

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.<sup>8</sup>

Sedangkan Sulistiyani dan Rosida menyatakan bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan, yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.<sup>9</sup> Berdasarkan pengertian tentang kinerja diatas dapat di simpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar sesuai dengan kriteria tertentu seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran.

Strategi peningkatan kinerja guru oleh kepala sekolah dapat melalui supervisi dan pemantauan proses pembelajaran sebelumnya.

---

<sup>8</sup> Sondang, P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, hlm. 45.

<sup>9</sup> Ambar Teguh Sulistiyani, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Konsep, Teori dan pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta; Graha Ilmu, hlm. 32.

Pada tahapan penyusunan program supervisi akademik ini, kepala sekolah bersama dengan waka kurikulum, dan dewan guru menyusun program supervisi yang meliputi: (1) program tahunan; (2) program semester; (3) program kunjungan kelas. Selanjutnya setelah program tersebut selesai maka kegiatan kepala sekolah selanjutnya adalah mempersiapkan instrumen-instrumen diantaranya: (a) Instrumen identifikasi permasalahan guru; (b) Instrumen kelengkapan administrasi pembelajaran; (c) Instrumen supervisi kelas; (d) Instrumen catatan hasil supervisi kelas; (e) Instrumen Tindak Lanjut/Rekomendasi Hasil Supervisi Kelas.<sup>10</sup>

Guru adalah pendidik profesional, sehingga secara implisit telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak orang tua, karena tatkala orang tua menyerahkan anaknya ke sekolah, sekaligus berarti pelimpahan sebagian tanggung jawab pendidikan anaknya kepada guru di sekolah.<sup>11</sup>

Guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih merupakan tanggungjawab dalam pelaksanaan pembelajaran dalam kelas. Kemampuan guru dalam rangkaian kegiatan pembelajaran meliputi kemampuan mengelola kelas dan melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kedua hal tersebut merupakan hal yang dijadikan sebagai tolak ukur kinerja seorang guru dalam pembelajaran. Beberapa ahli mengemukakan pengertian dari kinerja guru, diantaranya Asf dan

---

10 Suharsimi Arikunto, 2006, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Reneka Cipta, hlm. 41.

11 Zakiah Drajat, 2011, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 39.

Mustofa yang menyatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>12</sup>

Kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. Berdasarkan pengertian kinerja guru di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil, prestasi dan pelaksanaan tugas seorang guru dalam menjalankan tanggungjawabnya sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih bagi siswanya. Kinerja guru dapat direfleksikan dalam tugasnya sebagai pengajar dan pelaksana administrasi kegiatan mengajarnya. Kinerja guru adalah gambaran dari seorang guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya yang salah satunya adalah melaksanakan kegiatan tatap muka dengan peserta didik dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Kinerja guru merupakan salah satu tanggung jawab yang mesti diembannya dalam rangka melaksanakan amanat undang-undang. Kinerja dapat dikatakan baik apabila indikator-indikator yang dijadikan tujuan perencanaan dapat dicapai dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Kinerja guru adalah kepatuhan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru yang berkaitan dengan menyusun perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi hasil yang telah dilakukan.

---

12 Asf, Jasmani dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: ArRuzz Media, hlm. 156.

Pandangan di atas mengisyaratkan tanggung jawab pendidikan yang terpikulkan pada guru sebagai tenaga profesional, sehingga dalam melaksanakan tugas yang dipikulkan kepadanya, seorang guru yang dituntut untuk bekerja secara profesional. Menurut Husni Rahim, dkk; bahwa seorang profesional adalah orang yang terlibat secara luas dalam suatu posisi untuk mempengaruhi nasib kliennya. Dengan perkataan lain, bahwa seorang profesional adalah menjalin hubungannya secara aktual dan potensial dengan klien dalam bentuk hubungan yang bersifat horizontal dan ekuivalen. Sebagai implikasi dari tugas profesionalnya, seorang profesional dituntut untuk tidak hanya memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang hukum- hukum dan aturan-aturan teknis yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, tetapi juga tentang karakteristik dan kondisi kliennya.<sup>13</sup>

Menurut undang-undang republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen” guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Dalam undang-undang No.14 tahun 2005 dijelaskan bahwa: “guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undang. (Pasal 2 UU RI No. 14: 2005). Lebih lanjut di sebutkan bahwa : “ guru wajib

---

<sup>13</sup> Husni Rahim dkk, 2001, *Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, hlm. 6.

memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional” (pasal 7 UU RI No. 14:2005). Kinerja guru juga dapat di tujukan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. “kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional” (undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen)

#### b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para kepala sekolah untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktik kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Kinerja individu menurut Sopiah dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni:

- a) Effort (usaha), diwujudkan dalam bentuk motivasi.
- b) Ability (kemampuan), diwujudkan dalam bentuk kompetensi.
- c) Situasi lingkungan bisa memiliki dampak yang positif atau negatif.

Situasi lingkungan yang memiliki dampak positif meliputi: dukungan dari atasan; teman kerja; sarana dan prasarana yang memadai, dll. Situasi lingkungan yang memiliki dampak negatif

meliputi: suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dll.<sup>14</sup>

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Mulyasa berpendapat bahwa sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: Kesepuluh faktor tersebut adalah:<sup>15</sup> (a) dorongan untuk bekerja, (b) tanggung jawab terhadap tugas, (c) minat terhadap tugas, (d) penghargaan terhadap tugas, (e) peluang untuk berkembang, (f) perhatian dari kepala sekolah, (g) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (h) MGMP dan KKG, (i) kelompok diskusi terbimbing serta (j) layanan perpustakaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal pada dasarnya meliputi berbagai kondisi yang meliputi kondisi fisik, kemampuan, bakat, minat dan motivasi. Kondisi fisik merupakan faktor terpenting yang sangat mempengaruhi prestasi kerja guru dan sangat menentukan bagi kelancaran kegiatan belajar mengajar. Kemampuan merupakan suatu kesanggupan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dia dapatkan dari atasan atau dari lembaga yang memberikan tugas tersebut. Bakat, minat, motivasi adalah kemampuan dasar yang dibawa sejak lahir. Berbagai sikap yang harus dimiliki setiap orang, seperti sikap untuk mudah bergaul, rela berkorban, dan memiliki tanggung

---

14 Sopiah, 2010, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi, hlm. 23.

15 E. Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 227.

jawab. Hal tersebut merupakan sebagian dari sifat-sifat yang sesuai dengan profesi guru. Kesesuaian antara kemampuan dasar yang dimiliki seseorang dengan kemampuan yang dituntut oleh profesi guru memungkinkan orang cenderung tertarik sehingga timbul minat untuk menekuni profesi tadi. Jadi minat merupakan keinginan yang didasarkan kepada bakat untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Dengan adanya keinginan tersebut, maka konsep pemikiran tentang motivasi telah ada. Motivasi merupakan suatu kemauan tetapi bukanlah merupakan perilaku kemampuan itu adalah proses internal yang sangat kompleks dan tidak bisa diamati secara langsung, melainkan bisa dipahami dengan melalui kerasnya usaha seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Dengan demikian, maka motivasi tidak lain merupakan dorongan untuk bertindak yang didasarkan pada kebutuhan. Motivasi mengiringi ungkapan akan pentingnya suatu kebutuhan. Seseorang yang bersifat pribadi, guru sebagai manusia yang memiliki keinginan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan hidup, oleh karena itu guru sangat membutuhkan motivasi guna meningkatkan semangat kerjanya dalam rangka pemenuhan kebutuhan- kebutuhan tadi. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup tentunya seorang guru harus tetap memperhatikan proses kegiatan belajar mengajar.

Sedangkan faktor eksternal terdiri dari karakteristik pekerjaan, fasilitas kerja, masa kerja, dan sistim pengelolaan. a. Karakteristik pekerjaan merupakan ciri khas yang dimiliki oleh suatu pekerjaan. Karakteristik pekerjaan guru adalah mengajar atau mendidik dalam arti

luas. b. Fasilitas kerja meliputi sarana dan prasarana yang berupa alat pelajaran, alat peraga, serta fasilitas lain yang bisa menunjang proses belajar mengajar. c. Masa kerja merupakan hubungan antara pelaksanaan pekerjaan dengan prestasi kerja yang didasarkan pada anggapan bahwa semakin lama seorang itu bekerja, ia akan semakin banyak mendapatkan pengalaman. Dengan pengalaman, maka akan semakin cakap dan terampil dalam menyelesaikan tugasnya. d. Sistem pengelolaan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya yang ada guna pencapaian program-program pendidikan yang telah dicanangkan di sekolah tersebut sekaligus untuk mendorong peningkatan prestasi kerja.

c. Indikator Kinerja Guru

Menurut UU Nomor 14 tahun 2015<sup>16</sup>, guru memiliki tugas untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kepala sekolah akan melakukan supervisi pada tugas-tugas guru tersebut. Penelitian ini memfokuskan supervisi terhadap tugas guru yaitu mengajar dan menilai.

Mengajar adalah segenap aktivitas kompleks yang dilakukan guru dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak sehingga terjadi proses belajar.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2015 tentang Guru dan Dosen.

<sup>17</sup> Nasution, S, 2012, *Azas-azas Kurikulum*, Bandung: Jemars, hlm. 45.

Sedangkan menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik dan buruk secara kualitatif.<sup>18</sup>

Berdasarkan tugas dan kewajiban yang menjadi tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran, maka indikator kinerja guru dikelompokkan sebagai berikut :

1) Perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang akan berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dalam hal ini dapat dilihat dari cara atau poses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, serta penggunaan metode dan strategi pembelajaran. Semua itu merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru secara optimal.

3) Evaluasi/ penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Suharsimi Arikunto, 2012, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 45.

<sup>19</sup> Rusman, 2012, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, hlm. 340-342.

#### d. Penilaian Kinerja

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Pada dasarnya sistem penilaian kinerja guru bertujuan 1) menentukan tingkat kompetensi seorang guru, 2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah 3) menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru 4) menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru 5) menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya 6) menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.<sup>20</sup>

Guru yang memiliki kinerja tinggi akan termotivasi dan berusaha meningkatkan kompetensinya, baik dalam kaitannya dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Orang yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendah akan

---

<sup>20</sup> Shylfia Rahmadayena, 2015, *Peningkatan Mutu Kinerja Guru Melalui Supervisi Akademik di Smk Negeri 1 Salatiga Menghadapi Pkg Widadamayanti Smk Negeri 1 Salatiga*, Jurnal Pendidikan, hlm.5.

menghasilkan kinerja yang rendah demikian pula halnya apabila orang yang sebenarnya memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan dasar yang rendah, maka kinerjanya pun rendah pula. Seorang dengan kinerja tinggi di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Konsep penting dari teori diatas adalah bahwa untuk mengungkap dan mengukur kinerja guru dapat dilakukan dengan menelaah kemampuan dasar guru atau pelaksanaan kompetensi dasar guru atau motivasinya dalam bekerja. Guru merupakan salah satu komponen terpenting dalam pendidikan. Keberhasilan pembelajaran dan kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh pendidik, karena itulah perhatian terhadap guru mesti diutamakan bila ingin meningkatkan hasil pendidikan.

Ukuran keberhasilan guru, secara sederhana, ialah apabila peserta didik bertambah gairah belajar; bila hasil belajar peserta didik meningkat; bila disiplin sekolah membaik; bila hubungan antara guru, orang tua dan masyarakat menjadi mesra. Pada dasarnya yang diharapkan dari guru ialah agar guru sendiri berkembang sebagai wujud atau personifikasi dari sejumlah karakteristik yang menggambarkan sikap dan perilaku kependidikan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Depag, 2005, *Wawasan Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, hlm. 12.

## 2. Supervisi

### a. Pengertian Supervisi

Inspeksi berasal dari istilah bahasa Belanda *inspectie*. Di dalam bahasa Inggris dikenal *inspection*. Kedua kata tersebut berarti *pengawasan*, yang terbatas kepada pengertian mengawasi apakah (dalam hal ini guru) menjalankan apa yang telah diinstruksikan oleh atasannya, dan bukan berusaha membantu guru itu. Disisi lain kita melihat model supervisi masa lewat memang sifatnya inspeksi, dan seringkali kedatangan mereka kesekolah lebih banyak dirasakan oleh para guru sebagai kedatangan seorang petugas yang ingin mencari kesalahan. Dengan kesan seperti itu, apabila ada seorang inspektur datang, kepala sekolah/ madrasah maupun guru cenderung merasa takut karena merasa akan dicari kesalahannya. Hal inilah sehingga model inspeksi tidak bisa dipakai lagi untuk keadaan sekarang. Sekarang menerapkan sistem upaya bantuan ditujukan kepada kepala sekolah/ guru dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran disekolah.<sup>22</sup>

Istilah supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris “*supervision*” artinya pengawasan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Sebelum konsep supervisi diperkenalkan sebagai salah satu model pembinaan staf. Pada dasarnya, para guru dan mereka-mereka yang terlibat dalam berbagai aktivitas kesupervisian lebih mengenal istilah inspeksi, sebagaimana pernah dan cukup lama di

---

<sup>22</sup> Syaiful Djamarah, 2002, *Peningkatan Profesional Guru*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 87.

praktekkan di lingkungan persekolahan. Antara cukup lama dipraktekkan lingkungan persekolahan. Antara konsep inspeksi dan supervisi sebenarnya terdapat pertentangan yang cukup tajam dalam prinsip dan tindakannya. Misalnya, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan yang bersifat otoriter serta selalu mencari kesalahan yang di awasi. Sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang di landasi oleh pemberian pelayanan dan kerja sama yang lebih baik di antara sesama staf karena itu lebih bersifat demokratis.

Pengertian supervisi dapat dirumuskan serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang di berikan supervisor guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar. Pengertian ini menegaskan bahwa supervisi atau pembinaan guru lebih pada layanan profesional, maka ia disebut pula pembinaan profesional guru. Jadi kegiatan pembinaan yang lebih di arahkan pada upaya memperbaiki atau meningkatkan kemampuan profesional guru. Seorang supervisor melaksanakan kegiatan supervisi adalah dengan cara memberi bantuan kepada guru, agar guru tersebut dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya.<sup>23</sup>

Untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran supervisi sebagaimana dikemukakan diatas, maka supervisi menaruh perhatian yang sungguh terhadap pelaksanaan tugas-tugas guru, termasuk berbagai permasalahan yang di hadapi guru di dalam menunaikan tugasnya tersebut. Secara makro tugas guru berhubungan dengan pengembangan

---

<sup>23</sup> Yusak Burhanuddin, 2010, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 99.

sumberdaya manusia yang pada akhirnya akan paling menentukan kelestarian dan kejayaan kehidupan bangsa. Sedangkan menurut Raka Joni secara mikro tugas mikro adalah membelajarkan siswa, yakni menyiapkan satu situasi dan kondisi yang memungkinkan siswa belajar sesuai dengan bakat, minat dan potensi dirinya.<sup>24</sup>

Dalam perkembangan berikutnya supervisi selanjutnya dikenal istilah penilikan dan pengawasan mempunyai pengertian suatu kegiatan yang bukan hanya mencari kesalahan objek pengawasan itu semata-mata, tetapi juga mencari hal-hal yang sudah baik, untuk dikembangkan lebih lanjut. Pengawas bertugas melakukan pengawasan, dengan memperhatikan semua komponen sistem sekolah/madrasah dan peristiwa yang terjadi sekolah/ madrasah.

Dalam konsep dikatakan kegiatan penilaian disebut juga dengan evaluasi, merupakan suatu proses membandingkan keadaan kuantitatif atau kualitatif suatu objek dengan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi dimaksudkan untuk melihat apakah dengan sumber yang tersedia, sesuatu kegiatan telah mengikuti proses yang ditetapkan serta mencapai hasil yang diinginkan. Penilaian dengan membandingkan antara apa yang dicapai dengan apa yang ditargetkan disebut penilaian tentang keefektifan, sedangkan penilaian dengan membandingkan dengan antara apa yang dicapai dengan berapa banyak sumber yang dikorbankan untuk itu disebut dengan penilaian tentang efisiensi.

---

<sup>24</sup> Riduwan, dkk. 2010, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan kualitas Profesionalisme Guru*, Bandung : Alfabeta, hlm. 42.

Monitoring seringkali diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan pemantauan. Monitoring berarti kegiatan pengumpulan data tentang suatu kegiatan sebagai bahan untuk melaksanakan penilaian. Dengan kalimat lain, monitoring merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui apa adanya tentang sesuatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui apa adanya tentang sesuatu kegiatan. Di dalam monitoring seseorang hanya mengumpulkan data tanpa membandingkan data tersebut dengan criteria tertentu.

Apabila pengawasan, monitoring serta penilaian masih dalam tahapan usaha mengetahui status suatu komponen atau kegiatan sistem serta memahami kekurangan dan atau kekuatannya, maka supervisi mengandung pengertian tindakan. Supervisi dalam arti yang luas yaitu pengertian bantuan dan perbaikan.<sup>25</sup>

Lucio dan McNeil mendefinisikan supervisi meliputi :

- a) Tugas perencanaan, yaitu untuk menetapkan kebijaksanaan dan program.
- b) Tugas administrasi, yaitu pengambilan keputusan serta pengkoordinasian melalui konsultasi dalam upaya memperbaiki kualitas pembelajaran.
- c) Partisipasi secara langsung dalam pengembangan kurikulum.
- d) Melaksanakan demonstrasi mengajar guru- guru .
- e) Serta melaksanakan penelitian.

---

<sup>25</sup> Sahertian.Piet, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Manusia*, Jakarta: Rineka, hlm. 88.

Dari definisi tersebut, kelihatannya ada kesepakatan umum, bahwa kegiatan supervisi pengajaran ditujukan untuk perbaikan pengajaran (pembelajaran). Perbaikan itu dilakukan melalui peningkatan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memudahkan kita dalam memahami supervisi pengajaran, supervisor diupayakan untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam memperbaiki proses pembelajaran.<sup>26</sup>

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan beberapa hal mengenai supervisi yaitu :

- (a) Di dalam supervisi terdapat aktivitas melihat, pemeriksaan, inspeksi, pengawasan.
- (b) Kegiatan supervisi dilakukan oleh orang yang berposisi diatas, yaitu pemimpin terhadap hal-hal yang dibawahnya, yaitu yang menjadi bawahannya.
- (c) Supervisi menekankan aspek perbaikan dan pembinaan.

Dalam hal ini Al-Qur'an isyarat mengenai supervisi dapat diidentifikasi dari (salah satunya) ayat berikut :

قُلْ إِنْ تُخْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعْلَمَهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ

شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Katakanlah : “Jika kamu Menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah mengetahui”. Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (Q.S. Ali Imran : 29).<sup>27</sup>

45. 26 Soetjipto, Kosasi Raffles, 2011, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm.

27 Terjemahan Al-Qur'an, Bandung : Syma Examedia Arkanleema), hlm. 125.

Ayat diatas secara implisit mengungkapkan tentang luasnya cakupan pengetahuan Allah SWT tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan makhluk ciptaanya. Demikian pula dalam ayat tersebut mengisyaratkan posisi Allah SWT sebagai Pencipta merupakan pemilik otoritas tertinggi yang membawahi semua makhluk ciptaannya, yang bila dikaitkan dengan konteks pengertian supervisi yang dikemukakan oleh Arikunto yaitu supervisi dilakukan oleh atasan atau pemimpin yang tentunya memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap hal-hal yang ada dibawahnya atau bawahannya memiliki kesamaan konsep tentang subjek pelaku supervisi yaitu sama-sama dilakukan oleh subjek yang memiliki otoritas yang lebih tinggi terhadap subjek yang lebih rendah/bawahan.

b. Model Supervisi

Pengembangan model supervisi ada empat yaitu : a) model supervisi konvensional/ tradisional yaitu supervisi dengan mengadakan inspeksi untuk mencari dan menemukan kesalahan. b) model supervisi ilmiah yaitu supervisi dilaksanakan secara berencana dan kontinu, sistematis, menggunakan prosedur dan teknik tertentu, menggunakan instrumen pengumpulan data dari keadaan yang riil. c) model supervisi artistik yaitu bekerja untuk orang lain, bekerja dengan orang lain dan bekerja melalui orang lain. d) model supervisi klinis.<sup>28</sup> Penjelasan lebih rinci mengenai model-model supervisi adalah sebagai berikut :

---

<sup>28</sup> Piet. A. Sahertian, 2012, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Malang : Cetakan Ketiga, hlm. 67.

- 1) Model supervisi yang konvensional (tradisional), dalam model supervisi ini pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang juga bersifat memata-matai. Sering juga disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan adalah suatu permulaan yang tidak berhasil.<sup>29</sup> Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada sikap yang tampak dalam kinerja guru, yaitu acuh tak acuh (masa bodoh) dan menantang (agresif). Praktek-praktek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksud sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki. Caranya harus secara taktis pedagogis atau dengan perkataan lain, memakai bahasa penerimaan bukan bahasa penolakan.

---

<sup>29</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 29-30.

2) Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Dilaksanakan secara berencana dan kontinu. b) Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu. c) Menggunakan instrumen pengumpulan data. d) Ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil. Dengan menggunakan merit rating, skala penilaian atau cheklist lalu para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar-mengajar guru/dosen di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada cawu atau semester yang lalu. Data ini tidak berbicara kepada guru dan guru mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan penelitian. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi.<sup>30</sup>

### 3) Model Supervisi Klinis

#### a) Pengertian supervisi Klinis

Supervisi Klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Selain itu Cogan juga berpendapat bahwa supervisi klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil

---

<sup>30</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 29-30.

kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang ideal. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

Ada berbagai faktor yang mendorong dikembangkannya supervisi klinis bagi guru-guru:

- (1) Dalam kenyataan yang dikerjakan supervisi ialah mengadakan evaluasi guru-guru semata. Di akhir satu semester guru mengisi skala penilaian yang diisi peserta didik mengenai cara mengajar guru. Hasil penilaian diberikan kepada guru-guru, tapi tidak dianalisis mengapa sampai guru-guru dalam mengajar hanya mencapai tingkat penampilan seperti itu. Cara ini menyebabkan ketidakpuasan guru secara tersembunyi.
- (2) Pusat pelaksanaan supervisi adalah supervisi itu sendiri, bukan berpusat pada apa yang dibutuhkan guru, baik kebutuhan profesional sehingga guru-guru tidak merasa memperoleh sesuatu yang berguna bagi pertumbuhan profesinya.

- (3) Dengan menggunakan merit rating (alat penilaian kemampuan guru), maka aspek-aspek yang diukur terlalu umum. Sukar sekali untuk mendeskripsikan tingkah laku guru yang paling mendasar seperti yang mereka rasakan, karena diagnosis nya tidak mendalam, tapi sangat bersifat umum dan abstrak.
- (4) Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan, sifatnya memberi arahan, petunjuk, instruksi, tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat di permukaan.
- (5) Tidak diciptakan hubungan identifikasi dan analisis diri, sehingga guru-guru melihat konsep dirinya.
- (6) Melalui diagnosis dan analisis dirinya sendiri guru menemukan dirinya. Ia akan sadar kemampuan dirinya dengan menerima dirinya dan timbul motivasi dari dalam dirinya sendiri untuk memperbaiki dirinya sendiri.

#### b) Ciri-Ciri Supervisi Klinis

Adapun beberapa ciri-ciri supervisi klinis seperti di bawah ini :

- (1) Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.

- (2) Apa yang akan disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.
- (3) Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, keterampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.
- (4) Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
- (5) Supervisi yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah belajar.
- (6) Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
- (7) Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif.
- (8) Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan supervisor

c) Prinsip-Prinsip Supervisi

Klinis Prinsip-prinsip supervisi klinis adalah sebagai berikut:

- (1) Supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif dari para guru lebih dahulu. Perilaku supervisor

harus sedemikian taktis sehingga guru-guru terdorong untuk berusaha meminta bantuan dari supervisor.

- (2) Ciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
  - (3) Ciptakan suasana bebas di mana setiap orang bebas mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha untuk apa yang diharapkan guru.
  - (4) Objek kajian adalah kebutuhan profesional guru yang riil yang mereka sungguh alami.
  - (5) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur yang spesifik yang harus diangkat untuk diperbaiki.
- d) Teknik Supervisi Klinis

Dalam supervisi klinis juga terdapat beberapa teknik yang perlu dilakukan agar pelaksanaan supervisi klinis dapat berjalan dengan baik. Adapun teknik-teknik supervisi klinis adalah sebagai berikut:<sup>31</sup> (1) Supervisor sebaiknya mendengarkan dengan cermat permasalahan yang disampaikan guru dan berbicara seperlunya saja. (2) Memberikan komentar yang tepat, artinya komentar disesuaikan dengan permasalahan guru. (3) Menegaskan pertanyaan/pernyataan guru agar lebih jelas dan mudah dipahami. (4) Memberikan pujian kepada guru yang mempunyai perkembangan yang baik. (5) Tidak menasehati secara langsung apalagi di depan banyak orang. (6)

---

<sup>31</sup> Lantip Diat Prasojo, 2015, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta:Gava Media, hlm. 116.

Memberikan motivasi dan dukungan secara optimal. (7)  
Memahami permasalahan yang dirasakan orang lain dari sudut pandang orang tersebut, bukan sudut pandang diri sendiri.

e) Langkah-Langkah dalam Pelaksanaan Supervisi Klinis

Langkah-langkah dalam supervisi klinis melalui tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut:<sup>32</sup>(1) Pertemuan awal (2) Observasi (3) Pertemuan akhir.

Perlu dijelaskan apa yang seharusnya dikerjakan oleh supervisor dan apa yang seharusnya dikerjakan guru. Telah dijelaskan sebagai berikut:

- (a) Tahap awal supervisi klinis Dalam percakapan awal, seorang guru mengeluh, bahwa pada saat dia mengajar ada 3 orang siswa yang selalu mengganggu ketertiban di kelas. Guru sudah berusaha memperbaiki tapi ketiga siswa itu tetap membandel. Melalui percakapan awal ini guru mengharapkan agar supervisor sendiri melihat situasi pada saat dia mengajar. Dan guru sudah melakukan, supervisor setuju untuk mengikuti guru waktu mengajar.<sup>33</sup>
- (b) Observasi Pada tahap observasi supervisor menggunakan alat observasi cek list
- (c) Tahap Akhir Supervisi Klinis Terjadi percakapan antara supervisor dengan guru. Dalam percakapan itu terungkap bahwa para siswa tidak menaruh perhatian, karena guru

---

<sup>32</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 35.

<sup>33</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 35.

hanya melarang tapi tidak berusaha memecahkan masalah. Waktu berikut diadakan analisis data seperti pada alat pencatat data. Oleh karena guru yang tidak berusaha memecahkan masalah (yaitu ketiga siswa menunjukkan tidak ada perhatian pada saat guru mengajar). Lalu diadakan diskusi bagaimana cara memperbaiki perilaku guru waktu mengajar. Salam percakapan berlangsung supervisor dapat menggunakan pendekatan direktif, non direktif atau kolaboratif dengan perilaku seperti yang diharapkan.

#### 4) Model Supervisi Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*), mengajar suatu keterampilan (*skill*), tapi mengajar juga suatu kiat (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar supervisi juga sebagai kegiatan mendidik dapat dikatakan bahwa supervisi adalah suatu pengetahuan, satu keterampilan dan juga suatu kiat.<sup>34</sup>

Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampak dirinya dalam reaksi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri. Itulah supervisi artistik.

---

34 Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 37-38.

Menurut Sergiovani Th dalam bukunya *Supervision of Teaching* yang dikutip oleh Luk-luk Nur Mufidah yang menyamakan beberapa ciri yang khas tentang model supervisi yang artistik, antara lain: 35

- a) Supervisi yang artistik memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak bicara.
- b) Supervisi artistik memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/keahlian khusus, untuk memahami apa yang dibutuhkan seseorang sesuai dengan harapannya.
- c) Supervisi yang artistik sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- d) Model artistik terhadap supervisi, menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses itu diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh peristiwa-peristiwa yang signifikan yang dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu.
- e) Model artistik terhadap supervisi memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor yang supervisinya dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak.
- f) Model artistik terhadap supervisi memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki

terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu.

g) Model artistik terhadap supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengapresiasi yang dipelajarinya.

h) Model artistik terhadap supervisi menunjukkan fakta bahwa supervisi yang bersifat individual, dengan kekhasannya, sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen yang utama digunakan di mana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.

c. Pendekatan Supervisi

1) Pendekatan Langsung

Pendekatan langsung (direktif) adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung.<sup>36</sup> Supervisor memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari reflek, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena ini guru mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi.

---

<sup>36</sup>Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 39.

Para pakar mengemukakan bahwa pendekatan direktif dalam supervisi telah dikenal sejak ditetapkannya kegiatan layanan supervisi. Pola ini dianggap kurang efektif dan mungkin pula kurang manusiawi, karena kepada guru yang disupervisi tidak dibiarkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreatifitas mereka. Pada pola ini supervisor memang mengambil sepenuhnya tanggungjawab supervisi.

Supervisi dengan pendekatan direktif didasarkan pada asumsi bahwa mengajar terdiri dari sejumlah keterampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh semua guru, agar unjuk kerja mengajar lebih efektif. Pada pendekatan direktif, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dengan menetapkan perangkat standar perbaikan, penggunaan sarana pengajaran, dan berbagai tuntutan pengarahan yang harus diikuti guru. Tanggung jawab proses supervisi, sepenuhnya berada pada supervisor, sedangkan tanggung jawab guru, sifatnya rendah. Pendekatan ini menganggap, bahwa supervisorlah yang mengetahui banyak hal.

## 2) Pendekatan Tidak Langsung (Non- Direktif)

Pendekatan tidak langsung (non direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung.<sup>37</sup> Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia lebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang

---

<sup>37</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 41.

dikemukakan guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru-guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik. Psikologis humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena itu pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru yang mengemukakan masalahnya, supervisor mencoba mendengarkan, memahami apa yang dialami guru-guru.

Pada pendekatan non-direktif, guru menunjukkan tanggung jawab yang tinggi. Tugas supervisor pada pendekatan ini adalah mendengarkan dan memerhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah peningkatan pengajarannya, dan sekaligus gagasan guru, sebagai upaya untuk mengatasinya. Peranan supervisor adalah meminta penjelasan terhadap hal-hal yang telah diungkapkan guru, terutama hal yang kurang dipahaminya. Selanjutnya, ia mendorong guru untuk memecahkan masalah yang dihadapinya atau untuk meningkatkan pengajarannya.

### 3) Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah

yang dihadapi guru.<sup>38</sup> Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktifitas individu. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah.

#### d. Teknik Supervisi

Teknik supervisi sangat menentukan sukses atau tidaknya pelaksanaan supervisi. Ada sejumlah metode dan teknik supervisi yang dapat digunakan oleh pengawas sekolah. Menurut Gwyn, teknik-teknik supervisi akademik bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu:<sup>39</sup>

##### 1) Teknik Supervisi Individual

Supervisi individual dilakukan untuk menangani guru yang bermasalah secara perorangan. Teknik supervisi individual dikelompokkan menjadi lima kelompok :

##### a. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung

---

<sup>38</sup> Luk-Luk Nur Mufidah, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 43.

<sup>39</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, 2013, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Duta Press, hlm. 42-43.

kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan. 40

b. Observasi Kelas

Observasi kelas adalah teknik pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada proses pembelajaran. Instrumen observasi yang dapat digunakan dapat berupa evaluative, check-list dan activity check-list. Dengan teknik observasi, diharapkan diperoleh data yang objektif mengenai aspek-aspek yang terkandung dalam pembelajaran.

c. Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan yang di dalamnya terdapat pembicaraan dan tukar pikiran antara pembina atau supervisor dengan guru, guru dengan guru, mengenai usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Masalah-masalah yang mungkin dipecahkan melalui pembicaraan individual bisa macam-macam masalah yang bertalian dengan mengajar, dengan kebutuhan yang dirasakan oleh guru, dengan pilihan dan pemakaian alat pengajaran, teknik dan prosedur, atau bahkan masalah-masalah yang oleh kepala sekolah dipandang perlu untuk dimintakan pendapat guru. Adapun yang dijadikan pokok pembicaraan, ia mewakili teknik yang sangat baik untuk

membantu guru mengembangkan diri dan tumbuh ke dalam pekerjaan.<sup>41</sup>

d. Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas dapat juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perorangan. Guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri. Dengan adanya kunjungan antarkelas ini, guru akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai pelaksanaan proses pembelajaran, pengelolaan kelas dan sebagainya.

e. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri merupakan suatu teknik supervisi pendidikan secara individual. Dalam teknik ini guru memberikan informasi terkait dengan peranannya dalam pembelajaran dan mempelajarinya secara objektif. Kegiatan ini akan mendorong pengembangan kemampuan profesional guru.

2) Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah, kebutuhan, atau kelemahankelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/ bersamasama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Teknik-teknik

---

<sup>41</sup> M. Ardansyah, Oda Kinata Banurea, dkk, 2017, *Administrasi Pendidikan: Kajian Suatu Pengantar Pendidikan*, Medan: Widya Puspita, hlm. 132.

supervisi yang bersifat kelompok yang dielaborasi dari pendapat para ahli supervisi pendidikan antara lain adalah: (1) pertemuan orientasi, (2) rapat guru latih, (3) studi kelompok antara guru latih, (4) diskusi sebagai proses kelompok, (5) tukar-menukar pengalaman, (6) lokakarya, (7) diskusi panel, (8) seminar, (9) simposium, (10) demonstrasi mengajar, (11) perpustakaan jabatan, (12) buletin supervisi, (13) membaca langsung, (14) mengikuti kursus, (15) organisasi jabatan, (16) laboratorium kurikulum, (17) perjalanan sekolah (*field trips*).<sup>42</sup>

Berbagai teknik yang bersifat individual dan kelompok ini, akan mendukung tercapainya tujuan pelaksanaan supervisi, yaitu memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan, khususnya guru agar dapat memelihara kompetensi minimalnya, sehingga proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien.

e. Proses Supervisi (Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi)

1) Perencanaan Supervisi

a. Secara Umum

Menurut Roger A. Kauffman yang dikutip Nanang, Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam perencanaan terdapat tiga kegiatan yaitu; 1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; 2) pemilihan program untuk

---

<sup>42</sup> Syaiful Sagala, 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 175.

mencapai tujuan itu; 3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang.<sup>43</sup>

Perencanaan menurut Handoko meliputi; 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi; 2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.<sup>44</sup>

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Adapun manfaat perencanaan program supervisi

---

43 Nanang Fattah, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, hlm. 49- 50.

44 Husaini Usman, 2008, *Manajemen; Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 66.

akademik adalah; (1) pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, (2) untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik, (3) penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan biaya). 45

Sedangkan, prinsip-prinsip perencanaan program supervisi akademik adalah; (1) objektif (data apa adanya), (2) bertanggungjawab, (3) berkelanjutan, (4) didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan, dan (5) didasarkan pada kebutuhan serta kondisi sekolah/madrasah. Selain itu, supervisi akademik juga mencakup buku kurikulum, kegiatan belajar mengajar, dan pelaksanaan bimbingan dan konseling. Sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan guru-guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik) yang tepat. 46

Terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan program pengawasan meliputi : 1) Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan 2) Menentukan situasi pada saat ini 3) Mengidentifikasi pendukung dan penghambat

---

45 Lantip Diat Prasajo, Sudiyono, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96.

46 Lantip Diat Prasajo, Sudiyono, 2012, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96-97.

tujuan 4) Mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

b. Secara Khusus

Supervisi dalam penelitian ini adalah supervisi akademik karena penelitian ini terfokus pada tugas guru yaitu mengajar dan menilai. Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

- 1) Manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik, dan penjamin penghematan serta keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga dan biaya).
- 2) Prinsip-prinsip perencanaan program supervisi akademik adalah objektif, bertanggungjawab, berkelanjutan, didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan, dan didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah.
- 3) Ruang lingkup perencanaan supervisi akademik meliputi:
  - a. Pelaksanaan KTSP
  - b. Persiapan dan pelaksanaan serta penilaian pembelajaran oleh guru

- c. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya
- d. Peningkatan mutu pembelajaran melalui :
- a) model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses,
  - b) proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan peserta didik menjadi SDM yang kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah, berpikir kritis, dan bernaluri kewirausahaan, c) peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola pikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan mengembangkan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif dan berwawasan kebangsaan, d) keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru, e) bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya.<sup>47</sup>

## 2) Pelaksanaan Supervisi

### a. Secara Umum

---

<sup>47</sup>Abdul Kifli, 2016, *Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah*, [https:// www.kompasiana.com/pik/ 57d8fef05093734806654125/ supervisi-akademik-oleh-kepala-sekolah?page=2#](https://www.kompasiana.com/pik/57d8fef05093734806654125/supervisi-akademik-oleh-kepala-sekolah?page=2#) , (diakses pada tanggal 8 Mei 2020).

Pelaksanaan supervisi dilakukan dengan cara supervisor bekerjasama dengan guru-guru.<sup>48</sup> Tugasnya adalah membantu guru dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehubungan dengan pelaksanaan tugas guru di kelas. Guru tentunya akan berusaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaan demi perkembangan jabatan dan karirnya. Bantuan yang diberikan supervisor kepada guru, bertujuan agar tercipta belajar mengajar (pembelajaran) yang menyenangkan untuk mencapai hasil yang maksimal.

b. Secara Khusus

Supervisi yang digunakan dalam peningkatan kinerja guru adalah supervisi akademik. Pelaksanaan supervisi ini, kepala sekolah memberikan penilaian terhadap guru melalui kegiatan pra kunjungan kelas, pelaksanaan kunjungan kelas, dan pasca kunjungan kelas. Setiap guru dinilai berdasarkan analisis kelengkapan dokumen perangkat pembelajaran atau administrasi perencanaan pembelajaran dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas sesuai dengan instrumen yang ada. Komponen-komponen yang dinilai dalam administrasi pembelajaran adalah: program tahunan, program semester, silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran atau RPP, kalender pendidikan, jadwal tatap muka, agenda harian, daftar nilai, Kriteria Ketuntasan Minimal atau KKM dan absensi siswa.

Setiap pelaksanaan supervisi selalu dimonitor atau dipantau oleh kepala sekolah, kemudian hasilnya dievaluasi. Sebelum kegiatan pelaksanaan supervisi dimulai kepala sekolah melakukan kegiatan pra kunjungan kelas. Bentuk pra kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah wawancara dan memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran yang akan digunakan guru. Pada setiap akhir kegiatan supervisi yang dilakukan, kepala sekolah melakukan tindak lanjut dengan mengadakan kegiatan pasca supervise untuk merefleksi hasil supervisi yang telah dilakukan. Bentuk tindak lanjut yang dilakukan berupa sharing kemudian mendengarkan penjelasan guru yang bersangkutan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengidentifikasi berbagai kesulitan dan kebaikan atau kekuatan guru selama proses pembelajaran.<sup>49</sup>

### 3) Evaluasi Supervisi

Evaluasi adalah proses penilaian, secara konseptual, evaluasi dianggap sebagai jantungnya perubahan dan perkembangan suatu organisasi, program, kegiatan, atau intuisi. Rencana strategis yang baik hanya dapat dihasilkan jika ia didasarkan pada evaluasi yang baik. Evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas

---

<sup>49</sup> Syiriadi, Wahyudi, Hj. Masluyah Suib, 2013, *Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Mengajar Guru Smp*, Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Tanjungpura Pontianak, hlm. 8.

penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.<sup>50</sup>

Menurut TR Morrison dalam Abdjul yang dikutip Nanang, ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu: pertimbangan (judgement), deskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggungjawab (defensible criteria). Tujuan evaluasi antara lain:

- a. Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus.
- b. Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada penggunaan sumberdaya pendidikan (manusia/tenaga, sarana/prasarana, biaya) secara efisiensi ekonomis.
- c. Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan, kemajuan belajar.<sup>51</sup>

Dalam aktivitas mengevaluasi, ada tiga kegiatan besar yang biasanya dilakukan supervisor, yaitu: identifikasi tujuan evaluasi, penyusunan desain dan metodologi evaluasi, serta pengukuran. Suharsimi Arikunto mengidentikkan kegiatan evaluasi program yang dilaksanakan supervisor ini dengan kajian penelitian. Proses evaluasi merupakan upaya mencari suatu fakta dan kebenaran, dalam pelaksanaannya harus objektif dan rasional, prinsip metode ilmiah

---

<sup>50</sup> Farid Mashudi, 2013, *Panduan Evaluasi dan Supervisi Bimbingan dan Konseling*, Jogjakarta: Diva Press, hlm. 13-14.

<sup>51</sup> Nanang Fattah, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, hlm. 107-108.

harus diterapkan. Kegiatan evaluasi supervisi akademik dilakukan dalam suatu siklus secara periodik setelah kepala sekolah melakukan penilaian, pembinaan, pemantauan, dan analisis hasil pengawasan sebagaimana digambarkan berikut ini.<sup>52</sup>

Pada tahap berikutnya kepala sekolah sebagai supervisor melakukan pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pembinaan, dan pemantauan. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari masing-masing guru. Berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas kepengawasan terhadap guru binaanya. Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan pengawasan adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode. Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan evaluasi program supervisi bergantung dari terbangunnya interaksi yang harmonis antara kepala sekolah dan guru. Karena evaluasi program supervisi merupakan mata rantai yang tidak terpisahkan dengan program-program lainnya yang langsung bersentuhan dengan guru.

Menurut Roland Barth sebagaimana dikutip Syaiful Sagala, bahwa kebutuhan interaksi supervisor dengan guru lebih mendorong pertumbuhan jabatan, ia mengidentifikasi jabatan guru dalam tiga kelompok, yaitu (1) guru-guru yang tidak mampu mempelajari

---

52 Departemen Pendidikan Nasional, Penyusunan Program, hlm. 4.

secara kritis praktik mengajar, orang tua murid, dan lainnya tidak peduli terhadap apa dan bagaimana mereka mengajar, (2) guru-guru yang memiliki kemampuan untuk meneliti secara berkesinambungan menunjukkan apa yang mereka kerjakan adalah untuk melakukan perubahan-perubahan, dan (3) sedikit guru-guru yang mau dan mampu meneliti secara cermat dan kritis mengenai praktik kerja mereka sendiri.<sup>53</sup>

Evaluasi program supervisi dijadikan tolok ukur oleh kepala sekolah untuk menentukan program-program berikutnya. Untuk itulah, maka kepala sekolah harus dapat menjalankan fungsi controlling secara cermat dan berhasil guna. Kecermatan kepala sekolah itu akan memberikan dampak bagi rancangan program supervisi berikutnya.

f. Dasar Hukum dan Kompetensi Pengawas Sekolah.

Dasar hukum tentang kepengawasan yakni Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tanggal 28 Maret 2007 berbunyi sebagai berikut:<sup>54</sup>

Standar Pengawas Sekolah:

a) Kualifikasi

---

53 Syaiful Sagala, 2010, Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan , hlm. 108.

54 Undang- Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005. Kementerian Pendidikan Nasional, Tahun 2007.

(1) Kualifikasi Pengawas Taman Kanak- Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah adalah sebagai berikut

(a) Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat D-IV kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi;

(b) Pengalaman kerja guru TK/RA minimal 4 tahun untuk menjadi pengawas;

(c) Memiliki pangkat minimum piñata, golongan ruang III/c;

(d) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;

(e) Memenuhi kompetensi pengawas melalui uji kompetensi (seleksi pengawas).

(2) Kualifikasi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA) dan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :

(a) Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana S1 dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi;

(b) Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala madrasah SMP/MTs dengan

pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

(c) Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala madrasah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

(d) Memiliki pangkat minimum piñata, golongan ruang III/c;

(e) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;

(f) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi (seleksi pengawas);

(g) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

b) Kompetensi

Kompetensi Pengawas TK/RA dan SD/MI/SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK.<sup>55</sup>

1) Kompetensi Kepribadian maksudnya: Memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan, kreatif dalam bekerja dan

---

<sup>55</sup> Herabuddin, 2009, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia, hlm. 66.

memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya serta menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholders pendidikan.

- 2) Kompetensi Supervisi Manajerial maksudnya: menguasai metode, teknik dan prinsip evaluasi, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan disekolah. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi satuan pendidikan, serta memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan.
- 3) Kompetensi Supervisi Akademik maksudnya: Memahami konsep, prinsip, teori, dasar karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan mata pelajaran. Membimbing guru dalam penyusunan silabus dan RPP sesuai dengan prinsip KTSP, serta membimbing guru untuk memanfaatkan teknologi dan komunikasi serta informasi bidang pengembangan mata pelajaran tersebut.
- 4) Kompetensi Evaluasi Pendidikan maksudnya : Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan sekolah. Menilai kinerja kepala sekolah dan guru serta staf sekolah. Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisis untuk perbaikan mutu pembelajaran.
- 5) Kompetensi Penelitian Pengembangan maksudnya: Menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian dalam pendidikan. Menyusun proposal penelitian pendidikan baik

kualitatif dan kuantitatif, serta menyusun pedoman/panduan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah.

- 6) Kompetensi Sosial maksudnya: Bekerjasama berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu : bahwa standar kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah paling tidak memiliki kompetensi, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial. Secara rinci kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai berikut :

(a) Kepribadian

- (1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- (2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- (3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- (4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.

(6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

(b) Manajerial

(1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

(2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

(3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

(4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif.

(5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

(6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

(7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

(8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah.

(9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
  - (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
  - (14) Mengelola syatem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi infomasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - (16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- (c) Kewirausahaan
- (1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - (2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.

- (3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- (4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- (5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

(d) Supervisi

- (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(e) Sosial

- (1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- (2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- (3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 6 Tahun 2018 tentang kepala sekolah, ditetapkan persyaratan administrasi seperti memenuhi persyaratan akademik minimal sarjana (S-1) atau Diploma

IV (D-IV) dari program studi yang terakreditasi paling rendah B, memiliki sertifikat pendidikan, memiliki hasil prestasi penilaian kinerja guru minimal “Baik” selama 2 tahun terakhir, memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 tahun, bagi calon kepala sekolah TK minimal 3 tahun, memiliki pengalaman manajerial yang relevan.

Pasal 2 ayat (1) Permendikbud No. 6 tahun 2018 juga mensyaratkan sehat jasmani, rohani dan bebas napza (narkotika, psikotropika dan zat adiktif lainnya), tidak pernah dikenai hukuman disiplin, tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana, berusia maksimal 56 tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah.

g. Tujuan dan Prinsip Supervisi

Tujuan supervisi pendidikan ialah memberikan layanan atau bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di dalam kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Olive bahwa sasaran (domain) supervisi pendidikan ialah:

- 1) Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan disekolah/ madrasah.
- 2) Meningkatkan proses belajar mengajar disekolah/ madrasah.
- 3) Mengembangkan seluruh staf di sekolah/ madrasah.

Permasalahan yang sering muncul kepermukaan bahwa bagaimana melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan baik di

sekolah ataupun di madrasah yang terpenting adalah agar pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif. Bila demikian, maka prinsip supervisi dilaksanakan adalah:

- 1) Prinsip Ilmiah maksudnya: Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses pembelajaran. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, terencana, dan kontinu.
- 2) Prinsip Demokratis maksudnya: Layanan/bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman dalam mengembangkan tugasnya.
- 3) Prinsip Kerjasama maksudnya: Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *sharing of idea, sharing of experience*, memberi support/ mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.
- 4) Prinsip Konstruksi dan Kreatif maksudnya : Setiap guru akan termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Sahertian.Piet, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Manusia*, hlm. 89.

Berdasarkan pengalaman dan analisa penulis ketika masih menjabat sebagai Kepala Sekolah juga mengikuti seminar dan lokakarya tentang pendidikan dan pengawasan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memang sudah saatnya pengawas harus meningkatkan kompetensi baik berkenaan dengan pembimbingan terhadap guru berupa; bimbingan silabus dan RPP serta sistem analisis butir soal, dan mampu dalam hal manajemen sekolah dan IT.
- 2) Banyak juga keluhan dari para guru di semua jenjang pendidikan yang mengatakan bahwa masih banyak pengawas sekolah/ madrasah kita yang perlu ditingkatkan profesionalnya untuk melakukan pembimbingan dan pengembangan kepada kepala sekolah/ madrasah, guru juga tenaga kependidikan lainnya.
- 3) Apapun alasannya pengawas harus lebih pandai dari yang di bimbingnya, hal ini akan dapat berpengaruh pada peningkatan mutu pendidikan dan dapat menjaga imej yang baik dimata guru-guru dan kepala sekolah/ madrasah.

Dengan demikian, selama individu pengawas tersebut selalu termotivasi, belajar, mengkaji, diklat, seminar, lokakarya, workshop dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan kompetensinya, maka akan terciptanya sebuah pendidikan yang berkualitas serta kewibawaan yang semestinya harus kita perkuat dan pertahankan.

#### h. Peningkatan Proses Pembelajaran

Menurut Budimansyah memperbaiki proses pembelajaran harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Hal ini peran dari supervisor (pengawas dan kepala sekolah) sangat diharapkan karena dia merupakan orang yang harus memikirkan kemajuan pendidikan di tingkat sekolah/ madrasah.<sup>57</sup>

Kegiatan belajar siswa yang dilaksanakan di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan- tujuan yang hendak dicapai pada saat pembelajaran. Untuk mencapai tujuan itu guru merencanakan sejumlah pengalaman belajar. Yang dimaksud pengalaman belajar adalah segala yang diperoleh siswa sebagai hasil dari belajar (*learning experience*). Belajar ditandai mengalami perubahan tingkah laku, karena memperoleh pengalaman baru.<sup>58</sup>

Melalui perolehan pengalaman pembelajaran peserta didik memperoleh pengertian, sikap penghargaan, kebiasaan, kecakapan, dan lainnya. Agar peserta didik memperoleh sejumlah pengalaman belajar, maka mereka harus melakukan sejumlah kegiatan pembelajaran. Mari kita cermati bersama beberapa kegiatan belajar menurut Paul B. Diedrich yakni :

1. Kegiatan mengamati (*visual activities*) maksudnya adalah kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan indera penglihatan (membaca, melihat).

---

<sup>57</sup> Dasim, Budimansyah, 2003, *Pengembangan Model Pembelajaran*, Bandung: Genesindo, hlm. 45.

<sup>58</sup> Peit Sehartian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Manusia*, hlm. 67.

2. Kegiatan mendengarkan (*listening activities*) maksudnya kegiatan mendengarkan.
3. Kegiatan menggambar (*drawing activities*) maksudnya adalah melakukan kegiatan menggambar atau melukis membuat grafik.
4. Kegiatan melalui gerak/ motor (*motor activities*) maksudnya kegiatan yang menggunakan gerak tubuh, misalnya *role playing*, *dramatisasi*, dan *simulasi*.
5. Kegiatan mental (*mental activities*) maksudnya kegiatan yang banyak menggunakan pikiran/ mental seperti menanggapi, menganalisis, memecahkan masalah, mengambil keputusan.
6. Kegiatan emosional yaitu kegiatan yang menggunakan perasaan seperti merasakan indahnya pemandangan, gembira, tenang, menghayati sesuatu.

Dengan berbagai kegiatan siswa akan memperoleh sejumlah pengalaman belajar (*learning experience*). Belajar bukan saja menguasai sejumlah materi pengetahuan, tapi memperoleh sejumlah pengalaman belajar. Bagaimana cara menciptakan suasana belajar mengajar yang menyenangkan adalah salah satu usaha perbaikan proses belajar mengajar. Selain itu juga perlu dikembangkan kemampuan dan menilai hasil belajar dan proses belajar. Setiap guru yang selesai mengajar bertanya pada dirinya apakah bahan yang disajikan dapat dikuasai oleh subjek didik. Supervisor dapat mendorong guru- guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

- i. Usaha Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Guru

Usaha untuk memberi kemampuan) (*Oxford English Dictionary*). Makna tersebut mensyaratkan bahwa konsep peningkatan kualitas pendidikan belum mengoptimalkan pada pemberdayaan kinerja guru, yang memiliki peran dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pemberdayaan tenaga pendidik merupakan perwujudan *capacity building* yang bernuansa pada pemberdayaan sumber daya manusia tenaga pendidik melalui pengembangan berbagai kemampuan (*kinerja*) dan tanggungjawab serta suasana sinergis antara pemerintah dalam pengembangan berbagai kemampuan (*kinerja*) dan tanggungjawab serta suasana sinergis antara pemerintah (*government*) dengan *guru*. Upaya optimalisasi kinerja guru yang berkelanjutan merupakan faktor yang penting dibanding faktor lainnya dalam peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini telah disadari dan dilakukan oleh pemerintah melalui penugasan studi lanjut, berbagai training dan penataran pada guru. Studi lanjut diperuntukkan bagi guru-guru Sekolah Dasar yang belum memiliki kualifikasi SDM yang menguasai iptek cenderung memanfaatkan teknologinya untuk menguasai SDA.

Dinamika perkembangan masyarakat melaju sangat pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga menuntut semua pihak untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di dalam masyarakat. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah memunculkan paradigma baru dalam mencapai keberhasilan, yaitu dengan persaingan. Tantangan persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi menuntut agar guru sebenarnya telah dilakukan oleh

Pemerintah Republik Indonesia, melalui berbagai bentuk kebijakan. Ditetapkannya Undang Undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen merupakan dasar kebijakan untuk memperkuat eksistensi tenaga kependidikan sebagai tenaga profesional, seperti profesi-profesi yang lainnya. Kualitas profesi tenaga guru selalu diupayakan, baik melalui ketentuan kualifikasi pendidikannya maupun kegiatan in-service training, dengan berbagai bentuknya yang dilakukan.<sup>59</sup>

Menurut Sutaryat mengatakan bahwa masalah-masalah umum yang dihadapi dalam tugas mengajar dan mendidik mencakup:<sup>60</sup>

1. Membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum kedalam makna sebuah pendidikan.
2. Membantu guru-guru dalam meningkatkan program belajar mengajar yakni membantu merancang bangun program pembelajaran, membantu dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, serta membantu dalam menilai proses dan hasil belajar mengajar.
3. Membantu guru dalam menghadapi kesulitan dalam mengajarkan tiap mata pelajaran.
4. Membantu guru dalam memecahkan masalah- masalah pribadi (*personal problem*).

Oleh karena itu betapa pentingnya supervisi yang diberikan kepada guru-guru dalam tugas mengajar dan mendidik sampai saat ini

---

<sup>59</sup> Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005. Kementerian Pendidikan Nasional, Tahun 2007.

<sup>60</sup> Sutaryat, 2005, *Peningkatan Mutu Sekolah dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Genesindo, hlm. 67.

masih bersifat umum (*general supervision*). Yang dibicarakan menyangkut masalah kegiatan belajar mengajar yang bersifat umum. Usaha meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, perlu pemahaman ulang. Mengajar tidak sekadar mengkomunikasikan pengetahuan agar diketahui subjek didik, tetapi mengajar harus diartikan menolong si pelajar agar mampu memahami konsep-konsep dan dapat menerapkan konsep yang dipahami. Selain itu mengajar harus dipersiapkan dengan baik. Guru perlu menyediakan waktu untuk mengadakan persiapan yang matang termasuk persiapan batin. Guru-guru dimotivasi agar selalu berusaha untuk merencanakan apa yang akan disajikan. Mempersiapkan diri agar tampil dalam mengajar dan menilai dengan tepat serta bertanggung jawab atas tugas mengajarnya.

Sebenarnya kalau kita melihat dilapangan tentang bagaimana guru sekarang dalam hal indikator kinerja serta pembinaan nilai-nilai peningkatan kualitas siswa antara lain:

1. Masih ada guru dalam melaksanakan tugas tidak sepenuhnya, dikarenakan dengan beberapa alasan; sibuk, urusan rumah tangga, arisan dan lain-lain.
2. Dengan terbitnya Undang- undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 yang sangat menjanjikan dan memiliki kekuatan hukum yang kuat bahwa guru dan dosen sudah memiliki nilai tambah yang luar biasa maksudnya guru dan dosen dalam melaksanakan tugasnya diatur oleh Undang- undang dan mereka berhak mendapatkan

sertifikat pendidik, dengan melalui potofolio dan juga lulus pendidikan dan latihan (PLPG).

3. Cukup banyak para guru yang belum diberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dilingkungan tempat mereka bekerja. Kemudian masih ada diantara mereka belum termotivasi untuk peran serta dalam kegiatan workshop, KKG, MGMP, seminar. Hal ini dikarenakan berbagai macam alasan dan sebagainya.

Oleh karena itu mari kita bersama-sama untuk memberikan motivasi kepada guru-guru kita kedepan agar selalu memperkaya diri dengan keilmuan serta mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik demi terlaksanya SDM yang berkualitas sehingga akan melahirkan siswa/ siswi yang berkualitas juga.

- j. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, disebutkan bahwa kepala sekolah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Mukhtar, M, 2015, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Unsyiah, 3(3), 93917.hlm 104.

Kepala sekolah sebagai pemimpin, harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru dan tenaga kependidikan lainnya, mempunyai program jangka pendek dan jangka panjang, dan memiliki visioner, mampu mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana serta mampu berkomunikasi dengan semua warga sekolah dengan baik. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas-tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik.<sup>62</sup>

1. Prinsip kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru adalah sebagai berikut :
  - a) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan
  - b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan ia bekerja. Para tenaga kependidikan juga harus dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
  - c) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya

---

<sup>62</sup> Mukhtar, M, 2015, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, hlm.106.

- d) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman namun sewaktu-waktu hukuman juga perlu dilakukan.
- e) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai memperoleh kepuasan dalam pekerjaan.<sup>63</sup>

2. Langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah :

a) Pembinaan disiplin tenaga pendidik

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga pendidik, terutama disiplin diri. Dalam kaitannya dengan ini kepala sekolah harus mampu membantu tenaga pendidik mengembangkan pola perilakunya, membantu tenaga pendidik meningkatkan standart perilakunya, dan menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

b) Pemberian motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Perbedaan karakteristik pada tenaga pendidik memerlukan perhatian dan layanan yang berbeda agar mereka dapat mengoptimalkan kinerjanya. Oleh karena itu untuk meningkatkan

---

<sup>63</sup> Mukhtar, M, 2015, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, hlm.104.

produktivitas kerja, perlu diperhatikan motivasi para tenaga pendidik dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

c) Penghargaan

Melalui penghargaan ini tenaga pendidik dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya.

d) Persepsi

Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga pendidik terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.<sup>64</sup>

3. Program-program kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut :

- a) Pertemuan ilmiah, meliputi diskusi panel, seminar, konferensi, simposium, diskusi, lokakarya, dan seminar kolegial.
- b) Lomba kreativitas guru, melalui keikutsertaan guru dalam lomba akan mendapatkan pengalaman dari peserta lain, dan jika pengalaman itu sesuai dengan tujuan sekolah, maka guru dapat menerapkan dan/atau memodifikasi pengalaman yang didapatkan tersebut.

---

<sup>64</sup> E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 142.

- c) Guru berprestasi, dapat selenggarakan oleh sekolah untuk mendapatkan guru berprestasi. Guna mengasah kemampuan guru dan memberikan motivasi untuk terus berprestasi.
- d) Pelatihan, dengan adanya pelatihan untuk guru ini diharapkan dapat selalu memperbaharui kemampuannya serta menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- e) Seminar motivasi, hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru, terutama berkaitan dengan ketenangan hari dan jiwa guru sebagai pendidik.
- f) Musyawarah guru mata pelajaran, hal ini dapat membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa, menggunakan media pembelajaran yang berbasis teknologi informasi, menilai kemampuan belajar siswa, dan dalam pembuatan rencana pembelajaran yang akan dilaksanakan.
- g) Lesson study, merupakan model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegasitas dan mutual learning untuk membangun komunitas belajar.
- h) Hibah penelitian, dalam hal ini guru dipersilahkan mengajukan proposal penelitian, diutamakan penelitian yang dilaksanakan di sekolah. Penelitian ini dijadikan dasar dalam inovasi pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru.

- i) Tulisan profesional, guru didorong untuk menulis tentang topik berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran.<sup>65</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjukkan posisi dalam penelitian ini belum ada, maka peneliti akan memaparkan tulisan yang sudah ada. Dari sini nantinya peneliti akan jadikan sebagai teori dan sebagai perbandingan dalam mengupas berbagai permasalahan penelitian ini, sehingga memperoleh penemuan baru yang otentik. Di antaranya peneliti paparkan sebagai berikut:

- a. Azvi Rahmi, Jurnal tentang “Implementasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 7 Padang”. Hasil penelitian ini adalah implementasi supervisi kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 7 Padang masih terlihat kurang baik. Ini dibuktikan dengan temuan penulis yang mana kinerja guru masih kurang baik dalam proses pembelajaran. Kurangnya kinerja guru ini dapat diatasi dengan pemberian supervise (bantuan) kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya. Bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah dapat berupa bantuan secara individual atau kelompok. Kepala sekolah juga bisa secara langsung melihat ke kelas kinerja guru tersebut.<sup>66</sup>
- b. Riffa Hijriah, Tesis tentang Pengaruh Supervisi Akademik oleh Kepala madrasah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di Sekolah Dasar se

---

<sup>65</sup> Imam Gunaawan, 2015, *Strategi Meningkatkan Kinerja Guru: Apa Program yang Ditawarkan oleh Kepala Sekolah*. In *Prosiding Seminar Nasional Pengembangan Karir Tenaga Pendidik Berbasis Karya Ilmiah*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang (Vol. 23, pp. 305-312), hlm.309.

<sup>66</sup> Azvi Rahmi, 2020, “*Implementasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 7 Padang*”, *Menara Ilmu*, XIV, 1, April, hlm. 5

Kecamatan Bantul Yogyakarta. Hasil penelitian berdasarkan pendapat guru dan perolehan persentase rata-rata menunjukkan sebagai berikut: a) Perencanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah SD sekecamatan Bantul termasuk dalam kategori baik (95,7%). b) Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah dalam membantu perencanaan mengajar guru termasuk dalam kategori cukup baik (68,8%), namun dalam hal penyusunan rencana pembelajaran secara kelompok tergolong baik (76,8%), pelaksanaan supervisi akademik dalam membantu pelaksanaan mengajar guru termasuk dalam kategori cukup baik (60,6%), namun bimbingan dalam penyampaian materi di kelas masih kurang baik (49,5%), sedangkan pelaksanaan supervisi akademik dalam evaluasi mengajar guru termasuk dalam kategori cukup baik (59,9%). c) Evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik termasuk dalam kategori cukup baik (58,9%), namun program pengembangan guru melalui lokakarya masih kurang baik (48,2%), dan program pengembangan guru melalui diklat termasuk dalam kategori kurang baik (50,5%). d) Kendala dalam supervisi akademik adalah guru kurang perhatian terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah karena kesibukan masing-masing. Kendala ini diatasi dengan cara kepala sekolah melakukan pendekatan langsung dalam mensupervisi guru pada jam istirahat atau waktu luang.<sup>67</sup>

- c. Umi Fakriyatul Ummah, Tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam meningkatkan mutu guru fikih di MTs Assyafi’iyah Gondang Tulungagung”. Hasil penelitiannya ialah (1)

---

<sup>67</sup> Riffa Hijriah, 2011, *Pengaruh Supervisi Akademik oleh Kepala madrasah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di Sekolah Dasar se Kecamatan Bantul Yogyakarta*, Tesis Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga, hlm. 29.

Pelaksanaan supervisi di MTs Assyafi'iyah kurang maksimal, yang dilaksanakan antara tiga sampai enam bulan, dengan menggunakan mode supervisi bersifat ilmiah, teknik yang digunakan adalah kelompok dan perseorangan. (2) Strategi yang digunakan antara lain mengikutsertakan guru diklat, seminar, dan sejenisnya memberikan motivasi, mengadakan pelatihan. (3) Hambatan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain adalah kurangnya kedisiplinan, situasi dan kondisi serta sarana dan prasarana.<sup>68</sup>

- d. Norberta Rina Toffi, Jurnal dengan judul “Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. Hasil penelitian ini adalah manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD Negeri Klaci meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Faktor pendukung dalam manajemen supervisi kepala sekolah SD Negeri Klaci dalam meningkatkan kinerja guru adalah kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan situasional, dan disiplin. Faktor penghambat manajemen supervisi kepala sekolah SD Negeri Klaci adalah senioritas guru. Guru yang lebih tua secara usia dan masa kerja tidak mau diberikan pembinaan untuk memperbaiki kinerja guru tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja guru.<sup>69</sup>
- e. Vincentius Prastowo, Jurnal dengan judul “Peran Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru SMK Santo Yusup Blitar”. Hasil penelitian ini adalah pertama, pelaksanaan diagnosis masalah pengajaran

---

68 Umi Fakriyatul Ummah, 2012, *Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam meningkatkan mutu guru fikih di MTs Assyafi'iyah Gondang Tulungagung*, Tesis Universitas Wahid Hasyim Semarang, hlm. 54.

69 Norberta Rina Toffi, 2019, “*Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru*”, Prodisiding Seminar Nasional, September, hlm. 272

guru-guru SMK st. Yusup Kota Blitar dapat dilihat dengan adanya proses :

(a) mengupulkan data diri kinerja guru. (b) pemetaan masalah kinerja guru, (c) merumuskan masalah dan penyebab masalah kinerja guru. Kedua, perbaikan permasalahan mengajar guru-guru SMK st. Yusup Blitar dapat dilihat dari : (a) menyiapkan solusi alternatif untuk perbaikan masalah mengajar guru, (b) mengevaluasi kekuatan dan kelemahan solusi alternative, (c) membuat rekomendasi. Ketiga, langkah pembinaan untuk menyelesaikan masalah mengajar guru dapat dilihat dari : (a) menerapkan keputusan program pembinaan, (b) pemantauan program pembinaan, (c) evaluasi pelaksanaan program pembinaan.<sup>70</sup>

Beberapa penelitian terdahulu diatas membahas tentang supervisi kepala sekolah, akan tetapi lebih terfokus pada model dan teknik supervisi yang diterapkan oleh kepala sekolah. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa, model supervisi yang diterapkan kepala sekolah adalah model supervisi klinis dan supervisi akademik, dan teknik supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah adalah kunjungan kelas, rapat rutin dan pertemuan *face to face* (Individu). Kemudian penulis ingin memberikan tambahan kajian terkait dengan supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

### C. Kerangka Berpikir

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam proses pendidikan yang memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak

---

<sup>70</sup> Vincentius Prastowo, 2020, “Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru SMK Santo Yusup Blitar”, Jurnal Syntax Transformation, 1, 4, Juni, hlm. 46

anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri.

Peningkatan kinerja guru akan mempengaruhi peningkatan kualitas dari peserta didik atau bahkan kualitas dari sekolah. Sehingga perlunya peningkatan kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang sesungguhnya. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kinerja yang tinggi. Namun pada kenyataannya banyak diantara guru disinyalir kurang memenuhi kualifikasi akademik dan kinerja yang kurang memadai.

Indikator kinerja guru meliputi : 1) menguasai bahan yang akan diajarkan, 2) mengelola program belajar mengajar, 3) mengelola kelas, 4) menggunakan media/sumber pelajaran, 5) menguasai landasan-landasan kependidikan, 6) mengelola interaksi belajar mengajar, 7) menilai prestasi siswa, 8) mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, 9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, 10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Supervisi merupakan strategi dalam meningkatkan kinerja guru. Maka dari itu supervisi sangat diperlukan dalam sebuah lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Menurut Arikunto, supervisi dalam dunia pendidikan adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar

kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkatkan pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu.<sup>71</sup>

Dalam melakukan supervisi perlu dilakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi. Perencanaan ini meliputi menetapkan tujuan, menentukan situasi pada saat ini, mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan dan mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan supervisi perlu adanya kerjasama dari guru dan kepala sekolah sehingga kinerja guru akan dapat ditingkatkan. Evaluasi dilakukan akan dapat mengukur supervisi yang dilakukan berhasil atau tidak. Sehingga dapat diketahui sejauh mana keberhasilan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Dari fenomena masalah yang terjadi tersebut, terdapat fenomena yang perlu dan layak untuk diteliti oleh peneliti dalam sebuah kajian penelitian. Maka dari itu, memperhatikan masalah tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap hasil belajar maka diperlukan adanya sebuah pemecahan masalah. Oleh karena itu untuk menunjang keberhasilan dalam pembelajaran perlu dilakukan suatu hal untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan mensupervisi agar guru tersebut mendapatkan pembinaan atau bimbingan untuk kelangsungan kinerja guru semakin baik dan memberi hasil pembelajaran yang maksimal.

---

<sup>71</sup> Suharsimi Arikuntoro, 2004, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 5

Untuk lebih jelasnya dalam pendiskripsian tentang bagaimana alur supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMPI Pecangaan, peneliti sajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Berdasarkan alur kerangka berfikir diatas dapat saya diskripsikan bahwa supervisi kepala sekolah dilakukan dengan cara kepala sekolah memulai dengan membuat perencanaan untuk melakukan supervisi. Supervisi dilakukan dengan tujuan dapat meningkatkan kinerja guru, setelah supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah maka dapat dilihat hasil kinerja gurunya.

