangka memperbaiki pengajaran.<sup>58</sup> Dengan demikian tujuan supervisi adalah mengembangkan dan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran oleh guru melalui tindakan pelayanan, bimbingan dari Kepala Sekolah/madrasah.

Sagala menyebutkan bahwa tujuan supervisi akademik adalah membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan proses belajar mengajar.<sup>59</sup> Lantip juga mengatakan bahwa supervisi akademik bertujuan membantu guru mengembangkan potensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru dan membimbing penelitian tindakan kelas.<sup>60</sup> Sedangkan Suharsimi menuturkan bahwa tujuan supervisi akademik diantaranya adalah meningkatkan kinerja peserta didik di sekolah, meningkatkan mutu kinerja guru, meningkatkan efektifitas kurikulum, meningkatkan efektifitas dan efisiensi sarana dan prasarana yang ada di sekolah, meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah khususnya dalam mendukung suasana kerja yang optimal sehingga peserta didik dapat mencapai prestasi belajar sesuai dengan yang diharapkan, meningkatkan kualitas umum sekolah khususnya kualitas pembelajaran yang menunjukkan

---

<sup>58</sup> Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Deepublish, hlm. 127

<sup>59</sup> Syaiful Sagala, 2009, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabet, hlm. 236

<sup>60</sup> Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media, hlm. 86-87

keberhasilan lulusan.<sup>61</sup> Dengan demikian, supervisi akademik memiliki fokus tujuan untuk meningkatkan kualitas guru dalam pembelajaran, baik secara personal maupun kelompok agar tercipta pembelajaran yang optimal demi terwujudnya *output* peserta didik yang berkualitas.

Tidak dapat dipungkiri bahwa guru dalam pembelajaran menjadi ujung tombak pendidikan. Guru pula yang setiap hari bertemu dan bertatap wajah dengan para peserta didik, baik dalam pembelajaran maupun hanya sekedar bertukar pendapat. Bahkan seringkali guru menjadi tempat mencurahkan kebingungan yang dihadapi oleh peserta didiknya. Karena merasa nyaman, para peserta didik kehilangan rasa sungkan untuk bercerita apapun. Keadaan inilah yang menjadikan guru sebagai ujung tombak pembelajaran. Maka memiliki integritas dan kreatifitas pembelajaran tinggi menjadi suatu keniscayaan bagi guru.

Kimbal Wiles menjelaskan bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar mengajar di sekolah/madrasah. Oleh karena itu agar supervisi dapat lebih maksimal, seorang supervisi harus memiliki 5 keterampilan yaitu, keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan, keterampilan dalam proses kelompok, keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan, keterampilan dalam mengatur personalia sekolah dan keterampilan dalam evaluasi.<sup>62</sup>

Ujarwanto dalam tesisnya mengatakan bahwa supervisi akademik Kepala Madrasah memiliki beberapa fungsi, yakni fungsi kontrol (*control*),

---

<sup>61</sup> Suharsimi Arikunto, 2006, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 41

<sup>62</sup> Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Deepublish, hlm. 127

fungsi dukungan (*support*) dan fungsi penghubung (*liaison*).<sup>63</sup> Fungsi kontrol supervisi menegaskan bahwa Kepala Madrasah berkewajiban dan bertanggungjawab mengawasi kinerja dan pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh para guru yang ada di bawah kepemimpinannya. Dalam fungsi kontrol tersebut Kepala Madrasah dapat menemukan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para guru. Selanjutnya Kepala Madrasah dapat memperbaiki dan memberikan bantuan penyelesaian terhadap masalah yang ditemukan.

Sedangkan fungsi dukungan (*support*) berarti Kepala Madrasah dengan sepenuhnya mendukung dan memberikan motivasi kepada para guru untuk menciptakan pembelajaran yang kreatif agar peserta didik dapat menyerap materi yang diberikan secara maksimal. Sementara fungsi penghubung dapat diartikan sebagai fungsi Kepala Madrasah dalam menyambung pembuat kebijakan (pemerintah) dan para guru sebagai pelaksanaan kebijakan dalam sektor pendidikan.

### **c. Ruang Lingkup Supervisi Akademik**

Merujuk pada definisi supervisi di atas, bahwa supervisi akademik adalah upaya Kepala Madrasah memberikan pelayanan dan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, maka dibutuhkan ruang lingkup dan cakupan yang jelas agar supervisi akademik dapat optimal dan tepat sasaran. Dengan demikian Kepala Madrasah harus memiliki indikator-indikator yang jelas dalam pelaksanaan supervisi akademik.

---

<sup>63</sup> Pawiro Ujarwanto, 2017, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam: Studi Multikasus MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SDN Sukoanyar 1 Wajak*, Tesis, Malang: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 27

Ruang lingkup supervisi akademik yang dimaksud meliputi *pertama*, pelaksanaan kurikulum yang sedang dijalankan, *kedua*, persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru, *ketiga*, pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi dan peraturan pelaksanaannya, *keempat*, peningkatan mutu pembelajaran.<sup>64</sup>

Ruang lingkup di atas apabila dicermati ada beberapa aspek yang terkait dengan supervisi akademik, yakni (1) kurikulum, (2) persiapan sebelum guru melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan pembelajaran sesuai kurikulum dan standar yang sudah ditentukan, (4) melaksanakan pembelajaran yang aktif dengan melibatkan seluruh peserta didik dan (5) penilaian dan evaluasi. Kelima hal tersebut yang menjadi target supervisi akademik Kepala Madrasah.

#### **d. Kompetensi Supervisi Akademik**

Sebagaimana paparan di atas bahwa pelaksanaan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, Kepala Madrasah meliputi tiga hal, yakni merencanakan tindakan supervisi, melaksanakan tindakan supervisi dan yang terakhir adalah menindaklanjuti supervisi yang telah dilakukan. Tiga hal ini merupakan tindakan yang sistematis dalam sebuah aktifitas bimbingan dan pelayanan bantuan Kepala Madrasah terhadap guru di lingkungan sekolah.

##### **1) Perencanaan program supervisi akademik**

Perencanaan merupakan hal mendasar yang pertama kali harus dikerjakan dalam setiap kegiatan. Perencanaan ini juga merupakan

---

<sup>64</sup> Pawiro Ujarwanto, 2017, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam: Studi Multikasus MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SDN Sukoanyar 1 Wajak*, Tesis, Malang: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 22

bagian dari manajemen –yang dalam hal ini adalah manajemen pendidikan. Hal ini mengacu pada definisi manajemen yang dipaparkan oleh Terry dan Franklin, yang dikutip oleh Jejen Musfah, bahwa manajemen adalah satu proses yang terdiri dari perencanaan, pengaturan, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk memenuhi sasaran hasil yang diwujudkan dengan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya.<sup>65</sup>

Perencanaan dapat diartikan sebagai upaya merancang, mengkonsep, menyusun dan mempersiapkan gambaran agenda yang akan dilaksanakan.<sup>66</sup> Dalam rencana tersebut telah disiapkan apa saja yang akan dilakukan dalam sebuah agenda. Dalam supervisi misalnya, seorang Kepala Madrasah sebelum melaksanakan supervisi harus sudah mempersiapkan konsep dan rancangan yang akan dilakukan dalam tindakan selanjutnya yakni pelaksanaan.

Kepala Madrasah dalam kedudukannya sebagai supervisor telah menyusun program supervisi pengajaran bersama dengan wakil Kepala Madrasah, kepala program keahlian, ketua pengajaran dan guru secara musyawarah. Supervisi yang bersifat ilmiah adalah: (1) Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu (berlanjut), (2) Objektif dalam pengertian ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata bukan berdasarkan tafsiran pribadi, (3) Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai

---

<sup>65</sup> Jejen Musfah, 2015, *Manajemen Pendidikan, Teori, Kebijakan dan Praktik*, Jakarta: Kencana, hlm. 2

<sup>66</sup> Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, hlm. 1995

umpan balik untuk mengadakan penelitian terhadap proses pembelajaran di kelas.<sup>67</sup>

Program supervisi akademik ini berorientasi kepada peningkatan kinerja guru dengan memiliki siklus dengan tahap perencanaan, pengamatan dan analisis intelektual. Supervisi difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan menjalankan siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar guru di kelas. Program supervisi akademik yang disusun oleh Kepala Madrasah berorientasi pada bimbingan terhadap tugas-tugas guru, seperti penyusunan program pengajaran, penyiapan perangkat pembelajaran (satuan acuan pelajaran, rencana pembelajaran, alat evaluasi, penyiapan media pembelajaran dan lain-lain).<sup>68</sup>

Dalam tesisnya, Pawiro Ujarwanto memaparkan bahwa perencanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah memiliki beberapa karakteristik. *Pertama*, tidak ada rencana yang standar dalam supervisi. Ini karena setiap guru memiliki kemampuan, kesulitan dan kebutuhan yang berbeda. Maka tindakan supervisi tidak dapat dilakukan secara global dan disamaratakan. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu memberikan arahan, bimbingan dan layanan kepada guru sesuai dengan kebutuhan mereka masing-masing sehingga

---

<sup>67</sup> Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 16

<sup>68</sup> Siti Wahidah, 2015, *Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Banda Aceh*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Volume 3, No. 3, Agustus, hlm. 50-57

dapat dikatakan bahwa dalam perencanaan supervisi akademik tidak ada standar umum yang dapat diterapkan pada semua guru.

*Kedua*, perencanaan supervisi memerlukan kreatifitas. Hal ini juga berkaitan dengan keberagaman persoalan guru dan peserta didik. Masalah yang tidak sama membutuhkan kreatifitas pemecahan oleh Kepala Madrasah dalam rangka menemukan solusi yang tepat sasaran. Di samping itu kreatifitas juga diperlukan dalam rangka menemukan inovasi program atau tindakan pembelajaran yang akan diterapkan oleh masing-masing guru.

*Ketiga*, perencanaan supervisi harus komprehensif. Persoalan yang harus diselesaikan oleh Kepala Madrasah sebagai supervisor tidak hanya berkaitan dengan SDM guru saja, akan tetapi juga berkaitan dengan alat kelengkapan pembelajaran yang lain. Selain guru, infrastruktur, metode, keadaan fisik, peserta didik dan bahkan Kepala Madrasah sendiri adalah rangkaian yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang komprehensif dan menyeluruh dalam melakukan supervisi akademik.

*Keempat*, perencanaan supervisi harus kooperatif. Dalam supervisi, masalah yang dibahas bukan hanya soal guru, oleh karena itu kompleksitas masalah ini harus menjadi pertimbangan Kepala Madrasah sebagai supervisor. Oleh karena masalah yang dihadapi sangat kompleks, seorang Kepala Madrasah harus mampu melibatkan dan mampu bekerjasama dengan berbagai unsur yang terkait dalam kegiatan belajar mengajar.

*Kelima*, perencanaan supervisi harus fleksibel. Dalam merencanakan program supervisi, seorang supervisor harus mampu merespons setiap perubahan yang terjadi. Ini karena setiap kondisi memiliki masalahnya masing-masing sehingga fleksibilitas program harus tetap dijaga.<sup>69</sup>

## 2) Pelaksanaan (eksekusi) supervisi akademik

Pelaksanaan merupakan eksekusi rencana yang sudah disusun dengan sistematis. Rencana yang sebelumnya disusun kemudian diaplikasikan dan diterapkan serta dilaksanakan dalam supervisi akademik terhadap guru-guru yang ada dalam lingkungan sekolah. Tujuannya jelas, agar guru-guru dapat menjalankan proses pembelajaran dengan baik dan sesuai dengan target yang dipasang oleh sekolah. Pembelajaran ini tentunya akan berdampak pada peserta didik sebagai objek pembelajaran. Pembelajaran yang baik, tertata dan konsisten di dalamnya akan menghasilkan *output* peserta didik yang berkualitas, sebaliknya, manakala pembelajaran kurang maksimal, peserta didik pula yang terkena imbasnya.

Ada beberapa bentuk supervisi yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah, (1) Kunjungan kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas, (2) Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru, (3) Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan

---

<sup>69</sup> Pawiro Ujarwanto, 2017, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam: Studi Multikasus MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SDN Sukoanyar 1 Wajak*, Tesis, Malang: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 56-58

masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan, (4) Kunjungan antar kelas atau antar sekolah merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau Kepala Madrasah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar, dan (5) Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kerja Kepala Madrasah, serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternatif penyelesaian, serta menerapkan alternatif masalah yang tepat.<sup>70</sup>

Dalam implementasinya, supervisi akademik Kepala Madrasah adalah fungsi pengawasan Kepala Madrasah yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesionalitas guru dalam beberapa hal yang meliputi, (1) merencanakan program pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai hasil pembelajaran, (4) membimbing dan melatih, (5) dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan beban kerja guru.<sup>71</sup>

### **3) Tindak lanjut dan evaluasi supervisi akademik**

Selanjutnya evaluasi supervisi merupakan tahap penilaian setiap kegiatan yang dilaksanakan, apakah supervisi sudah sesuai

---

<sup>70</sup> Henny, 2015, *Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada SMA Methodist Kota Banda Aceh*, Jurnal Intelektualita Vol. 3, No. 2, 1-10

<sup>71</sup> Pawiro Ujarwanto, 2017, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam: Studi Multikasus MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SDN Sukoanyar 1 Wajak*, Tesis, Malang: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 61

dengan tujuan yang ditetapkan atau belum. Sampai mana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Evaluasi supervisi lebih dikenal dengan tindak lanjut. Tindak lanjut yang dilaksanakan adalah apabila dalam pelaksanaan supervisi setelah diberikan masukan tetapi permasalahan tersebut masih belum bisa diatasi maka guru yang bersangkutan akan diikutsetakan dalam kegiatan ilmiah, seperti MGMP, workshop, pelatihan, seminar dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru.<sup>72</sup>

Kemudian dalam evaluasi merupakan pembuatan pertimbangan berdasarkan pada suatu kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan. Menurut TR Morrison dan Abdjul yang dikutip oleh Nanang, ada tiga faktor penting dalam pelaksanaan tindak lanjut atau evaluasi supervisi, yakni pertimbangan, deskripsi objek penilaian dan kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan. Sementara itu tujuan evaluasi adalah:

- a) Mencari dan menemukan dasar pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang telah dicapai dan apa yang memerlukan perhatian khusus.
- b) Menciptakan cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi pendidikan kepada pembangunan

---

<sup>72</sup> Leniwati dan Yasir Arafat, 2017, *Implementasi Supervisi Akademik Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Manajemen Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Vol. 2, No. 1 Januari-Juni, hlm. 106-114

sumberdaya (manusia, sarana prasarana dan biaya) pendidikan secara efektif dan efisien.

- c) Menemukan fakta tentang hambatan, kesulitan dan penyimpangan dalam program tahunan kemajuan belajar.<sup>73</sup>

Dalam proses evaluasi ada tiga hal mendasar yang biasanya dilakukan oleh supervisor, yakni identifikasi tujuan evaluasi, penyusunan desain dan metodologi dan pengukuran. Arikunto misalnya mengidentikkan evaluasi ini dengan metodologi ilmiah kajian penelitian. Hal ini karena evaluasi merupakan upaya pencarian fakta-fakta sehingga dalam penerapannya harus logis dan rasional serta melibatkan prinsip-prinsip metode ilmiah. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan oleh supervisor dalam mencari fakta-fakta dalam tindak lanjut, yakni dengan cara test, observasi, laporan diri, evaluasi diri dan teman sejawat.<sup>74</sup>

Kegiatan supervisi dilakukan dalam waktu yang tersusun secara periodik setelah supervisor melaksanakan penilaian, pembinaan, pemantauan dan analisis hasil pengawasan. Pada tahap selanjutnya Kepala Madrasah selaku supervisor melakukan analisis berdasarkan data hasil penilaian, pengawasan dan pemantauan. Kemudian dilanjutkan dengan analisis hasil pengawasan dari masing-masing guru. Berdasarkan hasil analisis data kemudian disusun sebuah laporan yang

---

<sup>73</sup> Nanang Fattah, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya, hlm. 107-108

<sup>74</sup> Pawiro Ujarwanto, 2017, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam: Studi Multikasus MI Hidayatul Muttaqin Blayu dan SDN Sukoanyar 1 Wajak*, Tesis, Malang: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 64

berisi tentang capaian hasil pengawasan guru yang ada di bawah binaannya.

Sebagai tahap terakhir dari siklus supervisi adalah menetapkan program tindak lanjut untuk menentukan program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan disusun berdasarkan hasil yang diperoleh dari evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode. Oleh karena itu dalam melaksanakan supervisi, seorang Kepala Madrasah harus membangun interaksi yang harmonis dengan semua guru dan elemen yang terlibat dalam supervisi di lingkungan madrasah. Sebab interaksi yang harmonis menjadi pondasi keberhasilan supervisi dalam sebuah lembaga pendidikan. Hasil evaluasi supervisi menjadi landasan Kepala Madrasah dalam menentukan langkah selanjutnya. Oleh karena itu Kepala Madrasah harus betul-betul mampu menjalankan fungsi *controlling* secara cermat dan tepat guna.

### **3. Kepala Madrasah**

#### **a. Definisi**

Kepala Madrasah atau Kepala Sekolah secara sederhana dapat diartikan sebagai seseorang yang menjadi pimpinan dalam sebuah lembaga sekolah atau madrasah. Dalam Permendikbud No. 6 tahun 2018 disebutkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah

pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.<sup>75</sup>

Dari definisi di atas jelas bahwa Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah dalam konteks lembaga pendidikan adalah seorang guru yang diberi tanggung jawab lebih dari guru lainnya. Kepala Sekolah/madrasah menjalankan tugasnya sebagai pengelola Sistem Pendidikan Nasional di wilayah satuan pendidikan. Hal ini sebagai lanjutan dari tugas pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional dalam skala Nasional yang dijalankan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional dalam skala Kabupaten/ Kota yang menjadi tanggung jawab Bupati atau Walikota.<sup>76</sup>

Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat sentral. Peran kepemimpinan Kepala Madrasah sangat berpengaruh pada perjalanan Madrasah yang ia pimpin. Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan modern, kepemimpinan Kepala Madrasah harus mendapat perhatian serius sebab ia merupakan personal lembaga pendidikan yang membawa arah lembaga yang ia pimpin.

Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah memiliki beberapa fungsi diantaranya adalah perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijakan sekolah, pengatur tata kerja sekolah yang mencakup pengaturan pembagian tugas dan wewenang dan mengatur pelaksanaan serta menyelenggarakan

---

<sup>75</sup> Lihat Permendikbud No. 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah pasal 1 ayat (1)

<sup>76</sup> Suparman, 2019, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*, Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, hlm. 15

kegiatan, supervisi kegiatan yang meliputi mengawasi kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksana, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan membimbing serta meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.<sup>77</sup>

#### **b. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah**

Tugas utama Kepala Madrasah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok.<sup>78</sup> Di samping itu, Kepala Sekolah juga bertanggung jawab untuk mengatur dan mengelola jalannya kurikulum agar kurikulum dapat berjalan sesuai dengan target yang ditentukan.

Watak pemimpin yang dimiliki seorang Kepala Madrasah, Menurut Oemar Hamalik, harus diarahkan pada pengembangan kurikulum. Sebagai seorang pemimpin Kepala Madrasah harus dapat mempengaruhi semua guru yang ada di bawah kepemimpinannya untuk bergerak berjalan mencapai tujuan bersama. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya seperti cara persuasif, mempengaruhi atau dengan cara lain.<sup>79</sup>

Pada tingkat sekolah, Kepala Sekolah/madrasah bertanggung jawab untuk melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang ia pimpin. Ia bertanggung jawab melaksanakan tugas sebagai administrator serta melakukan kegiatan-kegiatan kemadrasahan yakni menyusun rencana tahunan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat dan

---

<sup>77</sup> Didi Pianda, 2018, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Sukabumi: Jejak Publisher, hlm. 75

<sup>78</sup> H.M. Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, 1991, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 94

<sup>79</sup> Oemar Hamalik, 2012, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 174

membuat notulen rapat, membuat statistik dan menyusun laporan. Selain itu ada pula tugas dan kewajiban Kepala Madrasah dalam mengembangkan kurikulum diantaranya ialah pembinaan organisasi sekolah, koordinasi dalam pelaksanaan kurikulum, kegiatan memimpin rapat kurikuler, dan sistem komunikasi dan pembinaan kurikulum.<sup>80</sup>

Adapun aspek-aspek kurikulum tersebut meliputi:

- 1) Membantu guru-guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan dalam program satuan pelajaran.
- 2) Membantu guru dalam menyusun kegiatan belajar mengajar.
- 3) Membantu guru dalam menilai proses dan hasil belajar mengajar.
- 4) Membantu guru dalam menilai hasil belajar siswa.
- 5) Membantu guru dalam menerjemahkan kurikulum ke dalam pembelajaran.<sup>81</sup>

### c. Kompetensi Kepala Madrasah

Dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/madrasah tersebut diberikan perincian sejas-jelasnya bahwa Kepala Sekolah/madrasah harus memenuhi kompetensi-kompetensi sebagai berikut;

- 1) Kompetensi Kepribadian, yang meliputi berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala

<sup>80</sup> Oemar Hamalik, 2012, *Manajemen Pengembangan Kurikulum, ...*, hlm. 174-179

<sup>81</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty, 1998, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University, hlm. 42

sekolah/madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

- 2) Kompetensi Manajerial, yang meliputi menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola

ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

- 3) Kompetensi Kewirausahaan, yang meliputi menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi (jasa) sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Kompetensi Supervisi, yang meliputi merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat,

menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

- 5) Kompetensi Sosial, yang meliputi bekerja sama dengan hak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>82</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sebagai pertimbangan, dalam tulisan ini akan dipaparkan beberapa tinjauan pustaka atau penelitian-penelitian sebelumnya untuk mengetahui posisi tulisan ini. *Pertama*, penelitian Henny dalam Jurnal Intelektualita yang berjudul “Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada SMA Methodist Kota Banda Aceh”. Hasil penelitian tersebut adalah Program supervisi untuk meningkatkan kemampuan profesional guru adalah menjabarkan kurikulum ke dalam program semester, menyusun perencanaan mengajar, melaksanakan kegiatan belajar dengan baik, menilai proses dan hasil belajar, membuat dan menggunakan alat bantu mengajar secara sederhana dan mengelola kegiatan belajar mengajar dan ekstra kurikuler serta kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pembelajaran siswa.<sup>83</sup>

*Kedua*, artikel yang ditulis oleh Yoserizal Bermawi dan Tati Fauziah dalam Jurnal Pesona Dasar yang berjudul “Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Profesional Guru”. Hasil dari penelitian tersebut adalah Kepala Sekolah melaksanakan supervisi terhadap kompetensi profesional sesuai dengan jadwal yang

---

<sup>82</sup> Lihat Lampiran Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>83</sup> Henny, 2015, *Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesional Guru Pada SMA Methodist Kota Banda Aceh*, Jurnal Intelektualita Vol. 3, No. 2, hlm. 1-10

telah ditentukan dan mampu menyelesaikan kesulitan-kesulitan yang dihadapinya dengan baik serta supervisi sangat berpengaruh terhadap kompetensi profesional guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>84</sup>

*Ketiga*, artikel yang ditulis oleh Indri Lastryani dan Endang Herawan dalam Jurnal Administrasi Pendidikan yang berjudul “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru”. Hasil dari penelitian tersebut adalah Supervisi akademik Kepala Sekolah memberikan pengaruh sedang terhadap kinerja mengajar guru dan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan; kompensasi memberikan pengaruh sedang terhadap kinerja mengajar guru dan menunjukkan hubungan yang signifikan; Supervisi akademik Kepala Sekolah dan kompensasi secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja mengajar guru, dan secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja mengajar guru.<sup>85</sup>

*Keempat*, artikel yang ditulis oleh Erni Agustina Suwartini yang berjudul “Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru dan Mutu Pendidikan”. Dalam penelitian yang dilakukan, Suwartini mendapatkan fakta bahwa kualitas supervisi akademik Kepala Sekolah di Kabupaten Purwakarta berada pada level sangat tinggi. Artinya berbagai aspek dan ketentuan dalam supervisi akademik sudah dilakukan dan dipenuhi. Pun dengan profesionalisme guru. Di Kabupaten Purwakarta, profesionalisme guru juga mencapai kualitas tinggi. Hal ini dibuktikan dengan terpenuhinya empat aspek profesionalisme guru yakni meningkatkan dan memelihara citra profesi, mengejar kualitas dan cita-cita profesi, kebanggan terhadap

---

<sup>84</sup> Yoserizal Bermawi dan Tati Fauziah, 2015, *Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Profesional Guru*, Jurnal Pesona Dasar Vol. 1 No. 4, Oktober, hlm. 16-24

<sup>85</sup> Indri Lastryani dan Endang Herawan, 2013, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru*, Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.XVII No.1 Oktober 2013, hlm. 96-106

profesinya dan pembangunan profesional dalam memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilan guru. Di samping itu, mutu pendidikan di Kabupaten Purwakarta juga dikatakan tinggi. Ini dibuktikan dengan terpenuhinya lima dimensi mutu pendidikan yakni fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati.<sup>86</sup>

Dari sederet kajian-kajian terdahulu di atas tampak bahwa berbagai lembaga pendidikan belum menampakkan hasil supervisi akademik yang ideal dan terimplementasi dengan baik. Oleh karena itu kajian tentang supervisi akademik masih tetap aktual mengingat eksistensi sekolah kian lama kian menemui tantangan.

### **C. Kerangka Berpikir**

Peningkatan kinerja guru tidak hanya berdasarkan pada kemampuan semata, melainkan juga harus pada ranah komitmen dan kemauan. Kedua unsur tersebut sangat mendasar sebab dengan adanya komitmen dan kemauan guru akan selalu memiliki motivasi untuk terus mengembangkan diri dalam rangka merespons setiap situasi yang selalu berkembang. Hasibuan menyebutkan bahwa kinerja sebagai prestasi kerja, yakni suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

Indikator kinerja guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi: *pertama*, penyusunan rencana pembelajaran, kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). *Kedua*, pelaksanaan interaksi belajar mengajar, kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan

---

<sup>86</sup> Erni Agustina Suwartini, 2017, *Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru dan Mutu Pendidikan*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. VVIX, No. 2 Oktober, hlm. 62-70

pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. *Ketiga*, penilaian prestasi belajar peserta didik, pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi yang meliputi kegiatan remedial dan kegiatan perbaikan program pembelajaran. Penilaian hasil belajar mengajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang telah dilakukan.

Salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja guru melalui supervisi akademik Kepala Madrasah meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut. Hal ini sesuai landasan teoritis yang dikemukakan Terry dan Franklin, yang dikutip oleh Jejen Musfah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dibentuklah kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:

