

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Guru

a) Pengertian Kinerja Guru

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja (*performance*) berarti unjuk kerja. *Performance* diartikan sebagai daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja yang diemban, melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan hasil yang diperoleh dengan baik. Wibowo mengungkapkan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.¹

Sementara kinerja (*performance*) guru dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku guru yang terkait dengan gaya mengajar, kemampuan berinteraksi dengan siswa, dan karakteristik pribadinya yang ditampilkan pada waktu melaksanakan tugas profesionalnya sebagai pendidik (pembimbing, pengajar, dan/ atau pelatih).²

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan

¹ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Ed. 1, hlm.2

² Syamsul Yusuf dan Nani M. Sugandhi, 2011, *Perkembangan Peserta Didik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, cet. 1, hlm.140.

wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan dalam periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.³

Adapun pengertian kinerja menurut Departemen Pendidikan Nasional diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Kinerja seorang pegawai berkaitan dengan unjuk kerja, hasil kerja, prestasi yang diperlihatkan pada waktu tertentu dalam rangka pemenuhan sasaran kerja individu yang akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi.

Kinerja dalam arti di atas dimaksudkan sebagai prestasi kerja. Hasil kerja seseorang dalam periode tertentu jika dibandingkan dengan sasaran, standar yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama. Bila diaplikasikan dalam lembaga pendidikan kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan atau prestasi, dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴

Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa Kinerja adalah: *output drive from processes, human or otherwise*. Prestasi atau

³ Barnawi, dan Mohammad Arifin, 2012, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 13.

⁴ Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta: Grafindo, hlm. 45

kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil hasil kerja.⁵

1) Peningkatan kinerja guru

Peningkatan kinerja guru sangatlah berperan penting dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di madrasah.

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dalam kaitannya dengan kinerja guru, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.⁶

⁵ E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, hlm. 136.

⁶ *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, 2006, Dirjen Pendis, Depag RI, hlm. 93

2) Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Dalam meningkatkan kinerja guru, diperlukan strategi yang nantinya kinerja guru dapat meningkat dan sesuai dengan hasil yang diharapkan

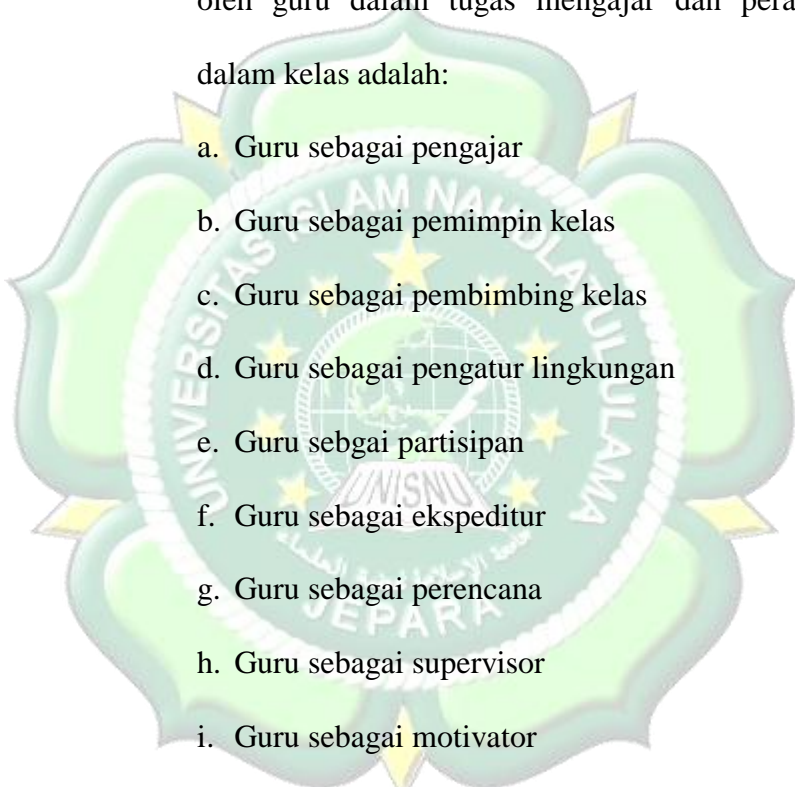
Peningkatan kinerja guru melalui pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui KASAH *Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit*⁷, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Peningkatan Pengetahuan (*Knowlwdge*) Pengetahuan merupakan sesuatu yang diperoleh melalui pengalaman yang tidak hanya melalui indra, tetapi juga melalui suatu eksperimen, baik itu pengetahuan ilmiah maupun pengetahuan filsafati. Menambah ilmu pengetahuan merupakan hal yang mutlak. Semakin banyak ilmu pengetahuan yang dipelajari oleh guru, semakin banyak pula wawasan tentang berbagai ilmu pengetahuan yang dibutuhkan oleh peserta didik.
- b) Peningkatan Kemampuan (*Ability*) Kemampuan terdiri dari dua unsur yaitu yang biasa dipelajari dan yang alamiah. Seberapa besar kemampuan bisa menghasilkan prestasi, tergantung pada kemauan untuk terus

⁷ Nurdin, 2004, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, Yogyakarta, Prismsophie, hlm. 139

mengasahnya. Karena prestasi profesionalisme didapat dari unsur kemauan dan kemampuan.

c) Peningkatan Keterampilan (*Skill*) Keterampilan merupakan keahlian yang bermanfaat untuk jangka panjang. Keterampilan merupakan *the requisite knowledge and ability*. Keterampilan yang harus dimiliki oleh guru dalam tugas mengajar dan peranannya di dalam kelas adalah:

- 
- a. Guru sebagai pengajar
 - b. Guru sebagai pemimpin kelas
 - c. Guru sebagai pembimbing kelas
 - d. Guru sebagai pengatur lingkungan
 - e. Guru sebagai partisipan
 - f. Guru sebagai ekspediter
 - g. Guru sebagai perencana
 - h. Guru sebagai supervisor
 - i. Guru sebagai motivator
 - j. Guru sebagai penanya
 - k. Guru sebagai pengajar
 - l. Guru sebagai evaluator
 - m. Guru sebagai konselor (Hamalik: 1991:53)⁸

⁸ Oemar Hamalik, 1991, *Pendidikan Guru Konsep dan Strategi*, Bandung: Mandar Maju, hlm. 53

Tanggung jawab guru mencari cara untuk mencerdaskan kehidupan peserta didik dalam arti yang sempit dan bangsa dalam arti yang luas. Bafadal (1992:37) mengemukakan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah (1) keterampilan merencanakan pengajaran, (2) keterampilan mengimplementasikan pengajaran, (3) keterampilan menilai pengajaran.

- d) Peningkatan Sikap Diri (*Attitude*) Sikap diri seseorang terbentuk oleh suasana lingkungan yang mengitarinya. Kepribadian adalah keseluruhan perilaku individu yang merupakan hasil interaksi antara potensi-potensi bio-psiko-fisikal yang terbawa sejak lahir dengan rangkaian situasi lingkungan, yang terungkap pada pada tindakan dan perbuatan serta reaksi mental psikologisnya, jika mendapat rangsangan dari lingkungan.
- e) Pengembangan kebiasaan diri (*Habit*) Kebiasaan adalah suatu kegiatan yang terus menerus dilakukan yang tumbuh dari dalam pikiran.⁹ Guru sebagai pekerja harus berkemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan

⁹ Usman, 2007, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Bandung, Mutiara Ilmu, hlm. 142

berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya, disamping itu guru harus merupakan pribadi yang berkembang dan bersifat dinamis.

b) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang memengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada bekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang memengaruhinya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yang dijelaskan sebagai berikut:¹⁰

- 1) Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge skill*) artinya seorang guru

¹⁰ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Data Perusahaan*, Bandung: PT. Refieka Aditema, hlm. 67

yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

2) Faktor motivasi (*motivation*). Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Meclleland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.”¹¹

c) **Kompetensi Guru**

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan

¹¹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber ...*, hlm. 68

menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya.¹²

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional dan intruksional. Peran strategis tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menempatkan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sekaligus sebagai agen pembelajaran. Sebagai tenaga profesional, pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi dan sertifikat pendidik sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional mempunyai terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip profesionalisme untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu.

Guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan selama ini pada suatu jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda.¹³

¹² Rusmini, "Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi", http://www.indonesia.com/bpost/042003/22_Opini. (diakses pada 20 Desember 2020)

¹³ Y. Nasanius, 1998, "Kemerostan Pendidikan Kita: Guru dan Siswa Yang Berperan Besar, Bukan Kurikulum", Suara Pembaharuan

d) Indikator kinerja guru

Indikator kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu;

1) Perencanaan program kegiatan pembelajaran

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 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.¹⁴

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.

¹⁴ Nanang Fattah, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Rosdakarya, hlm. 49- 50.

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.¹⁵

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 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).¹⁶

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

¹⁵ Husaini Usman, 2008, *Manajemen; Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 66.

¹⁶ Lantip Diat Prasojo, Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96.

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.¹⁷

2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Pelaksanaan program pengawasan merupakan implementasi dari rancangan program yang sudah disusun oleh pengawas sebelumnya. Pelaksanaan program dalam sebuah institusi merupakan tindak lanjut dari fungsi pengorganisasian dari sebuah manajemen yang meliputi pembagian tugas penentuan fungsi dan struktur.

Menurut Stoner (dalam Saiful Sagala) bahwa pelaksanaan program pengawasan dilaksanakan dengan tahapan-tahapan, yaitu: 1) Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi 2) Mengukur prestasi kerja 3) Membandingkan hasil yang telah diukur dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya 4) Mengambil tindakan korektif.

¹⁷ Lantip Diat Prasojo, Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96-97.

Supervisi akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pelatihan profesional guru dalam 1) merencanakan pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran, 3) menilai hasil pembelajaran, 4) membimbing dan melatih, dan 5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

3) Evaluasi / penilaian pembelajaran

Evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat *criteria* yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. 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.¹⁸

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 harus diterapkan. Ada beberapa teknik evaluasi program yang biasanya dipakai oleh supervisor dalam rangka mencari data untuk tindak lanjut, yaitu: a) Test, b) Observasi, c) Laporan diri, d) Evaluasi diri, dan e) Teman sejawat.¹⁹

Selain itu, beberapa prinsip yang harus dipegang teguh oleh supervisor dalam melaksanakan proses evaluasi, yaitu:

- a. Komprehensif, evaluasi harus dilakukan secara menyeluruh. Semua variable kegiatan dan aaspek yang terkait dengannya harus dijabarkan dengan jelas sampai detail indikatornya.
- b. Kooperatif, untuk mendapatkan informasi yang lengkap diperlukan kerja sama antara subjek evaluasi dan objek

¹⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, hlm. 107-108.

¹⁹ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 396-397.

evaluasi.

- c. Kontinyu dan relevan dengan kurikulum, evaluasi hendaknya dilakukan secara terus menerus, membidik semua tahapan kegiatan, dan saling bersambungan.
- d. Objektif, yaitu tidak terpengaruh dengan hal-hal yang bisa mengaburkan pengukuran dan penilaian.
- e. Humanis, yaitu mengedepankan dimensi-dimensi kemanusiaan.
- f. Aman, yaitu hendaknya menjaga privasi individu, tidak menebar ketakutan-ketakutan diantara objek yang di supervisi.²⁰

Kegiatan evaluasi supervisi akademik dilakukan dalam suatu siklus secara periodik setelah kepala sekolah melakukan penilaian, pembinaan, pemantauan, dan analisis hasil pengawasan²¹

2. Supervisi Kepala Madrasah

a) Pengertian Supervisi

Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* yang berarti di atas dan *vision* yang berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan penilikan dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atas orang yang berposisi di atas,

²⁰ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 397-398.

²¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program*, hlm. 4

yaitu pimpinan terhadap hal-hal yang ada di bawahnya yaitu menjadi bawahannya.²²

Adapun definisi supervisi pendidikan antara lain adalah:

- a. Menurut M. Ngalim Purwanto, Supervisi Pendidikan mempunyai pengertian yang luas, yaitu segala sesuatu bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan, pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Dengan kata lain: Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²³
- b. Ibrahim Bafadal, mengatakan bahwa supervisi pendidikan tidak identik dengan penilaian terhadap guru. Dalam kegiatan

²² www.nanamasruri.blogspot.co.id/2016/01/al-quran-tentang-supervisi-isyarat.html download 22/12/2020 pukul 09.18 WIB

²³ M. Ngalim Purwanto, 2005, Administrasi dan Supervisi pendidikan, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 76.

supervisi pendidikan memang terdapat kegiatan pengukuran terhadap unjuk kerja guru.

Namun tujuannya bukan untuk menilai guru semata, melainkan untuk mengetahui keterbatasan-keterbatasan kemampuannya dalam rangka meningkatkan kemampuannya.²⁴

- c. Menurut Haris dan Benssent mendefinisikan supervisi sebagai suatu tindakan *administrative* yakni: "Supervisi adalah apa yang dilakukan personalia sekolah dengan orang dewasa dan barang-barang dengan maksud untuk memelihara atau merubah penyelenggaraan sekolah agar supaya secara langsung dapat mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan pengajaran pokok sekolah".²⁵
- d. Menurut Daryanto dan Mohammad Farid mengatakan supervisi adalah suatu aktivitas proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien dengan prestasi dan mutu belajar yang semakin meningkat. Sedangkan yang melakukan aktivitas

²⁴ Ibrahim Bafadal, 2005, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 72.

²⁵ Harris dan Benssent, 1971, *Supervisory Behavior in Education*. Second Edition, Prentice Hal, Inc: Englewood Cliffs: New Jersey, hlm. 31

supervisi di sekolah tersebut adalah kepala madrasah (sebagai supervisor).²⁶

Supervisi menjadi landasan utama untuk menganalisis pelaksanaan kegiatan pengawasan profesional supervisi yang dimaksud adalah supervisi pembelajaran atau *instruksional supervision*. Dalam kajian ini yang dimaksud dengan supervisi profesional adalah sistem pemberian bantuan yang dilaksanakan oleh supervisor untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, sehingga guru lebih mampu dalam menghadapi dan menangani tugas pokoknya dalam mendidik.

Kepala sekolah atau kepala madrasah ialah salah satu personel sekolah yang membimbing yang memiliki tanggungjawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan.²⁷

b) Landasan Yuridis Supervisi

Terdapat beberapa landasan yuridis yang mendasari pentingnya kegiatan supervisi pengajaran pada tingkat satuan pendidikan, antara lain :

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan

²⁶ Daryanto dan Mohammad Farid, 2013, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, hlm. 180.

²⁷ Helmawati, 2014, *Meningkatkan kinerja kepala sekolah/madrasah melalui manajerial skill*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm 17.

global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.

- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Bahwa untuk menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi, serta tata pemerintah yang baik dan akuntabilitas pendidikan yang menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dan dosen secara terarah, terencana dan berkesinambungan.
 - c. PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 57 Menegaskan bahwa supervisi meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.
- c) **Tujuan, Fungsi dan Sasaran Supervisi**

Setiap bidang kegiatan yang kita lakukan termasuk dalam bidang pendidikan tentu tidak lepas dari arah atau tujuan. Demikian juga dengan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru. Pelaksanaan supervisi akademik akan bermakna dalam arti memiliki tujuan dan fungsinya apabila dilaksanakan sebagai suatu kegiatan sesuai dengan ketentuan yang ada, dalam hal ini adalah menurut undang-undang, peraturan pemerintah maupun peraturan menteri seperti yang telah disinggung

pada pokok bahasan yang terdahulu di atas. Dengan demikian peraturan-peraturan/ketentuan tersebut menjadi syarat bagi pelaksanaan supervisi akademik yang mengarah pada tujuan, fungsi dan sasarannya.

Dalam kaitannya dengan supervisi akademik Sagala menyebutkan, bahwa tujuan supervisi akademik adalah untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya supaya menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan proses belajar mengajar atau pengajaran.²⁸

Pendapat di atas, memberikan pengertian bahwa supervisi akademik bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada guru, membantu guru dalam menciptakan proses pembelajaran yang baik juga efektif dan efisien dalam arti tidak hanya guru yang mengalami peningkatan kualitas tetapi kualitas belajar peserta didik juga mengalami peningkatan.

Lantip menuliskan dalam bukunya supervisi pendidikan, ada beberapa tujuan supervisi akademik, antara lain: membantu guru mengembangkan potensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).²⁹

²⁸ Syaiful Sagala, 2009, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabet, hlm. 236.

²⁹ Lantip Diat Prasajo, dan Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media, hlm. 86-87.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan ada terdapat beberapa tujuan pokok yang terkait dengan supervisi akademik yaitu: (1) memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas, (2) Membantu guru mengembangkan potensinya, (3) Mengembangkan kurikulum, (4) Mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).

Dari keterangan lain, Suharsimi menambahkan tujuan supervisi akademik secara khusus adalah : (1) untuk meningkatkan kinerja peserta didik di sekolah, (2) meningkatkan mutu kinerja guru, (3) meningkatkan keefektifan kurikulum, (4) meningkatkan keefektifan dan keefesienan sarana dan prasarana yang ada di sekolah, (5) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal sehingga peserta didik dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan, (6) meningkatkan kualitas umum sekolah, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.³⁰

Mencermati uraian di atas, dapat dipahami bahwa supervisi akademik mengutamakan objek pada aspek-aspek yang langsung mengarah pada proses pembelajaran antara lain yang terjadi di kelas

³⁰ Suharsimi Arikunto, 2006, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 41.

atau di luar kelas (di laboratorium). Dengan demikian dapat disimpulkan ada beberapa tujuan supervisi akademik diantaranya :

- (1) untuk meningkatkan kinerja peserta didik di sekolah.
- (2) meningkatkan mutu kinerja guru dengan memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru. Misalnya dengan membimbing guru dalam penelitian khususnya penelitian tindakan kelas (PTK), mengaktifkan kelompok kerja guru dan lainnya yang dianggap mudah untuk dilaksanakan.
- (3) meningkatkan keefektifan kurikulum.
- (4) meningkatkan keefektifan dan keefesienan sarana dan prasarana yang ada di sekolah.
- (5) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal sehingga peserta didik dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan.
- (6) meningkatkan kualitas umum sekolah, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Di lain hal, selain supervisi akademik memiliki tujuan, juga memiliki fungsi. Menurut Wahyudi, fungsi supervisi dapat diartikan sebagai tugas aktif dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seseorang sebagai supervisor.³¹

³¹ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, hlm. 101.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa seorang kepala madrasah hendaknya selalu melaksanakan tugasnya dengan terus menerus atau berkelanjutan. Upaya yang telah dilakukan oleh seorang kepala madrasah tersebut tentu diperlukan perencanaan yang baik dan dapat dilaksanakan dengan baik pula. Sehingga diharapkan kepala madrasah benar-benar memiliki fungsi sebagai pengawas atau supervisor pada satuan pendidikan yang ia pimpin.

Borton (dalam Olivia) menyebutkan bahwa fungsi supervisi sebagai berikut: “(1) *The improvement of the teaching act*, (2) *The improvment of teacher in service*, (3) *The selection and organization of subject-matter*, (4) *Testing and measuring*, and (5) *The rating of teachers*.”³² Maksudnya adalah bahwa supervisi memiliki fungsi: (1) untuk memperbaiki seni/teknik mengajar, (2) untuk meningkatkan pelayanan kepada guru, (3) mengelola dan menyeleksi materi pelajaran yang baik, (4) melakukan tes/pengujian dan pengukuran, dan (5) melakukan penilaian terhadap guru).

Pendapat Borton di atas apabila dicermati adalah merupakan rincian tambahan tentang kegiatan yang sebaiknya dilakukan oleh kepala madrasah sehingga ia benar-benar aktif melakukan tugasnya sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Wahyudi sebelumnya, yakni fungsi supervisi dapat diartikan sebagai tugas aktif dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah. Selain

³² Olivia, 1984, *Supervision for to Day School*, New York: Thomas J. Crowell Company, hlm.16.

tujuan dan fungsi-fungsi yang telah disebutkan di atas, ada lagi disebutkan beberapa fungsi supervisi, yaitu fungsi kontrol (*control*), fungsi dukungan (*support*), dan fungsi penghubung (*liaison*).

Tiga fungsi supervisi yang disebutkan di atas dapat dipahami bahwa fungsi kontrol sangat penting bagi seorang kepala madrasah untuk melihat, memperbaiki kerja bawahannya apabila diperlukan, dalam hal ini adalah cara mengajar guru, bagaimana melengkapi administrasinya dan hal yang berkaitan dengan pendukungnya seperti situasi dan kondisi tempat mengajar guru. Selanjutnya fungsi dukungan (*support*) dan fungsi penghubung (*liaison*), keduanya merupakan fungsi yang saling mengikat dan menguatkan dalam arti tidak bisa dipisahkan dari sebuah kegiatan supervisi khususnya supervisi akademik.

Fungsi dukungan dapat dipahami sebagai pemberian motivasi atau bantuan baik berupa materil maupun moril. Bantuan yang sifatnya materil dapat diberikan berupa benda atau sarana dan prasarana belajar mengajar yang berfungsi untuk melancarkan jalannya proses belajar mengajar itu sendiri. Fungsi penghubung dapat dipahami sebagai usaha menempatkan proses pendidikan yang terjadi sebagaimana mestinya atau seperti yang diharapkan, baik oleh pembuat kebijakan maupun yang menjalankan kebijakan.

Dari beberapa pendapat yang mengutarakan fungsi supervisi akademik di atas, maka dapat diperoleh simpulan tentang fungsi

supervisi akademik sebagai berikut: (1) sebagai tugas aktif, (2) untuk memperbaiki seni/teknik mengajar, (3) untuk meningkatkan pelayanan kepada guru, (4) mengelola dan menyeleksi materi pelajaran yang baik, (5) melakukan tes dan pengukuran, (6) penilaian terhadap guru, (7) pengontrolan, (8) dukungan, (9) penghubung.

Dari berbagai pendapat mengenai tujuan dan fungsi supervisi di atas, maka dapat dipahami pula bahwa sasaran dari supervisi akademik adalah proses belajar mengajar yang dilakukan di kelas yang melibatkan guru dan peserta didik. Dengan demikian kegiatan supervisi sangatlah penting dalam upaya memberikan layanan yang terbaik bagi guru untuk pengembangan kompetensi pedagogiknya (situasi belajar mengajar guru) di kelas. Sehingga kualitas guru maupun peserta didik benar-benar seperti yang diharapkan. Artinya dilakukannya supervisi agar ada kesesuaian antara tujuan pendidikan nasional dengan proses pendidikan yang terjadi di lapangan.

Tiga fungsi supervisi yang disebutkan di atas dapat dipahami bahwa fungsi kontrol sangat penting bagi seorang kepala madrasah untuk melihat, memperbaiki kerja bawahannya apabila diperlukan, dalam hal ini adalah cara mengajar guru, bagaimana melengkapi administrasinya dan hal yang berkaitan dengan pendukungnya seperti situasi dan kondisi tempat mengajar guru. Selanjutnya fungsi dukungan (*support*) dan fungsi penghubung (*liaison*), keduanya merupakan fungsi yang saling mengikat dan menguatkan dalam arti

tidak bisa dipisahkan dari sebuah kegiatan supervisi khususnya supervisi akademik.

Fungsi dukungan dapat dipahami sebagai pemberian motivasi atau bantuan baik berupa materil maupun moril. Bantuan yang sifatnya materil dapat diberikan berupa benda atau sarana dan prasarana belajar mengajar yang berfungsi untuk melancarkan jalannya proses belajar mengajar itu sendiri. Fungsi penghubung dapat dipahami sebagai usaha menempatkan proses pendidikan yang terjadi sebagaimana mestinya atau seperti yang diharapkan, baik oleh pembuat kebijakan maupun yang menjalankan kebijakan.

Dari beberapa pendapat yang mengutarakan fungsi supervisi akademik di atas, maka dapat diperoleh simpulan tentang fungsi supervisi akademik sebagai berikut: (1) sebagai tugas aktif, (2) untuk memperbaiki seni/teknik mengajar, (3) untuk meningkatkan pelayanan kepada guru, (4) mengelola dan menyeleksi materi pelajaran yang baik, (5) melakukan tes dan pengukuran, (6) penilaian terhadap guru, (7) pengontrolan, (8) dukungan, (9) penghubung.

Dari berbagai pendapat mengenai tujuan dan fungsi supervisi di atas, maka dapat dipahami pula bahwa sasaran dari supervisi akademik adalah proses belajar mengajar yang dilakukan di kelas yang melibatkan guru dan peserta didik. Dengan demikian kegiatan supervisi sangatlah penting dalam upaya memberikan layanan yang terbaik bagi guru untuk pengembangan kompetensi pedagogiknya

(situasi belajar mengajar guru) di kelas. Sehingga kualitas guru maupun peserta didik benar-benar seperti yang diharapkan. Artinya dilakukannya supervisi agar ada kesesuaian antara tujuan pendidikan nasional dengan proses pendidikan yang terjadi di lapangan.

d) Pendekatan Supervisi Akademik

Kepala madrasah sebagai supervisor, diharapkan dapat melaksanakan supervisi akademik dengan efektif, maka selain memahami hakikat, fungsi dan tujuan pengajaran, juga harus memahami pendekatan dan tehnik supervisi akademik. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor kepala madrasah hendaknya memperhatikan pendekatan yang digunakannya.

a) Pendekatan Langsung (*Direktif*)

Yaitu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung. Pendekatan ini dilakukan ketika guru mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor, seperti; menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan.³³ Supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dengan menetapkan perangkat standar

³³ Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 46.

perbaikan, penggunaan sarana pengajaran, dan berbagai tuntunan pengarahan yang harus diikuti guru.³⁴

Brown dalam Mantja³⁵ menemukan bahwa beberapa guru memberikan reaksi yang menyenangkan terhadap pendekatan ini, sehingga menunjukkan perbaikan yang dapat diamati dalam proses instruksional. Disamping itu, brown juga menemukan bahwa guru yang diklasifikasikan sebagai *neorotic* dan kecemasannya rendah menurut skala kepribadian memberikan reaksi yang menyenangkan terhadap pola pendekatan ini dan merasakan adanya perbaikan dan peningkatan perilaku instruksional dikelas. Brown menyimpulkan bahwa beberapa guru gampang patah semangat atau tidak mampu menerima kritik langsung supervisor, seharusnya tidak perlu khawatir melakukan supervisi direktif.

Selanjutnya menurut Harris³⁶ bahwa supervisi *direktif* lebih cocok untuk setting sekolah, karena guru dituntut untuk memenuhi tugas-tugas pengajaran. Ia menemukan bahwa supervisi dengan pendekatan *direktif* dapat diterima baik oleh guru yang dimotivasi untuk melakukan perubahan perubahan positif bekerja sendiri atau bekerja sama dengan supervisor.

³⁴ Luk-luk Nur Mufidah, 2009, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, hlm. 40.

³⁵ W. Mantja, 2007, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi, Elang Mas, hlm 113.

³⁶ Harris, Benm, *Limit and Supplements to Formal Clinical Prosedures*, Journal of Research and Development in education, vol 9, hlm. 85-89.

b) Pendekatan Tidak Langsung (*Non-Direktif*)

Yaitu cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini yaitu; mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.³⁷

Tugas supervisor pada pendekatan ini adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah peningkatan pengajarannya dan sekaligus gagasan baru sebagai upaya baru untuk mengatasinya.³⁸

c) Pendekatan *Kolaboratif*

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

³⁷ Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 48.

³⁸ Luk-luk Nur Mufidah, 2009, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, hlm. 41.

yang dihadapi guru. Pendekatan ini berdasarkan pada psikologi *kognitif*, yaitu pendekatan pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas kebawah dan dari bawah ke atas, perilaku dari supervisor yaitu; menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.³⁹

Menurut Glickman, pengalaman mengajar guru memiliki peranan penting dalam menetapkan pilihan pendekatan supervisi. Para guru yang kurang bermotivasi dan kurang trampil memiliki kecenderungan untuk disupervisi dengan pendekatan *direktif*.⁴⁰

Pendekatan supervisi tidak melihat masing-masing pendekatan sebagai pendekatan yang berdiri sendiri atau terpilah-pilah, melainkan pendekatan itu merupakan suatu kebulatan yang berada dalam satu kontinum. Jadi, proses supervisi berkembang dari yang *direktif* ke *kolaboratif*, sehingga mencapai *non-direktif* sebagai dampak dari perkembangan dan perolehan belajar guru.

Sedangkan menurut Fatturrahman dan Suryana, Pendekatan supervisi pengajaran dilakukan dengan:⁴¹

1) Pendekatan Humanistik

Humanistic timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan

³⁹ Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*; Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 50.

⁴⁰ Luk-luk Nur Mufidah, 2009, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, 2009, hlm. 44-45

⁴¹ Bafadal Ibrahim, 1992, *Supervisi Pembelajaran, Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesionalisme Guru*, Cet I, Jakarta: Bumi Aksara.

kualitas pembelajaran. Dalam proses supervisi, guru mengalami perkembangan secara terus menerus. Maka program supervisi harus dirancang mengikuti pola perkembangan itu. Tugas seorang pengawas adalah membimbing dan mengarahkan guru sehingga makin lama guru makin dapat berdiri sendiri dan berkembang dalam jabatannya dengan usaha sendiri. Teknik yang digunakan pengawas tidak mempunyai format yang standart, tetapi tergantung pada kebutuhan guru. Mungkin ia hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan mungkin juga ia hanya mendengarkan tanpa membuat observasi.

2) Pendekatan Kompetensi

Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Pendekatan ini disadari adanya asumsi bahwa tujuan supervisi ialah membentuk kompetensi dasar/minimal yang harus dikuasai guru. Guru yang tidak memiliki kompetensi dianggap guru tersebut tidak produktif. Tugas seorang pengawas adalah menciptakan lingkungan yang terstruktur, sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. Yang dimaksud situasi yang terstruktur antara lain meliputi: definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan, penilaian tentang kemampuan awal guru yang disupervisi, program dan rencana supervisi yang dilakukan dan

juga monitoring kemajuan guru serta penilaian untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program tersebut.

3) Pendekatan Klinis

Asumsi dasar tentang pendekatan klinis adalah bahwa proses belajar guru untuk berkembang dalam jabatannya tidak dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan guru itu sendiri. Pendekatan klinis adalah suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan hal mengajar yang ada hubungannya dengan itu. Sasarannya adalah perbaikan dalam bidang pengajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru. Dalam pendekatan ini antara supervisor dengan guru merupakan teman sejawat dalam memecahkan setiap masalah- masalah pengajaran di kelas.

4) Pendekatan Profesional

Asumsi dasar dalam pendekatan professional ini adalah karena tugas utama profesi guru itu mengajar, maka sasarnya harus mengarah pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar.

e) Prinsip Supervisi

Kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar.

a) Prinsip Ilmiah.

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.
- 3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis terencana.

b) Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.

c) Prinsip Kerjasama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*" memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

d) Prinsip konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana

kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.⁴²

f) Teknik-teknik Supervisi

Kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka pemberian bimbingan sebagai seorang supervisor terhadap anggotanya dengan menggunakan teknik yang sesuai dengan masalah, dari tempat dan waktunya, dari orang yang kita hadapi, baik jumlahnya maupun sifatnya. Jika yang kita hadapi hanya seorang, dapatlah kita mengadakan komunikasi langsung, dengan wawancara, dengan perundingan, dengan cara hati kehati, tergantung dari masalah yang kita hadapi dan sifat orang yang kita bimbing itu.

Jika masalahnya mengenai metode mengajar dan mengenai hasil belajar anak-anak, dapatlah kita mengadakan kunjungan kelas (*class-visit*) kepada guru yang kita bimbing itu pada waktu ia mengajar. Tetapi caranya tidaklah seperti “meng-inspeksi”, melainkan dengan musyawarah bersama dan kemudian dengan evaluasi dari hasil kunjungan itu.

Adapun yang kita hadapi seluruh staf, dapat kita adakan pertemuan/rapat yang merupakan komunikasi langsung. Jika yang disupervisi lebih besar lagi meliputi pihak-pihak yang luas, dapat kita adakan seminar, atau dapat pula dengan *workshop*.

⁴² Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM*, Jakarta : Rineka Cipta, hlm. 19

Teknik-teknik supervisi yang lazim dan secara teratur dapat dilakukan oleh setiap kepala madrasah ialah: rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah atau pertemuan perseorangan.⁴³

Teknik supervisi akademik merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang supervisor dalam memberikan pelayanan dan bantuan kepada guru yang disupervisi.

Teknik supervisi akademik ada dua yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.⁴⁴

1) Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru atau dengan kata lain hanya berhadapan dengan seorang guru sehingga dari hasil supervisi akan diketahui kualitas pembelajaran. Teknik supervisi individual ada lima macam yaitu: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas dan menilai diri sendiri.⁴⁵

a) Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh Kepala Madrasah untuk mengamati proses pembelajaran di kelas dimana seorang guru sedang mengajar atau pun pada waktu kelas kosong atau gurunya tidak ada. Tujuannya adalah: a) untuk mengamati atau mengetahui secara langsung

⁴³ Daryanto, 2010, *Admnistrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet.6, hlm.184-185.

⁴⁴ Lantip dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 102.

⁴⁵ Daryanto dan Tituk, *Supervisi Pembelajaran, Inspeksi Meliputi...*, hlm. 201

guru dalam melaksanakan utamanya, mengajar, menggunakan alat peraga, metode dan teknik mengajar, b) untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, c) untuk memperoleh data yang diperlukan Kepala Madrasah dalam menentukan cara-cara yang tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi belajar mengajar, d) untuk merangsang para guru agar mereka mau meningkatkan kemampuannya.⁴⁶

Kunjungan kelas ada tiga macam yaitu:

(1) Kunjungan kelas tanpa pemberitahuan.

Supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa pemberitahuan dulu. Segi positif kunjungan kelas semacam ini adalah Kepala Madrasah dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru tanpa dibuat-buat. Sehingga hal ini dapat membiasakan guru agar selalu mempersiapkan diri sebaik-baiknya.⁴⁷ Dan segi negatnya guru menjadi gugup karena tiba-tiba didatangi dan timbul prasangka dari guru bahwa ia dinilai dan pasti hasilnya tidak memuaskan.⁴⁸

(2) Kunjungan kelas dengan pemberitahuan

⁴⁶ Daryanto dan Tituk, *Supervisi Pembelajaran, Inspeksi Meliputi...*, hlm. 159

⁴⁷ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi ...*, hlm. 54

⁴⁸ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi ...*, hlm. 54

sebelumnya.

Biasanya supervisor telah memberikan jadwal kunjungan sehingga guru-guru tahu pada hari dan jam berapa ia akan dikunjungi.

(3) Kunjungan kelas atas undangan guru.

Dalam kunjungan semacam ini, guru punya usaha dan motivasi untuk mempersiapkan diri dan membuka diri agar dia dapat memperoleh balikan dan pengalaman baru dari hal perjumpaannya dengan supervisor.

b) Observasi Kelas

Observasi kelas adalah kunjungan oleh Kepala Madrasah ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung di kelas yang bersangkutan.⁴⁹ Tujuannya adalah untuk memperoleh data yang seobyektif mungkin yang dapat untuk menganalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha peningkatan mutu pembelajaran, untuk mengubah cara-cara mengajar ke arah yang lebih baik dan akan dapat menimbulkan pengaruh positif kemajuan belajar siswa.⁵⁰ Supervisor harus sudah siap dengan instrumen observasi, menguasai masalah dan tujuan supervisi serta observasi tidak mengganggu proses pembelajaran. Ada

⁴⁹ Daryanto dan Tituk, *Supervisi Pembelajaran, Inspeksi Meliputi...*, hlm. 159.

⁵⁰ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi ...*, hlm. 56.

tahapan-tahapan yang perlu dilakukan oleh supervisor/Kepala Madrasah yaitu:

1) Pra-observasi

Supervisor melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati sebelum observasi dilaksanakan. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis. Hal-hal yang perlu diperhatikan pada tahap pra-observasi adalah:

- Menciptakan suasana akrab dengan guru;
- Membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan;
- Menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan.⁵¹

2) Pelaksanaan Observasi

Pelaksanaan observasi yang dimaksud adalah observasi kelas oleh supervisor kepada guru yang sedang mengajar. Melalui observasi kelas, kepala madrasah dapat mengobservasi situasi belajar-mengajar yang sebenarnya. Ada dua macam observasi kelas.

a. Observasi Langsung

⁵¹ Daryanto dan Tituk, *Supervisi Pembelajaran, Inspeksi Meliputi...*, 206.

Pelaksanaan observasi langsung dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan menggunakan alat/instrumen observasi dan mencatat absen yang dilihat pada saat guru sedang mengajar.

b. Observasi Tidak Langsung

Guru yang diobservasi dibatasi oleh ruang kaca di mana peserta didik tidak mengetahuinya.

3) Post-Observasi

Adalah diskusi yang dilakukan antara supervisor dengan guru setelah kegiatan observasi selesai dilaksanakan. Hal-hal yang perlu diperhatikan pada tahap pra-observasi adalah:

- Dilaksanakan segera setelah observasi;
- Menanyakan bagaimana pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung;
- Menunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan);
- Memberi kesempatan kepada guru untuk mencermati dan menganalisisnya;
- Mendiskusikan secara terbuka hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati;
- Memberikan penguatan terhadap penampilan guru, menghindari kesan menyalahkan;

- Mengusahakan guru menemukan sendiri kekurangannya
- Memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya;
- Menentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya.⁵²

c) Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog dan tukar pikiran antara supervisor dengan seorang guru. Pelaksanaan pertemuan individual supervisor harus berusaha mengembangkan segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

d) Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah/madrasah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagai pengalaman dalam pembelajaran.⁵³

e) Menilai diri sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara obyektif, untuk maksud itu

⁵² Daryanto dan Tituk, *Supervisi Pembelajaran, Inspeksi Meliputi...*, 207

⁵³ Daryanto dan Tituk, *Supervisi Pembelajaran, Inspeksi Meliputi...*, 204

diperlukan kejujuran diri sendiri. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai murid-muridnya, juga penilaian terhadap diri sendiri merupakan teknik yang dapat membantu guru dalam pertumbuhannya.

2) Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Atau teknik yang digunakan dilakukan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok.⁵⁴ Di antaranya adalah rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, tukar-menukar pengalaman (sharing of experience).

g) Struktur Supervisi

1) Perencanaan Supervisi Akademik

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 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

⁵⁴ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi ...* hlm. 86.

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.⁵⁵

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.⁵⁶

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 akademik adalah; (1) pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, (2) untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik,

⁵⁵ Nanang Fattah, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Rosdakarya, hlm. 49- 50.

⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 66.

(3) penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan biaya).⁵⁷

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.⁵⁸

Selain itu ada beberapa karakteristik perencanaan supervisi akademik yang menjadi pertimbangan dalam menyusun perencanaan supervisi akademik antara lain:

a. Tidak ada rencana yang standart dalam supervisi

Tiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan yang berbeda oleh karena itu memerlukan bantuan yang berbeda dari

⁵⁷ Lantip Diat Prasajo, Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96.

⁵⁸ Lantip Diat Prasajo, Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96-97.

guru-guru yang lainnya dalam keadaan yang tidak sama dengan guru lainnya. Supervisi merupakan usaha untuk membantu guru meningkatkan kemampuan dan penampilannya, sesuai dengan kebutuhannya dalam situasi bekerja. Karena tiap bantuan harus diberikan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi tersebut.

Dalam supervisi tidak dapat digunakan suatu pola tetap dalam rencana, terutama dalam penentuan permasalahannya dan cara-cara pemecahannya. Kalaupun masalahnya mungkin sama tetapi latar belakang timbulnya masalah mungkin berbeda dan karena itu cara pemecahannya pun akan berbeda.

b. Perencanaan supervisi memerlukan kreatifitas

Tiap sekolah mempunyai situasi tersendiri dengan keadaan yang berbeda dan masalah yang berlainan. Peningkatan pendidikan di sekolah harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan muridnya, tujuan khusus sekolah tersebut, keadaan dan kemampuan anggota staf-stafnya, dan juga kemampuan sekolah untuk mengadakan fasilitas yang diperlukan. Semua hal tersebut harus diperhatikan dan dijadikan faktor-faktor penentu dalam menyusun program supervisi di sekolah. Hal ini memerlukan kreatifitas dari supervisor dalam menyusun programnya.

Kreatifitas supervisor dibutuhkan untuk menjawab

pertanyaan-pertanyaan : apakah kegiatan supervisi di sekolah ditujukan untuk memperkaya pengalaman belajar murid, apakah untuk meningkatkan kemampuan para guru dalam penggunaan media pembelajaran, apakah untuk peningkatan disiplin dan professional anggota stafnya atau yang untuk yang lainnya.

c. Perencanaan supervisi harus komprehensif

Usaha peningkatan kegiatan belajar mengajar mencakup berbagai segi yang sukar dipisah-pisahkan. Guru, alat, metode, keadaan fisik, murid, kepala madrasah, semua itu saling terkait dan saling mempengaruhi. Supervisor harus dapat mengatur kegiatan supervisinya agar tujuan dapat tercapai sebaik-baiknya, satu-satu secara berurutan dan bertahap. Karena itu perencanaan harus komprehensif dan memperhatikan semua segi dari proses belajar mengajar, meskipun dalam pencapaiannya harus bertahap.

d. Perencanaan supervisi harus kooperatif

Supervisi bukan masalah perorangan. Proses belajar mengajar menyangkut soal seluruh sekolah, bukan hanya seorang guru saja atau hanya kepala madrasah saja. Dalam pelaksanaan supervisi, supervisor akan memerlukan bantuan orang lain, anggota staf lainnya. Karena itu pulalah, perencanaan supervisi harus kooperatif, mengikutsertakan sebanyak mungkin pihak-pihak yang berhubungan dengan proses belajar mengajar di sekolah.

Supervisor sebagai perencana harus menjadi seorang pemimpin yang dapat mendorong orang lain untuk berinisiatif dan harus dapat memanfaatkan inisiatif orang lain, oleh karena itu perencanaan supervisor harus kooperatif.

e. Perencanaan supervisi harus fleksibel.

Rencana supervisi harus memberikan kebebasan yang sesuai dengan keadaan dan perubahan yang terjadi. Sifat perencanaan yang fleksibel ini tidak berarti bahwa tujuan yang dirumuskan dalam rencana tidak jelas dan kongkrit. Tujuannya harus jelas dan kongkrit terperinci, cara penyampaianya harus diperhitungkan dengan seksama. Untuk itu pada waktu penyusunan rencana harus sudah dipikirkan sebagai alternative pemecahannya. Dan untuk itu pula perlunya perencanaan yang kooperatif agar terhimpun ide yang sebanyak-banyaknya.

Sebagai suatu bentuk perencanaan, program pengawasan yang berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengawasan harus memperhatikan langkah pokok perencanaan.⁵⁹ Terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan program pengawasan meliputi :

⁵⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008), hlm.8

- 1) Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan
- 2) Menentukan situasi pada saat ini
- 3) Mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan
- 4) Mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan

Selain itu perencanaan (*planning*) sebuah program disusun berdasarkan dilakukan dengan melihat beberapa sumber antara lain:⁶⁰

- 1) Kebijaksanaan pucuk pimpinan (*policy top manager*), bahwa perencanaan itu seringkali berasal dari badan-badan ataupun orang-orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat berbagai kebijakan (*policy*), sebab merekalah yang memegang kebijakan.
- 2) Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan akan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuatlah suatu rencana perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari rencana yang telah direncanakan.
- 3) Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

⁶⁰ Marno dan Trio, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 2013, Bandung: Refika Aditama, hlm.14.

- 4) Penemuan-penemuan baru, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi faktual ataupun yang terus menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, ataupun prakarsa baru untuk suatu kegiatan kerja.
- 5) Prakarsa dari dalam, yaitu sebuah *planning* yang dibuat akibat dari inisiatif atau usul-usul atau saran-saran dari bawahan (pegawai atau anggota) dari sesuatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- 6) Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akibat dari saran- saran maupun kritik-kritik dari orang-orang diluar organisasi ataupun dari masyarakat luas.

2) Pelaksanaan Program Supervisi

Pelaksanaan program pengawasan merupakan implementasi dari rancangan program yang sudah disusun oleh pengawas sebelumnya. Pelaksanaan program dalam sebuah institusi merupakan tindak lanjut dari fungsi pengorganisasian dari sebuah manajemen yang meliputi pembagian tugas penentuan fungsi dan struktur.

Menurut Stoner (dalam Saiful Sagala) bahwa pelaksanaan program pengawasan dilaksanakan dengan tahapan-tahapan, yaitu:

- 1) Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi
- 2) Mengukur prestasi kerja
- 3) Membandingkan hasil yang telah diukur dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya
- 4)

Mengambil tindakan korektif.

Supervisi akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pelatihan profesional guru dalam 1) merencanakan pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran, 3) menilai hasil pembelajaran, 4) membimbing dan melatih, dan 5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Dalam KMA Nomor 211 tahun 2011 tersebut disebutkan bahwa pengawasan pembelajaran dilakukan melalui kegiatan supervisi yang teknis pelaksanaannya dilakukan dengan: (1) dengan pemantauan, (2) penilaian, (3) pembinaan, (4) pelaporan dan (5) tindak lanjut.⁶¹ Lebih rinci lagi dapat dilihat kutipan sebagai berikut: “ Pengawasan Proses Pembelajaran dilakukan melalui kegiatan supervisi. Tehnis pelaksanaannya dilakukan dengan:

a. Pemantauan

Pemantauan proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan pelaksanaan dan penilaian hasil pembelajaran. Pemantauan perencanaan proses pembelajaran meliputi kelengkapan administrasi pembelajaran, alat peraga, sumber

⁶¹ KMA Nomor 211 tahun 2011 tentang *Pedoman Pengembangan Standar Nasional Pendidikan Agama Islam pada sekolah pada Bab III nomor 3 tentang Pengawasan Proses Pembelajaran*, hlm. 72.

pembelajaran, dan sarana pembelajaran. pemantauan dapat menggunakan teknik dokumentasi, wawancara, dan diskusi kelompok terfokus.

- 1) Pemantauan pelaksanaan dilakukan terhadap kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup. Pemantauan dapat menggunakan tehnik pengamatan, pencatatan, perekaman, dokumentasi dengan menggunakan instrumen observasi.
- 2) Pemantauan penilaian hasil pembelajaran difokuskan kepada penggunaan tehnik penilaian, pemakaian instrumen penilaian, dan pencapaian kompetensi dasar.
- 3) Kegiatan pemantauan dilaksanakan oleh kepala madrasah.

b. Penilaian

- 1) Penilaian proses pembelajaran dilakukan untuk menentukan kualitas pembelajaran secara keseluruhan, mencakup tahap perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.
- 2) Penilaian proses pembelajaran dilaksanakan dengan cara:
 - a) Membandingkan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan standar proses;
 - b) Mengidentifikasi kinerja guru dalam proses pembelajaran sesuai dengan kompetensi guru; dan
 - c) Menggunakan instrumen evaluasi sesuai dengan aspek yang dievaluasi.

- 3) Penilaian proses pembelajaran memusatkan pada keseluruhan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

c. Pembinaan

- 1) Pembinaan dilakukan setelah menganalisis hasil penilaian terhadap proses dan hasil pembelajaran.
- 2) Pembinaan dilakukan dengan cara pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi.
- 3) Kegiatan pembinaan dilakukan oleh kepala madrasah satuan pendidikan.

d. Pelaporan

Hasil kegiatan *supervisi* dilaporkan kepada pemangku kepentingan.

e. Tindak lanjut

- 1) Penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar.
- 2) Teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar.
- 3) Guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut.”⁶²

Dari uraian di atas secara keseluruhan dapat dipahami bahwa teknik pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah sudah ada

⁶² KMA Nomor 211 tahun 2011..., hlm. 72.

pedomannya, namun demikian sebagai kepala madrasah hendaknya tidak lengah untuk merencanakan program supervisi, melaksanakan dan menindak lanjuti hasil supervisi yang telah dilaksanakannya terhadap para guru serta mendokumentasikan segala kegiatannya tersebut termasuk mendokumentasikan aspek apa saja yang telah dilakukan dan yang perlu dikembangkan untuk menjadi bahan acuan pelaksanaan supervisi akademik selanjutnya.

3) Evaluasi Supervisi Akademik

Evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat *criteria* yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. 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.⁶³

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 harus diterapkan. Ada beberapa teknik evaluasi program yang biasanya dipakai oleh supervisor dalam rangka mencari data untuk tindak lanjut, yaitu: a) Test, b) Observasi, c) Laporan diri, d) Evaluasi diri, dan e) Teman sejawat.⁶⁴

Selain itu, beberapa prinsip yang harus dipegang teguh oleh supervisor dalam melaksanakan proses evaluasi, yaitu:

- a. Komprehensif, evaluasi harus dilakukan secara menyeluruh. Semua variable kegiatan dan aspek yang terkait dengannya harus dijabarkan dengan jelas sampai detail indikatornya.
- b. Kooperatif, untuk mendapatkan informasi yang lengkap diperlukan kerja sama antara subjek evaluasi dan objek evaluasi.
- c. Kontinyu dan relevan dengan kurikulum, evaluasi hendaknya

⁶³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, hlm. 107-108.

⁶⁴ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2012, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, hlm. 396-397

dilakukan secara terus menerus, membidik semua tahapan kegiatan, dan saling bersambungan.

- d. Objektif, yaitu tidak terpengaruh dengan hal-hal yang bisa mengaburkan pengukuran dan penilaian.
- e. Humanis, yaitu mengedepankan dimensi-dimensi kemanusiaan.
- f. Aman, yaitu hendaknya menjaga privasi individu, tidak menebar ketakutan-ketakutan diantara objek yang di supervisi.⁶⁵

Kegiatan evaluasi supervisi akademik dilakukan dalam suatu siklus secara periodik setelah kepala madrasah melakukan penilaian, pembinaan, pemantauan, dan analisis hasil pengawasan sebagaimana digambarkan berikut ini.⁶⁶

Pada tahap berikutnya kepala madrasah 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

⁶⁵ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 397-398.

⁶⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program*, hlm. 4

satu periode.

Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan evaluasi program supervisi bergantung dari terbangunnya interaksi yang harmonis antara kepala madrasah 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 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.⁶⁷

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

⁶⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, hlm. 108

supervisi berikutnya.

B. Penelitian Terdahulu

Pertama, yang ditulis oleh Istikomah tahun 2017 dengan judul Peran Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor* Kepada Kinerja Guru PAI Di SD Negeri 2 Barenglor Kecamatan Klaten Utara Kabupaten Klaten Tahun 2016/2017, dengan hasil penelitian (1) Peran Kepala madrasah sebagai Supervisor kepada kinerja Guru PAI di SD Negeri 2 Barenglor Kecamatan Klaten Utara Kabupaten Klaten Tahun 2016/2017 yang dilakukan dengan program supervisi klinis adalah kepala madrasah sebagai supervisor membantu dan membina para guru yang mengalami permasalahan dalam proses belajar mengajar, tujuannya supaya permasalahan yang dihadapi dapat terpecahkan sehingga pembelajaran tercapai dengan baik. Selain itu, mengirimkan guru untuk mengikuti diklat, pelatihan, workshop sebagai pengembangan kompetensi guru, memotivasi guru, memberikan fasilitas yang memadahi serta *reward* bagi guru yang berkinerja baik dan berprestasi. (2) Tolak ukur Kepala madrasah sebagai Supervisor kepada kinerja Guru PAI di SD Negeri 2 Barenglor Kecamatan Klaten Utara Kabupaten Klaten Tahun 2016/2017 adalah terciptanya peserta didik yang dapat mencapai nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) maka proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru PAI diarahkan pada proses pembelajaran yang tidak hanya teori tetapi aktif dalam pendampingan siswa harian (praktek dan teori baik) dan (3)

Tindak lanjut Kepala Sekolah sebagai Supervisor kepada kinerja Guru PAI di SD Negeri 2 Barenglor Kecamatan Klaten Utara Kabupaten Klaten Tahun 2016/2017 adalah melakukan observasi dikelas, monitoring, memberi teguran kepada guru agar secara langsung serta mendiskusikan segala temuan penilaian guru mengajar di kelas.

Kedua, Oleh Moh. Adib pada tahun 2018 dengan judul Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di MI Al-Huda Pacitan, dengan hasil Pertama, MI al-Huda melakukan analisis kebutuhan pembelajaran dengan: a) menganalisis harapan para pemangku kepentingan, b) menganalisis karakter peserta didik, dan c) menganalisis media pembelajaran. Kedua, supervisi perangkat pembelajaran dilakukan dengan a) menyampaikan patokan/standar perangkat pembelajaran dari kemdikbud, b) memberi contoh pembuatan perangkat pembelajaran, dan c) pemeriksaan perangkat pembelajaran sebelum pelaksanaan pembelajaran dan di saat pelaksanaan observasi kelas supervisi akademik. Ketiga, pelaksanaan supervisi akademik dilakukan dengan a) melakukan kunjungan kelas, observasi kelas dan rapat guru. Keempat, tindak lanjut supervisi akademik yang diterapkan adalah a) pembinaan langsung dan tidak langsung berupa pelatihan internal (*in house training*). b) pemantapan berupa penugasan penelitian (PTK).

Ketiga, Oleh Pawiro Ujarwanto pada tahun 2017 dengan judul Supervisi Akademik Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multikasus di MI Hidayatul Muttaqin Blayu

dan SD Negeri Sukoanyar 1 Wajak), dengan hasil (1) Perencanaan supervisi akademik Kepala sekolah dirumuskan dengan menggunakan model pendekatan kolaboratif, disusun pada awal tahun. Jenis programnya meliputi Program Tahunan, Program Semester yang disusun berdasarkan identifikasi, analisa dan evaluasi tahun sebelumnya. (2) Strategi supervisi akademik kepala madrasah yang ditempuh adalah; pendelegasian wakil kepala madrasah dan guru senior untuk melaksanakan supervisi, menggunakan teknik supervisi langsung dan tidak langsung meliputi supervisi guru terhadap kemampuan merencanakan, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi hasil belajar dengan membangun komunikasi yang aktif dengan guru, menggunakan pendekatan direktif maupun kolaboratif, tehnik individu dan kelompok. (3) Evaluasi supervisi akademik kepala madrasah dilaksanakan oleh kepala madrasah dan guru senior yang telah ditunjuk, dilaksanakan pada akhir semester untuk mengukur tingkat keberhasilan sebuah pendekatan, metode/strategi supervisi yang telah dilakukan kepala madrasah.

Keempat, Oleh Sarip Hidayatuloh pada tahun 2017 dengan judul Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs. At-Tholibin Abung Selatan Kabupaten Lampung Utara, dengan hasil (1) pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah ditandai dengan melalui membuat perencanaan jadwal supervisi, pelaksanaannya menggunakan model, pendekatan dan teknik supervisi, observasi kelas dilakukan dengan menggunakan instrumen, dan menindaklanjuti supervisi. (2) Dampak supervisi dapat meningkatkan

kompetensi profesional ditandai dengan meningkatnya guru dalam membuat silabus dan RPP secara mandiri.

Kelima, Supardi, tahun 2017 dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Supervisi kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru”, dengan hasil bahwa supervisi kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, adanya supervisi yang dilakukan kepala madrasah membantu guru dalam peningkatan kualitas kinerja guru sehingga kegiatan proses pembelajaran lebih maksimal dan berkualitas.

Keenam, dalam jurnal pendidikan⁶⁸ UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, maka guru harus memiliki :

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
2. Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Mematuhi kode etik profesi.
5. Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas.
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.

⁶⁸ Undang-undang Guru dan Dosen, 2011, Bandung: FOKUSMEDIA

8. Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya, dan Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum.

C. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan.⁶⁹

Supervisi kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru sangat diperlukan demi kemajuan pendidikan di lembaganya masing-masing. Dengan adanya supervisi kepala madrasah, diharapkan dapat mencapai hasil yang baik. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap kinerja guru bisa menjadi salah satu motivasi untuk meningkatkan kinerja dan semangat serta motivasi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di madrasah.

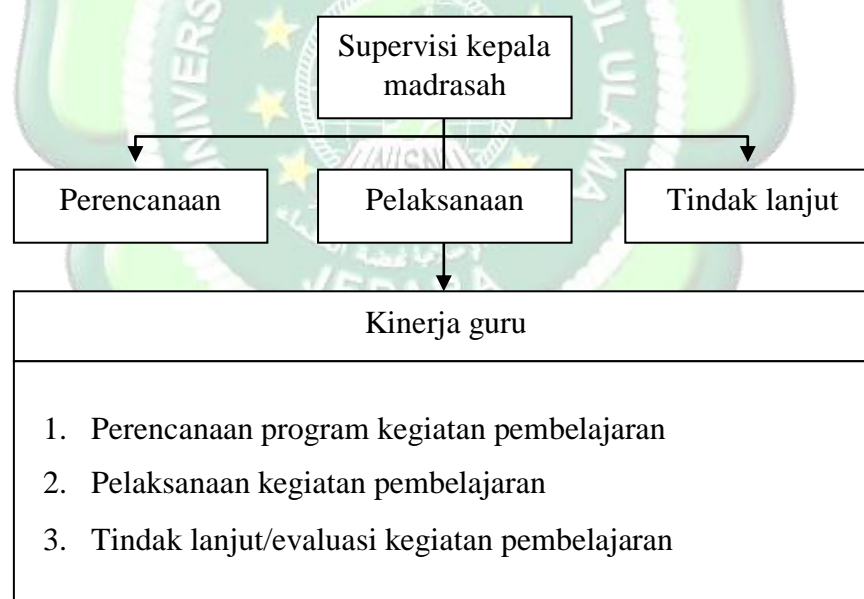
Salah satu tugas kepala madrasah adalah supervisi pendidikan yang secara langsung berkaitan dengan pengajaran, diperlukan guru sebagai bantuan dari kepala madrasah untuk mengoptimalkan dalam pembelajaran. Kemampuan kepala madrasah untuk memotivasi, mempengaruhi, menggerakkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas kepemimpinan. Penelitian ini berkaitan dengan supervisi kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru.

Sedangkan kinerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam keberlangsungan pendidikan. Kinerja guru mempunyai peranan dalam

⁶⁹ Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, hlm. 92

perkembangan pendidikan, sehingga guru di masing-masing lembaga pendidikan diharapkan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja masing-masing. Indikator yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut : 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, 2) Pemahaman terhadap peserta didik, 3) Pengembangan kurikulum atau silabus, 4) Perancangan pembelajaran, 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, 6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran, 7) Evaluasi hasil belajar, dan 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Bagan supervisi kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru dapat dilihat di bawah ini :



Gambar 2.1

**Bagan Supervisi Kepala Madrasah
Terhadap Peningkatan Kinerja Guru**