BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kompetensi Pedagogik Guru

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia artinya kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.[1] Jadi dengan kata lain kompetensi merupakan suatu kemampuan atau kecakapan. Sedangkan menurut *The National Council for Vocational Qualification (NCVQ)* dalam Mukminan menyatakan bahwa:

> A *competence is defined as the ability to perform an activity within an occupation*. *Competence is a wide concept which embodies the ability to transfer skills and knowledge to new situations … within the occupational areas and includes aspects of "key" skills"* Kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam suatu pekerjaan, yang ditunjukkan oleh kemampuan mentransfer keterampilan dan pengetahuan pada situasi yang baru.[2]

Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak definisi sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Broke and Stone seperti yang dikutip Usman mengemukakan bahwa kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti. Sedangkan Charles E. Johnson dalam Usman

[1]W.J.S. Poerwadarminta, 2007, *Kamus Umum Bahasa Indonesia,* Jakarta: Balai Pustaka, hal. 608-609.

[2]Mukminan, 2003, *Pengembangan Silabus Mata kuliah Pengajaran Mikro dan PPL Berdasar KBK*. Makalah Seminar dan Lokakarya. Diselenggarakan oleh UNY Dalam Rangka Dies Natalis UNY, hal. 2.

juga mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.[3]

Dalam Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.[4] Sementara di dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI nomor 045/U/2002 menyatakan elemen kompetensi terdiri dari: 1) landasan kepribadian, 2) penguasaan ilmu dan pengetahuan, 3) kemampuan berkarya, 4) sikap dan perilaku dalam berkarya, dan 5) pemahaman kaidah kehidupan masyarakat.[5]

Sementara dalam perspektif lebih luas, pengertian kompetensi sering diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.[6] Kompetensi berhubungan dengan spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan. Jadi kompetensi menggambarkan kemampuan bertindak dilandasi ilmu pengetahuan yang hasil dari tindakan itu bermanfaat bagi dirinya dan bagi orang lain.

---

[3]Moh. Uzer Usman, 2008, *Menjadi Guru Profesional* , Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 14.

[4]Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, *Undang-undang Guru dan Dosen*, Jakarta: Depag RI, hal. 7.

[5] Nurfuadi, 2012, *Profesionalisme Guru*, Purwokerto: STAIN Press, hal. 71.

[6] Syamsul Ma'arif, 2012, *Guru Profesional: Harapan dan Kenyataan*, Semarang: Need's Press, hal. 11-12.

Kompetensi adalah kemampuan sesorang dalam menguasai kecakapan kerja atau keahlian yang selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkuatan. Kompetensi yang dimaksud disini adalah sebuah konsep kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam proses implementasi kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan tugas-tugas dengan standar tertentu. Pengertian ini mengandung makna bahwa kompetensi dapat digunakan dalam dua konteks. Pertama, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan, seperti kemampuan mengelola kelas. Kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek kognitif dan afektif serta tahap-tahap pelaksanaannya.[7]

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melaksanakan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.[8]

Menurut Moh Uzer Usman yang dimaksud dengan kompetensi guru (*teacher competency*) adalah kemampuan seseorang guru dalam

[7] Kunandar, 2008, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 52

[8] Nurfuadi, 2012, *Profesionalisme Guru*, hal. 73.

melaksanakan kewajiban-kewajiban serta bertanggung jawab dan layak.[9]

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru merupakan perpanduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan melalui kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

b. Jenis-jenis Kompetensi Guru

Seorang guru yang berkompeten berarti ia memiliki kemampuan untuk mewujudkan pendidikan yang telah direncanakan. Hal tersebut berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 menyatakan bahwa "Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional".[10]

Sebagai agen pembelajaran guru tentu dituntut untuk memiliki beberapa kompetensi. Menurut Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 10 disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.[11] Secara rinci keempat kompetensi guru akan dijelaskan pada bagian berikut ini:

a) Kompetensi Pedagogik

[9] Moh. Uzer Usman, 2008, *Menjadi Guru Profesional* , hal. 4.
[10] Syamsul Ma'arif, 2012, *Guru Profesional: Harapan dan Kenyataan,* hal. 12.
[11]Undang-undang Guru dan Dosen, hal. 88.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Dengan demikian kompetensi pedagogik merupakan kompetensi guru yang berkaitan dengan kemampuan pengelolaan pembelajaran.

b) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlakul karimah, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.[12] Guru sebagai teladan bagi peserta didiknya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Oleh karena itu, guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan perbuatan yang positif agar dapat megangkat citra baik dan kewibawaannya.[13]

Menurut Usman, kompetensi pribadi meliputi: (1) bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) berperan dalam masyarakat sebagai warga negara yang berjiwa pancasila; (3) mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan guru; (4) berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional; (5) berinteraksi dengan masyarakat untuk penuanaian misi pendidikan, (6) melaksanakan bimbingan dan penyuluhan; (7) melaksanakan administrasi sekolah; (8) melaksanakan penelitian sederhana.[14]

[12]Undang-undang Guru dan Dosen, hal. 131.
[13] Nurfuadi, 2012, *Profesionalisme Guru*, 79.
[14]Moh. Uzer, 2008, *Menjadi Guru Profesional* , hal. 16-17.

Jadi, kompetensi ini menekankan pada kepribadian seorang guru yang mencerminkan kepribadian mantap dan stabil, arif dan bijaksana, memiliki akhlak mulia dan perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik.

c) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, semua guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.[15] Artinya kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial, guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik dan mempunyai rasa empati terhadap orang lain.[16]

d) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.[17] Menurut Usman, kompetensi profesional guru meliputi beberapa hal, yaitu: a) Menguasai landasan pendidikan, b) Menguasai bahan pelajaran, c) Menyusun program pengajaran, d) Melaksanakan program

[15]Undang-undang Guru dan Dosen, hal. 131.
[16] Nurfuadi, 2012, *Profesionalisme Guru*, 91.
[17]PenjelasanUndang-undang Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Depag RI, 2006, hal. 131.

pengajaran, dan e) Menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.[18]

Dengan demikian, guru yang profesional dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas serta mendalam tentang bidang studi yang akan diajarkan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru profesional.

c. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru

Kompetensi paedagogik merupakan salah satu jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[19]

Pendapat yang senada juga dikemuakakan oleh Rohmat, kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik. Perencanaan dan peleksanaan pembelajaran, evaluasi belajar dan penggembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[20]

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat 3 butir (a) disebutkan bahwa kompetensi pedagogik adalah

[18]Moh. Uzer Usman, 2008, *Menjadi Guru Profesional* , hal. 18-19.

[19] E. Mulyasa, 2012, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Raja Rosadakarya, hal. 75

[20] Rohmat, 2013, *Terapan Teori Teknologi Pembelajaran Dalam Pelajaran Pendidikan Agama Islam*, Yogyakarta : Gerbang Media Aksara, hal. 79.

kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[21]

Menurut Iskandar Agung dan Yufridawati, kompetensi paedagogik berhubungan dengan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran dengan pusat perhatian pada peserta didik, mulai dari penguasaan karakteristik, prinsip pembelajaran, sampai dengan pengembangan penilaian, pemanfaatan hasil penilaian, dan melakukan tindak reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.[22] Dengan demikian, kompetensi pedagogik guru berkaitan dengan kemampuan seorang guru dalam mengelola pemebelajaran dengan berpusat pada siswa.

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam menciptakan suasana dan pengalaman belajar bervariasi dalam pengelolaan peserta didik yang memenuhi kurikulum yang disiapkan yaitu bagaimana pendidik memiliki pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, memiliki pemahaman terhadap peserta didik, mampu mengembangkan kurikulum, mampu menyusun rancangan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, melakukan evaluasi hasil belajar, dan mampu

[21] Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat 3.

[22]Iskandar Agung dan Yufridawati, 2013, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala madrasah, dan Pengawas*, hal. 2.

mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[23]

Kemudian sebagaimana yang ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru Bab II Kompetensi dan Sertifikasi pasal 2 dan Bagian Kesatu Kompetensi pasal 3 ayat (4) disebutkan bahwa kompetensi pedagogik adalah Kemampuan seseorang pendidik dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi: a) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, b) Pemahaman terhadap peserta didik, c) Pengembangan kurikulum atau silabus, d) Perancangan pembelajaran, e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, f) Pemanfaatan teknologi pembelajaran, g) Evaluasi hasil belajar, h) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.[24]

Dari uraian diatas bisa diartikan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Semakin baik kompetensi pedagogik guru maka semakin baik pula kemampuan yang akan dimilikinya. Hal ini dikarenakan guru tersebut akan mampu melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan baik, ia mampu merencanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar serta mampu menggunakan hasil evalusi untuk

[23] Nurfuadi, 2012, *Profesionalisme Guru*, hal. 76.
[24] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru, hal. 6

meningkatkan kualitas mengajarnya, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

d. Indikator Kompetensi Pedagogik Guru

Kompetensi pedagogik ini berkaitan erat dengan kemampuan seorang guru untuk mengelola pembelajaran peserta didik. Guru dituntut untuk memiliki kemampuan atau kecakapan dalam cara-cara mengajar atau keterampilan mengajar. Menurut Zakiah Daradjat, keterampilan mengelola pembelajaran ini meliputi:

1) Kemampuan guru dalam merencanakan atau menyusun setiap program satuan pelajaran, demikian pula merencanakan atau menyusun keseluruhan kegiatan untuk satu satuan waktu (semester atau tahun pelajaran yang meliputi: penyusunan program tahunan, program semester, silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran.
2) Mempergunakan dan mengembangkan media pendidikan (alat bantu atau alat peraga) bagi siswa dalam proses belajar yang diperlukan.
3) Mengembangkan dan menerapkan semua metode-metode mengajar sehingga terjadilah kombinasi-kombinasi dan variasinya yang efektif.[25]

Pendapat yang senada juga dikemukakan oleh Nurfuadi, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan peserta didik dalam pembelajaran meliputi:

[25] Zakiah Daradjat, dkk., 2008, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 264.

1) Pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan
2) Guru memahami potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik.
3) Guru mampu mengembangkan kurikulum, silabus dengan baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar.
4) Guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar
5) Mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif, sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
6) Mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan.
7) Mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.[26]

Sementara menurut E. Mulyasa disebutkan sekurang kurangnya kompetensi pedogogik yang dimiliki oleh guru meliputi hal-hal sebagai berikut:[27]

1) Pemahaman wawasan dan landasan pendidikan

[26] Nurfuadi, 2012, *Profesionalisme Guru,* Purwokerto: STAIN Press, hal. 74-75.
[27] E. Mulyasa, 2013, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 75.

Guru sebagai tenaga pendidik yang sekaligus memiliki peran penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Negara ini, terlebih dahulu harus mengetahui dan memahami wawasan dan landasan kependidikan sebagai pengetahuan dasar. Menurut Rohmat bahwa pembelajar perlu memiliki teknik yang sesuai dengan sifat pesan dan karakteristik pembelajar yang berorientasi pada pencapaian kompetensi.[28]

2) Pemahaman terhadap peserta didik

Peserta didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan. Tujuan guru mengenal siswa-siswanya adalah agar guru dapat membantu pertumbuhann dan perkembangannya secara efektif, menentukan materi yang akan diberikan, menggunakan prosedur mengajar yang serasi, mengadakan diagnosis atau kesulitan belajar yang dialami oleh siswa, dan kegiatan-kegiatan guru lainnya yang berkaitan dengan individu siswa.

3) Pengembangan kurikulum/silabus

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pembelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Sedangkan silabus adalah seperangkat rencana dan pengaturan untuk membantu mengembangkan seluruh potensi yang meliputi kemampuan fisik,

[28] Rohmat, 2013, *Terapan Teori Teknologi Pembelajaran*, hal. 8.

intelektual, emosional, dan moral agama. Dalam proses belajar mengajar, kemampuan guru dalam mengembangkan kurikulum/silabus sesuai dengan kebutuhan peserta didik sangat penting, agar pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan menyenangkan.

4) Perencanaan pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, yang akan tertuju pada pelaksanaan pembelajaran. Dalam Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 20 menjelaskan bahwa; ”Perencanaan proses pembelajaran memiliki silabus, perencanaan pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode, pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.[29]

Guru sebagai perencana hendaknya dapat mendiaknosa kebutuhan para siswa sebagai subyek belajar, merumuskan tujuan kegiatan proses pembelajaran dan menetapkan strategi pengajaran yang ditempuh untuk merealisasikan tujuan yang telah dirumuskan. Perencanaan itu dapat bermanfaat bagi guru sebagai kontrol terhadap diri sendiri agar dapat memperbaiki cara pengajarannya. Agar dalam pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik, maka guru perlu menyusun komponen perangkat perencanaan pembelajaran antara lain:

[29]Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Kementerian Pendidikan, hal. 15

a) Menetukan Alokasi Waktu dan Minggu efektif

Menentukan alokasi waktu pada dasarnya adalah menetukan minggu efektif dalam setiap semester pada satu tahun ajaran. Rencana alokasi waktu berfungsi untuk mengetahui berapa jam waktu efektif yang tersedia untuk dimanfaatkan dalam proses pembelajaran dalam satu tahun ajaran. Hal ini diperlukan untuk menyesuaikan dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar minimal yang harus dicapai sesuai dengan rumusan standar isi yang ditetapkan.[30]

b) Menyusun Program Tahunan (Prota)

Program Tahunan (Prota) merupakan rencana program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, yang dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan, yakni dengan menetapkan alokasi dalam waktu satu tahun ajaran untuk mencapai tujuan (standar kompetensi dan kompetensi dasar) yang telah ditetapkan. Program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun ajaran, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya.[31]

c) Menyusun Program Semesteran (Promes)

Program semester (Promes) adalah penjabaran dari

[30] Wina Sanjaya, 2011, *Perencanaan dan Sistem Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, hal. 53

[31] E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 251

program tahunan. Kalau Program tahunan disusun untuk menentukan jumlah jam yang diperlukan untuk mencapai kompetensi dasar, maka dalam program semester diarahkan untuk menjawab minggu ke berapa atau kapan pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar itu dilakukan.[32]

d) Menyusun Silabus Pembelajaran

Silabus adalah bentuk pengembangan dan penjabaran kurikulum menjadi rencana pembelajaran atau susunan materi pembelajaran yang teratur pada mata pelajaran tertentu pada kelas tertentu. Komponen dalam menyusun silabus memuat antara lain identitas mata pelajaran atau tema pelajaran, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD) materi pelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, pencapaian kompetensi, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar.[33]

Silabus dikembangkan berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan pola pembelajaran pada setiap tahun ajaran tertentu. Silabus digunakan sebagai acuan dalam pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran. [34]

e) Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu

[32] Wina Sanjaya, 2011, *Perencanaan dan Sistem Pembelajaran*, hal. 53

[33] Abin Syamsudin Makmun, 2010, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Edukasi, hal. 217.

[34] Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013 Tentang *Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta: Kemendikbud, hal. 5.

pertemuan atau lebih. RPP dikembangkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran peserta didik dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar (KD). Setiap pendidik pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun RPP secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, efisien, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) disusun untuk setiap Kompetensi dasar (KD) yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih.[35]

5) Pelaksanaan pembelajaran

Menurut Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 Tentang Standar Proses disebutkan bahwa proses Pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi pesertadidik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Untuk itu setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran serta penilaian proses

[35]Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013, hal. 5-6.

pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas ketercapaian kompetensi lulusan.[36]

Sesuai dengan Standar Kompetensi Lulusan, sasaran pembelajaran mencakup pengembangan ranah sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dielaborasi untuk setiap satuan pendidikan. Ketiga ranah kompetensi tersebut memiliki lintasan perolehan (proses psikologis) yang berbeda. Sikap diperoleh melalui aktivitas "menerima, menjalankan, menghargai, menghayati, dan mengamalkan". Pengetahuan diperoleh melalui aktivitas "mengingat, memahami, menerapkan, menganalisis, mengevaluasi, mencipta". Keterampilan diperoleh melalui aktivitas "mengamati, menanya, mencoba, menalar, menyaji, dan mencipta". Karaktersitik kompetensi beserta perbedaan lintasan perolehan turut serta mempengaruhi karakteristik standar proses. Untuk memperkuat pendekatan ilmiah (*scientific*), tematik terpadu (tematik antar mata pelajaran), dan tematik (dalam suatu mata pelajaran) perlu diterapkan pembelajaran berbasis penyingkapan/penelitian *(discovery/inquiry learning)*. Untuk mendorong kemampuan peserta didik untuk menghasilkan karya kontekstual, baik individual maupun kelompok maka sangat disarankan menggunakan pendekatan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (*project based learning)*.[37]

[36] Lampiran Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 Tentang *Standar Isi,* hal. 1.
[37] Lampiran Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 Tentang *Standar Isi,* hal. 2

6) Evaluasi pembelajaran

Agar lebih memahami tentang evaluasi pembelajaran, penulis akan jelaskan terlebih dahulu pengertian evaluasi. Evaluasi merupakan salah satu bagian dari fungsi pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Husaini Usman yang mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.[38] Menurut Made Pidarta, pengawasan atau pengendalian adalah mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan kalau menyimpang segera dapat diperbaiki.[39]

Apabila dipaparkan secara mendalam kepengawasan memiliki beberapa tujuan, antara lain agar pelaksanaan tugas yang dimaksud sesuai dengan ketentuan dan prosedur serta perintah yang telah ditetapkan, agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, agar sarana yang ada dapat didayagunakan secara efektif, serta dapat diketahui kelemahan dan kesulitannya, kemudia dapat dicari jalan keluarnya.[40] Jadi, pengawasan dimaksudkan untuk memastikan anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Pengawasan dalam konteks

[38] Husaini Usman, 2013, *Manajemen,* hal. 534.
[39] Made Pidarta, 2011, *Manajemen Pendidikan,* hal. 2.
[40] Ahmad Fauzi, 2018, *Filsafat Pendidikan Islam,* hal. 54-55.

pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kegiatan pembelajaran pada seluruh kelas, termasuk mengawasi pihak-pihak terkait sehubungan dengan pemberian pelayanan kebutuhan pembelajaran secara sungguh-sungguh.

Menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi pedagogik guru meliputi:

1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual
2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu
4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki
7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik
8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas

pembelajaran.[41]

2. Supervisi Kepala Madrasah

a. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris "*Supervision*" yang terdiri dari dua kata yaitu "*super*" dan "*vision*". *Super* berarti "di atas", sedangkan *vision* mempunyai "melihat", maka secara keseluruhan supervisi diartikan sebagai melihat dari atas.[42] Dengan pengertian inilah maka supervisi diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi untuk melihat atau mengawasi pekerjaan bawahannya.

Good Carter dalam *Dictionary of Education,* sebagaimana yang dikutip oleh Piet A. Sahertian memberi pengertian supervisi sebagai usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran.[43] Supervisi merupakan bantuan profesional yang diberikan guru melalui siklus perencanaan yang sistematis pengamatan yang cermat, serta umpan balik yang objektif dan segera

---

[41] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru,* Jakarta: Kemendiknas, hal. 18-19.

[42]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan,* Yogyakarta: Aditya Media, hal. 374.

[43]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,* hal. 17.

agar guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.[44]

Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran.[45] Dari deskripsi tersebut dapat dipahami bahwa kegiatan supervisi adalah usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh perubahan ke arah yang lebih baik dengan cara meningkatkan dan memperbaiki kualitas, tertuma dalam memperbaiki kualitas pembelajaran di kelas.

Suharsimi Arikunto dalam bukunya *Dasar-dasar Supervisi* mengemukakan bahwa supervisi adalah kegiatan berupa bantuan dan bimbingan yang diberikan oleh supervisor yaitu pengawas dan kepala sekolah kepada guru dan staf tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.[46] Sedangkan menurut Suryosubroto, supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.[47] Dari definisi ini maka dapat

[44]Departemen Agama RI, 2004, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah,* Jakarta: Dirjen Binbagais, Depag RI, hal. 39.

[45]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, hal. 17.

[46]Suharsimi Arikunto, 2004, *Dasar-dasar Supervisi,* Jakarta: Rineka Cipta, hal. 24.

[47]B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta, hal. 175.

dikemukakan bahwa supervisi lebih menekankan pada kegiatan pembinaan untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Konsep supervisi modern dirumuskan oleh Willes dalam Jasmani dan Mustofa, sebagai berikut: *"Supervision is assistance in the development of better teaching learning situation".* Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, technique, method, teacher, student, dan environment*). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi.[48] Pendapat yang sama dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto, yang mendefiniskan supervisi sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.[49] Jadi supervisi merupakan bantuan dari pemimpin sekolah yang tertuju kepada guru dan personel sekolah lainnya di dalam peningkatan efektivitas kinerjanya.

Menurut Tatang, supervisi adalah bantuan dari pemimpin sekolah untuk perkembangan kepemimpinan para guru dan personel sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan para guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan dalam

[48]Jasmani dan Saiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru,* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, hal. 26.

[49]M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* hal. 76.

pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode pembelajaran yang baik, cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pembelajaran.[50] Dengan demikian, pelaksanaan supervisi diasumsikan sebagai pelayanan pembinaan guru untuk memajukan dan mengembangkan pembelajaran agar guru dapat mengajar dengan baik dan berdampak pada belajar siswa.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa supervisi adalah suatu usaha yang dilakukan oleh supervisor yaitu kepala madrasah untuk memberikan bantuan dan bimbingan kepada para guru agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga kegiatan pembelajaran menjadi lebih baik demi tercapainya tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Jika yang dimaksud di sini adalah supervisi pendidikan oleh kepala madrasah, maka maksudnya adalah usaha yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah untuk membantu para guru dalam meningkatkan kinerjanya demi tercapainya tujuan pembelajaran yang diharapkan.

b. Tujuan dan Fungsi Supervisi

Secara umum supervisi pendidikan bertujuan untuk mengontrol dan menilai semua komponen-komponen yang terkait dalam dunia pendidikan.[51] Hal ini juga sesuai pendapat Glickman dalam Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, tujuan pokok dari supervisi adalah membantu guru mengembangkan kompetensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru

[50] Tatang S., 2015, *Supervisi Pendidikan,* Bandung: Pustaka Setia, hal. 57.
[51] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru,* hal. 31.

dan membimbing penelitian tindakan kelas.[52] Menurut Muriel Crosby seperti dikutip Tatang, tujuan supervisi pendidikan adalah menciptakan kondisi yang memungkinkan pemberi bantuan kepada guru agar mampu membina dirinya sehingga terampil dalam menjalankan usaha-usaha yang menunjang proses belajar mengajar.[53] Jadi tujuan supervisi berkenaan dengan aspek kognitif, psikomotor dan afektif adalah membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga tercapai kondisi kegiatan belajar mengajar yang sebaik-baiknya.

Melihat sarana kegiatan supervisi pada staf madrasah, maka tujuan dari supervisi adalah meningkatkan kualitas pekerjaan madrasah. Namun dalam hal ini akan difokuskan pada guru dan dalam tataran praktis supervisi dilakukan bertujuan untuk:

1) Menginternalisasikan tujuan pendidikan yang diselenggarakan.
2) Mengintroduksi permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan siswa.
3) Peningkatan etos, produktivitas dan efisiensi kerja.
4) Peningkatan profesionalisme guru.
5) Demokratisasi.[54]

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi adalah memberikan bantuan atau bimbingan kepada seluruh guru dan staf agar lebih meningkatkan kinerjanya dalam

[52] Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan,* Yogyakarta: Gava Media, hal. 86.
[53] Tatang S., 2015, *Supervisi Pendidikan,* hal. 65-66.
[54] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan,* hal. 379.

pelaksanaan pembelajaran sehingga pada gilirannya mampu meningkatkan kualitas satuan pendidikan. Dengan adanya kegiatan supervisi kekurangan dan kelemahan penyelenggara pendidikan, para guru, dan pegawai administrasi sekolah dapat diketahui, sehingga akan diingatkan dan dibina agar keterampilannya semakin meningkat.

Menurut Tatang, fungsi supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Mengadakan penilaian terhadap pelaksanaan kurikulum dengan segala sarana dan prasarananya.
2) Membantu serta membina guru atau kepala sekolah dengan cara memberikan petunjuk, penerangan, dan pelatihan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan mengajarnya.
3) Membantu kepala sekolah atau guru untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah.[55]

Selain tersebut di atas, secara rinci tujuan dan fungsi supervisi adalah sebagai berikut:

1) Memberikan bantuan kepada guru dalam memodifikasi pola-pola pembelajaran yang kurang efektif.
2) Meningkatkan kinerja guru pendidik dan tenaga kependidikan.
3) Membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan pengelolaan madrasah agar proses dan hasil belajar tercapai dengan optimal.
4) Menciptakan kualitas pengalaman pembelajaran dengan mengefektifkan seluruh komponen pendidikan secara simultan.
5) Memberi semangat, agar seluruh tenaga pengelola pendidikan di madrasah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.
6) Mengaitkan peran penghubung antara manajemen dan jenjang operasional.
7) Melaksanakan fungsi sehingga pengedali pendidikan.[56]

[55] Tatang S., 2015, *Supervisi Pendidikan,* hal. 66-67.

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa fungsi utama supervisi ditujukan kepada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Setiap fungsi yang terdapat dalam kegiatan supervisi akademik mempunyai tugas-tugas tersendiri, namun tetap berada dalam kerangka penyelenggaraan sekolah.

Yusak Burhanuddin seperti dikutip Tatang, menjelaskan fungsi mendasar dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Pelayanan, yaitu kegiatan pelayanan untuk peningkatan profesionalnya.
2) Penelitian, yaitu untuk memperoleh data yang objektif dan relevan, misalnya untuk menemukan hambatan proses pembelajaran, pemahaman anak didik terhadap materi pelajaran, dan tata cara memperagakan alat-alat pembelajaran.
3) Kepemimpinan, yaitu agar guru memiliki kecerdasan memecahkan persoalan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan pembelajaran, penerapan metode pembelajaran, dan penggunaan berbagai media pembelajaran yang kreatif.
4) Manajemen, yaitu agar orang-orang yang dibina dan diarahkan atau disupervisi memiliki kemampuan mengelola pembelajaran dengan baik dan mengembangkan kurikulum dengan berbagai pendekatan yang memberikan daya serap lebih baik bagi para siswanya.

---

[56]Departemen Agama RI, 2005, *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah*, Jakarta: Dirjen Binbagais Depag RI, hal. 10.

5) Evaluasi, yaitu supervisi dilakukan untuk mengevaluasi hasil atau kemajuan yang diperoleh. Fungsi evaluasi adalah menemukan indikator kelemahan dan kekurangan semua hal yang berhubungan dengan proses belajar mengajar, sehingga memudahkan proses pemecahan masalah dan untuk membantu pengembangan penyelenggaraan pendidikan dengan seluruh aspek yang berkaitan secara langsung dengan tujuan peningkatan prestasi dan prestise pendidikan.
6) Supervisi, artinya fungsi dari hakikat supervisi yang diarahkan sepenuhnya pada pola-pola pembinaan untuk mewujudkan tujuan sistem pendidikan nasional.[57]

Tujuan dari fungsi pengawasan ini adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Selain itu, fungsi supervisi sebagai evaluasi atau pengawasan bertujuan untuk mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan dan untuk melakukan penilaian tentang seberapa jauh tujuan yang ditetapkan tercapai.[58] Adapun ayat Al-qur'an yang berkaitan dengan evaluasi/*controlling* dapat diterjemahkan sebagai berikut:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَٰفِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَٰتِبِينَ ﴿١١﴾ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Artinya: "(10) *Padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu. (11) yang mulia disisi Allah dan*

[57] Tatang S., 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 67.
[58] B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, hal. 26.

yang mencatat pekerjaan itu. (12) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S. Al-Infithaar/ 82:10-12).[59]

Dengan demikian, supervisi pendidikan merupakan salah satu fungsi evaluasi dalam konteks manajemen, yaitu proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan ini mempunyai dua batasan pertama: evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua; evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan.

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan fungsi supervisi adalah memberikan bantuan atau bimbingan kepada seluruh guru dan staf agar lebih meningkatkan keterampilan dan kemampuan mengajarnya serta mampu melaksanakan pengelolaan pembelajaran sehingga pada gilirannya mampu meningkatkan kualitas satuan pendidikan. Supervisi yang baik adalah supervisi yang mampu merefleksikan multi tujuan tersebut. Supervisi tidak berhasil jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan yang lain. Jadi dengan demikian dapat dipahami, bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam

[59]Departemen Agama RI, 2008, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 587.

arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan hubungan yang baik kepada semua pihak yang terkait.

c. Prinsip-prinsip Supervisi

Supervisi bertujuan untuk tercapainya sistem pendidikan yang terpadu, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya harus berpedoman pada prinsip-prinsip supervisi. Adapun prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut:[60]

1) Prinsip Ilmiah

Prinsip ilmiah artinya supervisi dilakukan dengan objektif, kritis, sistematis, empiris, observatif, konsisten, dan positif.[61] Prinsip ilmiah merupakan suatu prinsip supervisi yang mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

a) Supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan.
b) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi dan lain-lain.
c) Supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu.

2) Prinsip Demokratis

Prinsip demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan

[60]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, hal. 20.
[61] Tatang S, 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 84.

bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.[62] Hal ini juga sejalan dengan pendapat Tatang, bahwa demokratis artinya menjunjung tinggi nilai-nilai persamaan hak dan kewajiban sebagai pendidikan dan penanggungjawab pendidikan.[63] Prinsip ini dimaksudkan bahwa bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Dengan demikian prinsip demokratis menekankan pada dasar musyawarah, mengutamakan sikap kekeluargaan dan sanggup menerima pendapat orang lain, serta tidak memaksakan kehendak sendiri.

3) Prinsip Kooperatif (Kerjasama)

Prinsip kooperatif atau kerjasama adalah prinsip yang mengembangkan usaha bersama (*sharing of idea*) dengan memberi *support*, mendorong, dan menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh berkembang bersama.[64] Prinsip kooperatif ini juga mengandung arti bahwa semua supervisor bekerjasama dengan penuh interaktif untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama untuk mewujudkan supervisi pendidikan sesuai dengan tujuan sistem pendidikan nasional.[65] Jadi, prinsip ini menuntut supervisor untuk melakukan kegiatan kerjasama untuk mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

---

[62]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, hal.20.
[63] Tatang S, 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 84.
[64]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar Supervisi*, hal.20.
[65] Tatang S, 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 84.

4) Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Prinsip konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.[66] Menurut Piet A. Sahertian, dalam prinsip ini guru akan merasa termotivasi mengembangkan potensi kreatifitas, kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bukan menakutkan.[67] Dengan demikian, prinsip konstruktif dan kreatif ini didasarkan pada prinsip membangun dengan langkah-langkah yang kreatif dan inovatif dalam menciptakan gagasan dan program baru untuk pengembangan semua unsur pendidikan.

Pendapat yang sama juga dikemukakan Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah dalam pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut:

1) Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah
2) Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan sesuai dengan tujuan pembelajaran.
3) Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.
4) Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.
5) Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi
6) Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.

[66]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan*, hal. 379.
[67]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar Supervisi*, hal.20.

7) Kooperatif, artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
8) Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
9) Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
10) Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi
11) Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias dan penuh humor.[68]

d. Ruang Lingkup dan Objek Supervisi

Supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Dengan demikian kegiatan supervisi ini adalah sebagai pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru agar kualitas pembelajaran meningkat. Sebagai dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran, diharapkan dapat meningkat pula aktivitas belajar dan prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkat pula kualitas lulusan sekolah itu.

Menurut Tatang S, ruang lingkup utama dari supervisi pendidikan meliputi: 1) pelaksanaan kurikulum, 2) ketenagaan atau personel sekolah, 3) ketatausahaan atau administrasi sekolah, 4)

[68]Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan,* hal. 87.

sarana dan prasarana pendidikan, 5) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan 6) kerja sama pengembangan penyelenggaraan pendidikan dengan semua pihak yang sifatnya menguntungkan bagi peningkatan pembelajaran siswa dan pengembangan kurikulum atau peningkatan fasilitas sekolah.[69]

Sementara menurut Suharsimi Arikunto, ruang lingkup supervisi dapat dibedakan menjadi 2 yaitu: supervisi akademik dan supervisi administrasi.[70] Secara rinci akan penulis uraikan pada bagian berikut:

1) Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan supervisi yang mengutamakan pengamatannya pada hal-hal yang langsung mengkait dengan aspek akademik, yaitu langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar. Dalam supervisi akademik ini, kepala madrasah selaku supervisor membantu dan membimbing guru agar mampu meningkatkan berbagai keterampilan mengajar, keterampilan dalam mengelola kelas serta keterampilan menilai hasil belajar.

2) Supervisi Administrasi

Supervisi administrasi berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran. Dalam supervisi administrasi ini

[69] Tatang S, 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 76.
[70]Suharsimi Arikunto, 2004, *Dasar-dasar Supervisi*, hal. 5.

supervisor memberikan pembimbingan tentang administrasi-administrasi mengajar, seperti silabus, RPP, dan sebagainya.[71]

Secara lebih rinci, Piet A. Sahertian mengemukakan bahwa objek supervisi merupakan sasaran yang hendak dicapai dalam pelaksanaan supervisi, yang meliputi hal sebagai berikut:[72]

1) Pembinaan kurikulum

Kurikulum adalah "seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu".[73]

Setiap kurikulum yang akan diterapkan harus diikuti dengan pembinaan terhadap isi dan konsep berpikir yang ditetapkan dalam kurikulum itu. Untuk itulah perlu adanya supervisor yang membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum yang akan diterapkan tersebut. Kepala madrasah sebagai supervisor bertugas untuk memberikan pengertian tentang apa sebenarnya kurikulum itu, pendekatan yang digunakan dalam kurikulum. Kegiatan dan pengalaman belajar maupun model pengembangan kurikulum yang hendak diterapkan.[74]

2) Perbaikan proses pembelajaran

Perbaikan proses pembelajaran merupakan sasaran hendak dicapai dari supervisi. Guru di dalam proses pembelajaran dituntut

[71] Suharsimi Arikunto, 2004, *Dasar-dasar Supervisi*, hal. 5.
[72]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, hal. 27.
[73]Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Dirjen Pendididkan Islam, Depag RI, Jakarta, hal. 7.
[74]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, hal. 28.

untuk terampil dalam mengajar, mengelola kelas, dan mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan. Oleh sebab itu, para guru perlu dibantu dan dibina agar dapat tampil dalam mengajar dan menilai dengan tepat serta bertanggungjawab atas tugas mengajarnya.

Perbaikan proses pembelajaran merupakan sasaran hendak dicapai dari supervisi. Di dalam proses pembelajaran, guru dituntut untuk terampil dalam mengajar, mengelola kelas, dan mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan. Oleh sebab itu, para guru perlu dibantu dan dibina agar dapat tampil dalam mengajar dan menilai dengan tepat serta bertanggungjawab atas tugas mengajarnya.

3) Pengembangan staf sumber daya guru dan staf sekolah

Guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Untuk itu, guru harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus. Potensi sumber daya guru tersebut, perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara profesional. Kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu membina para guru agar mau berusaha untuk bersikap inovatif dan selalu mengembangkan kualitas sumber daya dalam mengajar dan mendidik.

4) Pemeliharaan dan perawatan moral serta semangat kerja guru-guru.

Guru dipandang sebagai sumber keteladanan dan dituntut untuk berperilaku ideal secara normatif. Maka muncullah sanjungan

terhadap guru bahawa guru adalah orang yang apatut untuk digugu dan ditiru. Sebagai sosok yang patut digugu dan ditiru sudah seharusnya seorang guru selalu menjaga moralnya, baik ketika berada di lingkungan masyarakat maupun ketika sedang menjalankan tugasnya di sekolah.

Begitu pula dengan semangat kerja guru. Semangat kerja merupakan landasan utama bagi terwujudnya kinerja guru. Profesionalisme guru tidak akan terwujud apabila tidak dilandasi dengan semangat kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus senantiasa memberikan motivasi agar guru selalu meningkatkan kinerjanya.[75]

Adapun menurut Suryosubroto, objek atau sasaran supervisi meliputi segi sebagai berikut:

1) Tujuan khusus belajar mengajar
2) Materi dan kegiatan belajar mengajar
3) Metode (cara) mengorganisasi kegiatan belajar
4) Cara menggunakan alat (media pelajaran)
5) Cara mengevaluasi proses dan hasil belajar murid.
6) Cara membimbing dan melayani murid terutama yang mengalami kesulitan belajar.
7) Reaksi mental guru terhadap tugas mereka.[76]

Objek supervisi pendidikan pada intinya ditujukan kepada pembinaan personil dan nonpersonil. Pembinaan terhadap personil dimaksudkan sebagai upaya melakukan pengawasan terhadap individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan, antara lain: guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan supervisi nonpersonil dimaksudkan sebagai upaya kepengawasan yang

[75]Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, hal. 14.
[76]B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan*, hal. 176.

dilakukan suprvisor terhadap berbagai kesiapan dan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan.[77] Dengan demikian, objek supervisi mencakup upaya pengawasan terhadap personel dan nonpersonel sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

e. Teknik-teknik Supervisi

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan. Secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi 2 yaitu: teknik perseorangan dan teknik kelompok.[78]

1) Teknik Perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Adapun kegiatan dari teknik perseorangan ini meliputi: mengadakan kunjungan kelas (*Classroom Visitation*), mengadakan observasi kelas (*classroom observation*) dan mengadakan percakapan pribadi (*individual conference*). Untuk lebih jelaskan akan penulis uraikan pada bagian berikut:

a) Mengadakan Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*)

Kunjungan kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor ke ruang kelas di mana

[77] Kisbiyanto, 2008, *Supervisi Pendidikan,* Kudus: STAIN Kudus, hal. 12-13.
[78] M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.,* hal. 120-121.

seorang guru sedang mengajar, ataupun ketika kelas sedang kosong, atau sedang berisi siswa tetapi guru sedang tidak mengajar. Dalam hal ini kunjungan kelas dimaksudkan untuk melihat dari dekat situasi dan suasana kelas secara keseluruhan.[79]

Kunjungan kelas ini dibedakan menjadi 3 macam, yaitu: *Pertama,* kunjungan yang dilakukan dengan terlebih dahulu memberitahukan kepada guru yang akan disupervisi. *Kedua,* kunjungan insidential yang dilakukan tanpa memberitahukan terlebih dahulu. *Ketiga,* kunjungan yang dilakukan dengan memberikan undangan dari guru yang bersangkutan.[80]

Berangkat dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa teknik kunjungan kelas ini dimaksudkan untuk melihat apa kekurangan dan kelemahan guru dalam mengajar yang sekiranya masih perlu diperbaiki. Kunjungan ini dapat diberitahukan terlebih dahulu maupun tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu.

b) Observasi Kelas (*Classroom Observation*)

Observasi kelas adalah kegiatan supervisi yang dilakukan dengan cara menunggu guru (calon guru) yang sedang mengajar di kelas mulai dari awal hingga akhir pelajaran. Observasi kelas inilah kegiatan supervisi yang paling sistematis dan teliti karena

[79]Suharsimi Arikunto, 2004, *Dasar-dasar Supervisi*, hal. 54-55.
[80]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan,* hal. 380-381.

semua gerak-gerik guru sedang mengajar tidak ada yang terlewat untuk diamati.[81]

Hasil observasi kelas ini harus dipergunakan untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan-kelemahan guru dalam menjalankan tugasnya termasuk di dalamnya yang dipergunakan untuk mendorong agar guru mengembangkan kebaikan-kebaikan yang dimiliki.

c) Percakapan Pribadi

Sementara percakapan pribadi merupakan percakapan antara seorang supervisor dengan seorang guru. Adapun tujuan percakapan pribadi ini adalah untuk saling mengenal lebih baik lagi, sebagai pribadi dan sebagi sesama petugas profesional.[82]

Manfaat yang dapat diambil dari adanya percakapan pribadi ini antara lain:

(a) Tukar menukar pengalaman tentang cara-cara mengatasi kesulitan dalam mengajar.
(b) Tukar menukar informasi tentang cara-cara baru yang mereka peroleh agar pembelajaran yang berlangsung lebih efektif.
(c) Saling melengkapi sumber bahan mengajar, alat pelajaran atau media yang lain.
(d) Mengurangi karagu-raguan guru dalam menghadapi kelasnya.
(e) Menyamakan pengertian mereka tentang kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh pemerintah.[83]

[81]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan,* hal. 381.
[82]M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* hal. 120-121.
[83]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan,* hal. 381.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa percakapan pribadi akan mampu mengembangkan sgi-segi positif dari kegiatan mengajar guru dan mendorong guru mengatsi kelemahan dalam mengajar serta dapat meningkatkan kepercayaan diri guru dalam mengajar.

Selain itu, teknik perseorang dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah, antara lain: (1) Menyusun program semester, (2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran (RPP), (3) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas, (4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran, (5) Menggunakan media dan sumber dalam proses mengajar, (6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya.[84]

2) Teknik Kelompok

Teknik kelompok merupakan cara supervisi yang dilakukan secara kelompok. Ada beberapa kegiatan yang dapat diterapkan dalam teknik kelompok ini, yaitu: mengadakan pertemuan atau rapat, mengadakan diskusi kelompok dan mengadakan penataran-penataran.

Secara rinci akan penulis jelaskan pada bagian berikut:

a) Mengadakan pertemuan atau rapat

[84] Lantip Diat Prasojo, 2011, *Supervisi Pendidikan*, hal.101

Fungsi komunikasi dalam manajemen sekolah dapat terlaksana dengan baik hanya apabila masing-masing warga sekolah mempunyai hak yang sama untuk mengemukakan pendapat dan segala informasi yang ada dapat dengan segera sampai ke semua warga dengan cepat, dan dengan isi yang tepat pula. Seorang kepala sekolah yang memenuhi fungsinya dengan baik, yaitu fungsi pengarahan, pengkoordinasian, dan pengkomunikasian, apabila ia tidak segan-segan menyelenggarakan pertemuan bersama dalam rapat guru dan staf TU secara rutin.[85] Dengan demikian, ada berbagai hal dapat dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi, seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pengembangan kurikulum, pembinaan adminstrasi atau tata laksana sekolah dan lain-lain.

b) Mengadakan diskusi kelompok

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Di dalam setiap diskusi supervisor atau kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasihat-nasihat ataupun saran-saran yang diperlukan.[86] Diskusi kelompok ini juga dapat digunakan untuk mempertemukan pendapat antar

[85]Suharsimi Arikunto, 2004, *Dasar-Dasar Supervisi*, hal. 57.
[86]M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi*, hal. 122.

pimpinan dalam bentuk pertemuan khusus antar staf pimpinan saja.[87]

c) Mengadakan penataran-penataran

Salah satu wadah untuk meningkatkan kemampuan guru dan staf sekolah adalah penataran. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindaklanjut dari hasil penataran agar dapat dipraktekkan oleh para guru.[88]

Selain itu, ada beberapa teknik supervisi secara berkelompok, yaitu: a) kepanitiaan, b) mengikuti kursus, c) laboratorium kurikulum, d) bacaan terpimpin, e) demonstrasi pembelajaran, f) perjalanan staf, g) kuliah, h) diskusi panel, i) perpustakaan profesional, j) buletin supervisi, k) pertemuan guru, dan l) lokakarya.[89]

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa teknik supervisi individual dan kelompok merupakan dua teknik supervisi pendidikan yang manfaatnya besar bagi perbaikan sistem pembelajaran di sekolah dan peningkatan kinerja semua personel sekolah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi merupakan aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan

[87]Suharsimi Arikunto, 2004, *Dasar-Dasar Supervisi*, hal. 57.
[88]M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi*, hal. 122.
[89] Kisbiyanto, 2008, *Supervisi Pendidikan*, hal. 28.

pendidikan. Sehubungan dengan itu, maka kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa kepala sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.[90] Sebagai seorang pemimpin dan supervisor, kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab dalam pengembangan dan pembinaan pendidikan, yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan kurikulum dengan semua pelaksanaannya.

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu menguasai dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat.[91]

Tugas kepala sekolah sebagai supervisi pendidikan dapat diperinci sebagai berikut:

1) Mengendalikan pelaksanaan kurikulum yang meliputi isi, metode penyajian, penggunaan alat perlengkapan dan penilaiannya agar sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

[90] B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan*, hal. 185.
[91] Tatang S, 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 90-91.

2) Pengendalian tenaga teknis sekolah agar terpenuhi persyaratan formal yang berlaku dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3) Mengendalikan pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan sarana sekolah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menjaga agar kualitas dan kuantitas sarana sekolah memenuhi ketentuan dan persyaratan yang berlaku.
4) Mengendalikan tata usaha sekolah, meliputi urusan kepegawaian, urusan keuangan, dan urusan perkantoran sesuai dengan ketentuan dan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5) Mengendalikan hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain dengan pemerintah daerah maupun dunia usaha.
6) Menilai proses dan hasil pelaksanaan kurikulum berdasarkan ketetapan dan waktu.
7) Menilai pelaksanaan kerja tenaga teknis sekolah.
8) Menilai pemanfaatan sarana sekolah.
9) Menilai efisien dan keefektifan tata usaha sekolah.
10) Menilai hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain pemerintah daerah dan dunia usaha.[92]

Sementara Soetjipto dan Raflis Kosasi dalam bukunya Profesi Keguruan mengatakan, bahwa tugas supervisor itu meliputi:

1) Tugas perencanaan, yaitu untuk menetapkan kebijaksanaan dan program.

[92] Tatang S, 2015, *Supervisi Pendidikan*, hal. 94-95.

2) Tugas Administrasi, yaitu pengambilan keputusan serta pengkoordinasian melalui konferensi dan konsultasi yang dilakukan dalam usaha perbaikan kualitas pengajaran.
3) Partisipasi secara langsung dalam pengembangan kurikulum, yaitu dalam kegiatan merumuskan tujuan, membuat penuntun mengajar bagi guru, dan memilih isi pengalaman belajar.
4) Melaksanakan demontrasi mengajar untuk guru-guru.[93]

Khususnya dalam bidang pembinaan kurikulum, tugas kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting karena justru bidang ini adalah faktor yang strategis untuk menentukan keberhasilan sekolah itu. Beberapa langkah yang perlu dikerjakan antara lain:

1) Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.
2) Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.
3) Mengadakan kungjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
4) Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
5) Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah.
6) Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.[94]

[93] Cut Suryani, "Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh", *Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. 16, No. 1, Agustus 2015*, hal. 28.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor pada intinya adalah berkaitan dengan kegiatan membimbing dan mengarahkan guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor dalam pendidikan dapat melaksanakan program-program supervisi terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran, perubahan-perubahan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai macam pendekatan dan berbagai usaha inovasi dalam pengembangan kurikulum serta kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan untuk guru. Sesuai dengan tanggung jawab dalam melakukan tugasnya, maka supervisor mempunyai wewenang tertentu sesuai dengan tugas yang dilaksanakan. Wewenang supervisor adalah melaksanakan koreksi, memperbaiki dan membina proses belajar mengajar bersama guru, sehingga proses itu mencapai hasil yang maksimal.

Di samping harus memiliki ilmu administrasi dan memahami fungsi-fungsi administrasi, untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik, seorang supervisor harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut: [95]

1) Berpengetahuan luas tentang seluk beluk semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya.
2) Menguasai/memahami benar-benar rencana dan program yang telah digariskan yang akan dicapai oleh setiap lembaga.

---

[94] B. Suryosubroto, 2010, *Manajemen Pendidikan*, hal. 188.
[95] M. Ngalim Purwanto, 2008, *Administrasi dan Supervisi*, hal. 85-86.

3) Berwibawa dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik kepengawasan terutama *human relation.*
4) Memiliki sifat-sifat jujur, tegas, konsekuen, ramah, dan rendah hati.
5) Berkemauan keras, rajin bekerja demi tercapainya tujuan atau program yang digariskan.

Tugas kepala madrasah sebagai supervisor sangat penting karena justru bidang ini adalah faktor yang strategis untuk menentukan keberhasilan sekolah melalui peningkatan kompetensi guru termasuk kompetensi pedagogik. Selamet PH dalam Syaiful Sagala mengatakan kompetensi pedagogik terdiri dari sub kompetensi:

1) Berkontribusi dalam pengembangan KTSP yang terkait dengan matapelajaran yang disajikan;
2) Kemampuan guru dalam mengembangkan silabus matapelajaran berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD);
3) Kemampuan guru merencanakan rencana pembelajaran (RPP) berdasarkan silabus yang telah dikembangkan
4) Kemampuan guru dalam merancang manajemen pembelajaran dan manajemen kelas
5) Kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang pro-perubahan (aktif, kreatif, inovatif, eksperimentatif, efektif dan menyenangkan).
6) Kemampuan menilai hasil belajar peserta didik secara otentik
7) Kemampuan membimbing peserta didik dalam berbagai aspek, misalnya pelajaran, kepribadian, bakat, minat, dan karir; dan

8) Kemampuan guru engembangkan profesionalisme diri sebagai guru.

Dengan demikian tampak bahwa kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana, karena kualitas guru haruslah di atas rata-rata. Adapun beberapa langkah yang perlu dikerjakan oleh kepala sekolah melalui strategi supervisi antara lain:

1) Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.
2) Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.
3) Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
4) Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

Tugas kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah menstimulasi guru-guru agar mempunyai keinginan menyelesaikan problem pengajaran dan membangkitkan kurikulum. Menurut pendapat Oliva seperti dikutip Syaiful Sagala, mengemukakan ada beberapa hal terkait dengan tugas kepala madrasah yang harus dilakukan antara lain:

1) Membantu guru membuat perencanaan pembelajaran, yang meliputi: penyusunan prota, promes, silabus dan RPP.
2) Membantu guru untuk menyajikan pembelajaran melalui metode dan media yang variatif.
3) Membantu guru untuk mengevaluasi pembelajaran

4) Membantu guru untuk mengelola kelas
5) Membantu guru mengembangkan kurikulum
6) Membantu guru dalam mengevaluasi kurikulum
7) Membantu guru melalui program pelatihan
8) Membantu guru untuk melakukan kerja sama
9) Membantu guru untuk mengevaluasi dirinya sendiri[96]

Melalui supervisi berupa pemberian pembinaan dan bantuan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru yang sistematis, terencana, dan kontinu serta dengan pemilihan teknik, model, dan pendekatan yang tepat akan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan supervisi itu sendiri serta diharapkan bisa menuntaskan permasalahan yang sampai saat ini masih menjadi problem utama di lembaga pendidikan. Adanya kegiatan ini, guru diharapkan semakin mengerti tanggung jawabnya terhadap profesinya, menjalankannya secara profesional, dan terciptanya jiwa profesionalisme yang tinggi dan kuat yang melekat di setiap diri guru.

g. Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Pelaksanaan supervisi kepala madrasah pada prinsipnya dilaksanakan secara kooperatif dan mengikutsertakan semua pihak yang berkepentingan yang representatif di dalam memajukan program-program pendidikan. Langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi

[96] Syaiful Sagala, 2012, *Supervisi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, hal. 103.

untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru mencakup persiapan/perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut.[97] Secara rinci penulis uraiakan pada bagian berikut:

1) Perencanaan/Persiapan

   Kegiatan persiapan atau perencanaan yang perlu disiapkan oleh kepala madrasah sebelum melaksanakan kegiatan supervisi adalah menyusun program dan organisasi supervisi. Dalam kegiatan supervisi hendaknya mencerminkan tentang jenis kegiatan, tujuan dan sasaran pelaksanaan, waktu dan instrumen. Sementara dalam organisasi supervisi tercermin mekanisme pelaksanaan kegiatan, pelaporan dan tindak lanjut. [98]

2) Pelaksanaan

   Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dapat dilaksanakan melalui beberapa tahapan, baik tahapan pertemuan awal, tahap observasi kelas, maupuan pada tahap pertemuan umpan balik.[99] Ketiga tahapan tersebut penulis jelaskan pada uraian berikut:

   a) Tahap pertemuan awal

      Langkah yang perlu dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor pada tahap ini adalah kepala madrasah menciptakan suasana yang akrab dengan guru sehingga terjalin suasana

[97] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan* ..., hal. 55.
[98] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan* ..., hal. 55.
[99] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan* ..., hal. 81.

kolegial. Dengan kondisi ini diharapkan guru dapat mengutarakan pendapatnya secara terbuka. Kepala madrasah dengan guru membahas rencana pembelajaran untuk menyepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi serta menyempurnakan rencana pembelajaran tersebut. Kemudian untuk persiapan masuk pada tahap kedua, kepala madrasah sebagai supervisor bersama guru menyusun instrumen observasi yang akan digunakan atau memakai instrumen yang sudah ada termasuk bagaimana cara menggunakan dan menyimpulkannya. [100]

b) Tahap observasi kelas

Pada tahap ini kepala madrasah seabagai supervisor melakukan observasi dengan menggunakan instrumen yang telah disepakati. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi, yaitu supervisor dan kepala madrasah menempati tempat yang telah disepakati bersama. Catatan observasi yang dilakukan oleh kepala madrasah harus rinci dan lengkap untuk:

(1) Observasi harus berfokus pada aspek yang telah disepakati

(2) Dalam hal tertentu, kepala madrasah sebagai supervisor perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi

(3) Jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, kepala madrasah sebagai supervisor perlu menasihatinya.

[100] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan* ..., hal. 81.

c) Tahap pertemuan umpan balik

Pada tahap ini, hasil observasi didiskusikan secara terbuka antara supervisor, kepala madrasah dengan guru. Beberapa yang perlu dilakukan kepala madrasah dalam pertemuan balikan antara lain sebagai berikut:

(1) Kepala madrasah memberikan penguatan terhadap penampilan guru agar tercipta suasana yang akrab dan terbuka.

(2) Kepala madrasah mengajak guru menelaah tujuan pembelajaran kemudian aspek pembelajaran yang menjadi fokus perhatian dalam supervisi.

(3) Menanyakan perasaan guru tentang pelajaran. Sebaiknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru dilanjutkan dengan aspek yang dianggap kurang. Kepala madrasah jangan memberika penilaian dan biarkan guru menyampaikan pendapatnya.

(4) Secara bersama menentukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk supervisor dan kepala madrasah memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya dan meningkatkan kinerjanya. [101]

3) Penilaian dan Tindak Lanjut

[101] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan* ..., hal. 82.

Penilaian yang dimaksud dalam kaitan ini adalah penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan supervisi meliputi: keterbacaan dan keterlaksaaan program supervisi, keterbacaan dan kemantapan instrumen, hasil supervisi dan kendala yang dihadapi. Sedangkan tindak lanjut dari kegiatan supervisi antara lain langkah-langkah pembinaan program supervisi selanjutnya. [102]

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian penting untuk disajikan sebagai bahan autokritik terhadap penelitian yang penulis lakukan. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing. Tidak kalah penting dari hal tersebut adalah untuk menghindari terjadinya pengulangan hasil temuan yang membahas permasalahan yang sama dari seseorang baik berupa buku, skripsi, ataupun bentuk lainnya. Berikut kajian penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema makalah peneliti, di antaranya:

Pertama, tesis karya Fitriani mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul "*Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di MTs. Negeri Batu dan SMP Ar-Rohman Putri Malang".*[103] Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) model supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs. Negeri Batu dan SMP Ar-Rohman Putri Malang adalah model supervisi klinis, model *face to face* untuk MTs. Negeri

[102] Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan ...*, hal. 56.

[103] Fitriani, 2015, "Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di MTs. Negeri Batu dan SMP Ar-Rohman Putri Malang*", Tesis,* Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.

Batu dan model pendampingan untuk SMP Ar-Rohman Putri Malang. Tahapan-tahapan yang dilaksanakan meliputi: tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap tindak lanjut. Kendala yang dihadapinya meliputi: waktu, kesiapan guru, dan implementasi RTL.

Kedua, tesis karya Puji Handriyani mahasiswa Pascasarjana IAIN Salatiga dengan judul "*Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI (Studi Kasus di SD Se-Kecamatan Sregen Tahun 2016)"*[104] Temuan penelitian menunjukkan bahwa: *pertama*, perencanaan kegiatan supervisi akademik kepala sekolah dimulai dengan pembuatan program supervisi kemudian disosialisasikan kepada semua guru agar mengetahui dan memahami sehingga timbul rasa tanggung jawab. *Kedua*, pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah di Kecamatan Sragen menggunakan teknik kelompok dan perorangan. Sebagian besar kepala sekolah hanya melakukan supervisi secara kelompok dengan pembinaan guru secara bersama-sama di awal tahun ajaran baru. Beberapa kepala sekolah tidak melakukan supervisi perseorangan dengan kunjungan kelas, observasi kelas maupun pertemuan individual. *Ketiga*, program tindak lanjut supervisi akademik kepala sekolah di Kecamatan Sragen hanya berupa pembinaan yang bersifat umum dan dilakukan dalam rapat guru sehingga kurang menyasar kepada guru PAI. *Keempat*, supervisi akademik kepala sekolah di kecamatan Sragen belum berhasil dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI karena pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah belum terencana, sistematis dan berkelanjutan.

[104]Puji Handriyani, 2016, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI (Studi Kasus di SD Se-Kecamatan Sregen Tahun 2016*)", Tesis,* Salatiga: IAIN Salatiga.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Ah. Syarwo mahasiswa Pascasarjana IAIN Kudus yang berjudul "*Supervisi Akademik pada Mata Pelajaran Muatan Lokal Keagamaan di MTs. Manahijul Huda Ngagel Dukuhseti Pati"*[105] Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan program supervisi akademik pada mata pelajaran muatan lokal keagamaan disusun oleh Kepala MTs. Manahijul Huda Ngagel Dukuhseti Pati pada awal tahun ajaran. Langkah awal dalam perencanaan adalah analisis program supervisi tahun sebelumnya. Dalam penyusunan program supervisi, kepala madrasah melibatkan wakil kepala madrasah, semua guru dan tenaga kependidikan. Fokus dari perencanaan kegiatan supervisi ini meliputi dua hal yaitu; administrasi guru dan pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran. 2) Pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran muatan lokal keagamaan oleh kepala sekolah pada MTs. Manahijul Huda Ngagel Dukuhseti Pati dimulai dengan mengadakan pertemuan pra observasi, observasi, post observasi dan tindak lanjut. 3) Evaluasi supervisi akademik dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran muatan lokal keagamaan di MTs. Manahijul Huda Ngagel Dukuhseti Pati dilaksanakan melalui tindak lanjut. Bentuk tindak lanjut kepala madrasah adalah memberi pembinaan secara individu, kelompok dan mengikuti pelatihan-pelatihan. 4) Hambatan yang dialami kepala sekolah MTs. Manahijul Huda Ngagel Dukuhseti Pati dalam melaksanakan supervisi antara lain adalah sering timbulnya tumpang tindih kegiatan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam waktu yang bersamaan, sehingga program yang telah

[105]Ah Syarwo, 2018, "Supervisi Akademik pada Mata Pelajaran Muatan Lokal Keagamaan di MTs. Manahijul Huda Ngagel Dukuhseti Pati*", Tesis,* Kudus: IAIN Kudus.

disiapkan kadang-kadang harus ditunda, karena adanya kegiatan lain yang sangat mendesak seperti rapat dinas yang harus didahului.

Keempat, jurnal penelitian yang ditulis oleh Mintadji yang berjudul "*Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah SMP Negeri di Tarakan*".[106] Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu data yang digunakan berasal dari obyek, tempat dan prosedur yang digunakan prosedur tak baku karena data berasal dari kondisi yang nyata di SMP Negeri Tarakan tentang implementasi supervisi akademik. Hasil penelitian menunjukkan keterlaksanaan perencanaan program supervisi akademik yang dilaksanakan kepala madrasah penerapan prinsip perencanaan program supervisi belum secara menyeluruh, lingkup sasaran pencapaian program supervisi masih menggunakan satu aspek, pelaksanaan supervisi akademik secara rata-rata terlaksana satu sampai dua kali setiap tahun, teknik supervisi cenderung pada supervisi individu supervisi yang diterapkan supervisi tradisional melalui observasi langsung. Penilaian supervisi berorientasi pada kelengkapan administrasi dan terfokus pada supervisi kelas, hasil supervisi belum diorganisasi secara cermat, tindak lanjut hasil supervisi lebih berfokus pembinaan langsung.

Kelima, jurnal penelitian yang ditulis oleh Mulyawan Safwandy Nugraha yang berjudul "*Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat*".[107] Hasil

[106]Mintadji, "Implementasi Supervisi Akademik Kepala madrasah SMP Negeri di Tarakan ", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Volume 3, Nomor 1, Januari 2015, hal. 82.

[107]Mulyawan Safwandy Nugraha, "Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat ", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 9, No. 1, April 2015, hal. 39.

penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak sistemati dan tidak terprogram, sehingga guru-guru tidak merasakan adanya bantuan dari kepala madrasah dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini disebabkan oleh kompetensi supervisi akademik kepala madrasah yang rendah dan cenderung menilai dan mencari kesalahan guru tanpa memberikan saran dan solusi. Walaupun demikian, kepala madrasah memiliki rencana/program supervisi, komitmen dan motivasinya tinggi, berupaya untuk memenuhi penilaian kinerja kepala madrasah dari pengawas madrasah. Berdasarkan penjelasan di atas, maka perlu diadakan pembinaan berupa pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi kepala madrasah, dan pemberian *reward* terhadap Kepala Madrasah yang berprestasi.

Keenam, jurnal penelitian yang ditulis oleh Karsiyem dan Muhammad Nur Wangid yang berjudul "*Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus III Sentolo Kulon Progo***".** [108] Hasil penelitian: menunjukkan bahwa: (a) supervisi akademik meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran; (b) prinsip-prinsip supervisi akademik meliputi: praktis, objektif, humanis, kooperatif, kekeluargaan, demokratis, komprehensif, prinsip berkesimbungan belum dilaksanakan, teknik dalam supervisi invidual dan kelompok; (c) tindak lanjut supervisi belum dilakukan dengan optimal, (d) pendukung supervisi kesediaan guru disupervisi, jadwal, seprofesi, kendala supervisi guru terbebani dan banyaknya kegiatan kepala madrasah;

[108]Karsiyem dan Muhammad Nur Wangid, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus III Sentolo Kulon Progo ", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 3, No 2, September 2015, hal. 201.

(e) upaya memberikan pemahaman supervisi akademik sebagai kebutuhan guru dan jadwal supervisi efektif.

Berdasarkan dari paparan keenam penelitian terdahulu sebagaimana di atas, dapat diketahui bahwa makalah ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu tentang pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah. Namun perbedaannya adalah pada fokus penelitian yang peneliti laksanakan, yaitu peneliti dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada manajemen supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

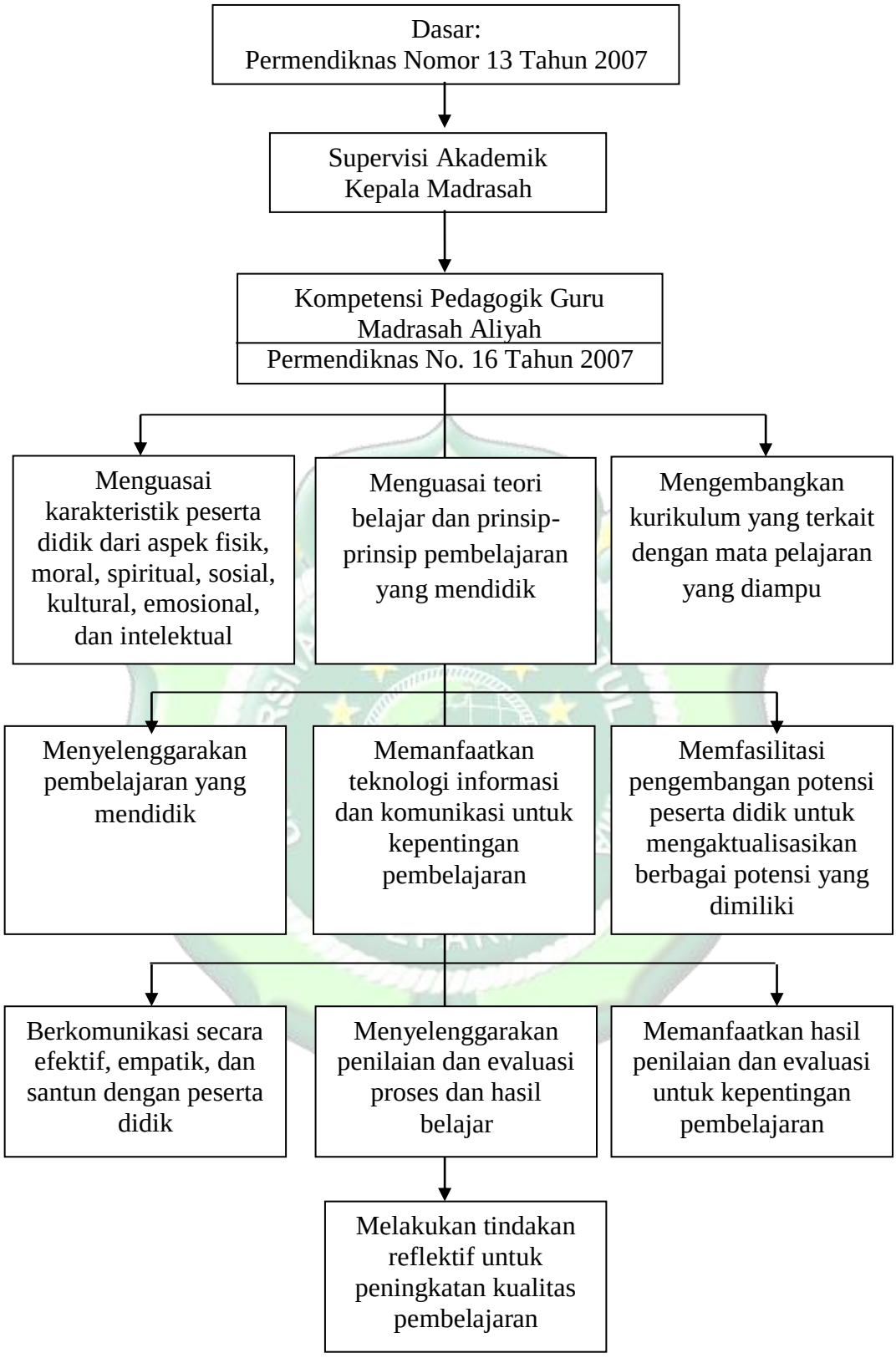
C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 disebutkan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki beberapa kompetensi, salah satunya adalah kompetensi supervisi. Salah satu jenis supervisi yang dapat dilakukan kepala madrasah adalah supervisi akademik. Tujuan dan supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran terdiri dan (a) perencanaan pembelajaran; (b) pelaksanaan pembelajaran; dan (c) evaluasi pembelajaran. Oleh karena itu supervisi akademik kepala madrasah dilaksanakan terhadap tiga hal tersebut. Tujuan akhir dari pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dalam peningkatan kemampuan guru dalam proses pembelajaran adalah peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi pedagogik guru Madrasah Aliyah meliputi: 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip

pembelajaran yang mendidik, 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan meningkatnya kompetensi pedagogik guru, maka akan meningkatkan hasil belajar peserta didik, dan dengan meningkatnya hasil belajar peserta didik, maka akan meningkatkan mutu pendidikan. Dari uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Bagan Kerangka Berpikir