

BAB II

DESKRIPSI TEORI

A. Kajian Teori

1. Supervisi Akademik

a. Pengertian Supervisi Akademik

Sebelum membahas pengertian supervisi akademik, perlu dimengerti terlebih dahulu konsep pengertian dari supervisi yang dirumuskan oleh beberapa ahli dan pakar dalam bidang supervisi. Menurut Schubert, “*supervision is ongoing process that provides inspiration, meaning, helpful feedback, and a greater sense of purpose*”,¹ dan menurut Wiles secara singkat merumuskan bahwa “*Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*”.²

Maksud pengertian menurut Schubert di atas bahwa supervisi adalah sebuah proses yang berkelanjutan yang memberikan inspirasi, makna, membantu , umpan balik, dan semangat terhadap tujuan pendidikan. Sedangkan menurut Wiles mengartikan supervisi sebagai “bantuan” dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Secara substantive dapat dipahami bahwa kedua pendapat tersebut di atas memaknai supervisi sebagai kegiatan memberi bantuan

¹ William H. Schubert, 1986, *Curriculum Perspective, Paradigm, and Possibility*, The University of Illinois at Chicago, New York: MacMillan Publishing Company, hlm. 396.

² Kimball Wiles, dan Lovell, John T. 1975, *Supervision for Better School, 4 ed.*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ. hlm. 10.

terutama ditujukan kepada guru dan peserta didik agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Sejalan dengan pemahaman di atas, menurut Ilyasin dan Nurhayati mendefenisikan supervisi sebagai prosedur memberi pengarahan dan mengadakan penilaian terhadap proses pengajaran yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalismenya sebagai pendidik/pengajar.³ sedangkan menurut Burton dan Lee yang menyebutkan bahwa “*supervision is the main service learning techniques and improve jointly the factors that affect the growth and development of children*”.⁴

Pengertian menurut Burton dan Lee di atas, dapat dipahami bahwa supervisi merupakan tehnik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak dalam pendidikan dan pengajaran. Hal tersebut dapat diketahui dengan cara melakukan penilaian terhadap proses pembelajaran seperti yang dikemukakan oleh Ilyasin dan Nurhayati.

Dengan demikian kedua pendapat ini ada korelasinya. Dari berbagai pendapat mengenai pengertian supervisi yang telah dikemukakan oleh para pakar supervisi pendidikan di atas, dapat

³ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing, hlm. 226.

⁴ Burton WH., dan Lee J. Bruckner, 1955, *Supervision*, New York: Appleton Century-Craff, Inc, 1955, hlm. 1.

dipahami bahwa konsep pengertian supervisi adalah segala upaya untuk memberikan bantuan yang terencana untuk memperbaiki dan mencapai hasil yang lebih baik dalam proses belajar mengajar.

Di sisi yang lain, pengertian supervisi akademik menurut Daes dan Glickman yang dikutip Lantip menyatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁵ Sedangkan menurut Asmani supervisi akademik tidak hanya menyetuh pada proses pembelajaran tetapi juga menyentuh kurikulum, penelitian, kelompok kerja guru dan lain sebagainya.⁶ Kedua pendapat di atas memberikan pengertian bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah tidak terlepas dari penilaian kinerja guru, baik yang dilakukan di kelas maupun usaha-usaha lain yang mengarah pada peningkatan kompetensi guru dengan maksud memberi bantuan kepada guru dan peserta didik untuk mendapatkan situasi pembelajaran yang efektif dan efisien.

Hal tersebut di atas, ada kesesuaiannya dengan pendapat Suharsimi yang menyebutkan bahwa supervisi akademik adalah kegiatan yang menitik beratkan pengamatan pada masalah akademik yaitu yang

⁵ Lantip Diat Prasajo, dan Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media, hlm. 84.

⁶ Jamal Ma'mur Asmani, 2012, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: DIVA Press, hlm. 92.

berlangsung berkaitan dengan lingkup kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses belajar.⁷

Dari beberapa pengertian supervisi akademik di atas, dapat diambil kesimpulan pengertian bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang berencana yang dilakukan oleh kepala sekolah yang posisinya sebagai supervisor pada satuan pendidikan yang dipimpinnya untuk mengetahui keadaan sebenarnya dalam kegiatan pembelajaran, melayani, memberi bantuan kepada guru dalam mengembangkan kemampuannya dan untuk menciptakan suasana belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Dengan demikian, pengertian supervisi akademik adalah kegiatan memberikan bantuan terhadap guru yang terkait dengan proses belajar mengajar di kelas yang melibatkan guru dan peserta didik.

b. Ruang Lingkup Supervisi Akademik

Merujuk pada pengertian supervisi akademik di atas, agar pelaksanaan supervisi akademik dapat terarah dan dapat mencapai pada sasaran yang dikehendaki tentu diperlukan cakupan atau ruang lingkup kegiatan supervisi akademik, sehingga akan jelas diperoleh indikator-indikator kegiatan pelaksanaan supervisi akademik yang seharusnya dilakukan.

⁷ Suharsimi dan Lia Yuliana, 2012, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, hlm. 295.

Ruang lingkup supervisi akademik yang dimaksud di atas meliputi:

- 1) Pelaksanaan K13 atau pelaksanaan kurikulum yang sedang dijalankan di sekolah.
- 2) Persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran oleh guru.
- 3) Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi dan peraturan pelaksanaannya.
- 4) Peningkatan mutu pembelajaran.⁸

Ruang lingkup supervisi akademik di atas, bila dicermati ada beberapa aspek yang terkait dengan pelaksanaan supervisi, yaitu:

- 1) Kurikulum
- 2) Persiapan sebelum guru melakukan pembelajaran.
- 3) Melakukan pembelajaran sesuai kurikulum dan mengikuti standar yang telah ditetapkan atau sesuai peraturan
- 4) Melakukan pengembangan atau inovasi pembelajaran yang mampu melibatkan peserta didik secara aktif dan memberikan layanannya dalam pembelajaran dalam ranah afektif, kognitif, dan psikomotorik
- 5) Penilaian/evaluasi.

c. Tujuan, Fungsi dan Sasaran Supervisi Akademik

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 sekolah

⁸ Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Op. Cit.*, hlm. 85-86.

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.⁹

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

⁹ Syaiful Sagala, 2009, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, hlm. 236.

kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).¹⁰

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, yaitu:

- 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.¹¹

¹⁰ Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Op. Cit.*, hlm. 86-87.

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 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.

¹¹ Suharsimi Arikunto, 2006, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Reneka Cipta, 2006, hlm. 41.

Menurut Wahyudi, fungsi supervisi dapat diartikan sebagai tugas aktif dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seseorang sebagai supervisor.¹² Hal ini berarti seorang kepala sekolah hendaknya selalu melaksanakan tugasnya dengan terus menerus atau berkelanjutan. Upaya yang telah dilakukan oleh seorang kepala sekolah tersebut tentu diperlukan perencanaan yang baik dan dapat dilaksanakan dengan baik pula. Sehingga diharapkan kepala sekolah 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*”.¹³ Maksudnya adalah bahwa supervisi memiliki fungsi: (1) untuk memperbaiki seni/tehnik 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 sekolah sehingga ia benar-benar aktif melakukan tugasnya

¹² Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, hlm. 101.

¹³ Olivia, 1984, *Supervision for to Day School*, New York: Thomas J. Crowell Company, hlm.16.

sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Wahyudi sebelumnya, yakni fungsi supervisi dapat diartikan sebagai tugas aktif dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Selain 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 sekolah 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. Bentuk-Bentuk Supervisi Kepala Madrasah

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dapat dilaksanakan dalam bentuk kegiatan 1) membina profesionalisme' dan 2) membina sikap personal guru.

1) Pembinaan Profesionalisme Guru

Pembinaan profesionalisme guru dilakukan dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a) Membina profesi mengajar

Dalam proses belajar mengajar merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Guru merupakan profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Keberhasilan siswa dipengaruhi oleh kemampuan guru yang mampu mengorganisir seluruh pengalaman belajar dalam bentuk kegiatan belajar, sedangkan kepala sekolah mempunyai tugas untuk membantu, menstimulasi dan mendorong guru untuk bekerja secara profesional.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor ialah membantu guru-guru memperbaiki situasi mengajar dalam arti luas. Salah satu tugas dalam rangka meningkatkan mutu pelajaran disekolah ialah mengembangkan dan menganalisa kurikulum yang diterapkan disekolah. Dalam rangka menganalisa kurikulum sekolah, tugas kepala sekolah ialah membantu guru meningkatkan profesi mengajar.¹⁴

Dalam usaha meningkatkan profesi mengajar, berkaitan erat dengan usaha guru membantu murid-murid dalam memperbaiki

¹⁴ Piet A. Sahertian dan Ida Alaeda, 2000, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 84.

proses belajarnya. Proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru tersebut merupakan suatu sistem, yaitu separangkat obyek terdiri dari komponen-komponen yang saling bergantung.

Sahertian menganalisa situasi proses belajar mengajar itu atas dasar beberapa komponen-komponen yang perlu ditingkatkan, komponen-komponen tersebut mencakup beberapa hal yaitu :

- (1) Membantu guru-guru melihat dengan jelas kaitan antara tujuan-tujuan pendidikan.
- (2) Membantu guru-guru agar lebih mampu membimbing pengalaman belajar (*learning experience*) dan keaktifan belajar (*learning activities*) murid-murid.
- (3) Membantu guru menggunakan sumber dan media belajar.
- (4) Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar yang lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- (5) Membantu guru dalam menganalisa kesulitan-kesulitan belajar dan kebutuhan belajar murid-murid.
- (6) Membantu guru dalam menilai proses belajar mengajar, dan hasil belajar murid (membantu guru dalam menyusun test yang tepat).¹⁵

Dalam pembahasan ini, penulis tidak menguraikan semua komponen-komponen tersebut, namun disini ada beberapa

¹⁵ *Ibid*, hlm. 85.

komponen yang sangat berpengaruh dalam aktifitas guru dalam proses belajar mengajar.

(1) Membantu guru dalam persiapan mengajar

Kegiatan guru ini didalam dan diluar sekolah sangat menuntut kesabaran, ketekunan, kelincahan dan juga keterampilan, pengetahuan dan pengalaman. Salah satu kegiatan yang berhubungan erat dengan tugas pokoknya sebagai pengajar adalah persiapan mengajar yaitu segala sesuatunya yang harus disediakan guru dalam hubungannya dengan kegiatan mengajar, baik yang dapat diamati atau yang bersifat abstrak.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus membantu guru tersebut dalam membuat persiapan mengajar. Hal ini sesuai dengan fungsinya yaitu mengusahakan adanya kerjasama untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan yang bersifat konstruktif, kreatif, kooperatif, obyektif dan demokratis yang mempunyai sasaran perbaikan situasi mengajar dan situasi belajar.

(2) Membantu guru mengembangkan materi pelajaran

Guru dalam menyampaikan bahan pengajaran tidak hanya terpaku pada buku paket dan buku pegangan, guru juga dituntut untuk mengembangkan materinya dengan mencari sumber-sumber pengajaran yang lain. Hal ini dengan

maksud bahwa anak didik hidup dalam lingkungan yang kompleks, mereka butuh perkembangan yang lebih luas. Diharapkan dengan sumber-sumber pegangan yang baru dan lebih luas diharapkan menjadi bahan rangsangan yang sungguh berarti terhadap pertumbuhan anak didik. Untuk itu guru dapat memilih bahan pengajaran dari alam sekitar dimana anak didik hidup, yang disesuaikan dengan minat kebutuhan dan kemampuan anak.

Kepala madrasah dapat membantu guru untuk mengembangkan materi pelajaran dengan mencari sumber-sumber lain selain buku paket dan pegangan guru seperti pemanfaatan alam sekitar, majalah-majalah, surat kabar dan lain sebagainya dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- (a) Sumber harus dipilih yang selaras, jangan sampai menyimpang dari program pendidikan yang ditetapkan.
- (b) Sumber harus disesuaikan dengan kurikulum sekolah.
- (c) Sumber harus sesuai dengan tingkat kelas.
- (d) Sumber harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat (orangtua murid).

(e) Sumber harus sesuai dengan minat dan kemampuan murid.¹⁶

(3) Membantu guru dalam memahami dan menerapkan metode mengajar yang sesuai

Guru perlu mengenal dan mengetahui jenis-jenis metode mengajar. Disamping itu juga perlu menetapkan metode yang mana yang dipandang tepat untuk mencapai tujuan instruksional yang telah ditetapkan. Berbagai macam metode mengajar yang dapat digunakan dalam interaksi belajar mengajar. Namun perlu diingat diantara sekian metode mengajar tidak ada satupun metode yang dapat disebut baik dan metode yang jelek. Hal ini disebabkan semua mempunyai kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri, kelebihan dan kekurangan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah (a) Jenis bahan yang diberikan; (b) Siswa yang dihadapi; (c) Situasi dan kondisi pada waktu proses belajar mengajar; (d) Tujuan yang akan dicapai; (e) Alat bantu mengajar yang dipergunakan; dan (f) Dan lain sebagainya.

Yang perlu diperhatikan oleh guru adalah hendaknya dalam proses belajar mengajar menggunakan metode pengajaran lebih dari satu, sehingga kekurangan metode yang terdapat

¹⁶ Subari, 1994, *Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Perbaikan Mengajar)*, Jakarta: PN. Bumi Aksara, hlm. 40.

dalam metode yang satu dapat ditutup oleh kelebihan metode yang lain. Dalam hal ini yang penting bagi supervisor adalah bagaimana membantu para guru agar dapat memperagakan metode-metode itu dengan baik dan efektif. Untuk itu supervisor atau kepala sekolah harus mengetahui betul-betul hal yang berhubungan dengan masing-masing metode pengajaran.

(4) Membantu guru dalam menggunakan alat bantu mengajar (penggunaan media pengajaran)

Menurut Hamalik yang dikutip oleh Azhar Arsyad mengemukakan bahwa pemakaian media pembelajaran dalam proses belajar mengajar dapat membangkitkan motivasi dan rangsangan kegiatan belajar mengajar dan bahkan membawa pengaruh-pengaruh psikologi terhadap siswa. Penggunaan media pembelajaran pada tahap orientasi pembelajaran akan sangat membantu keefektifan proses pembelajaran dan penyampaian pesan dan isi pelajaran pada saat itu.¹⁷

Dalam pemakaian alat peraga sebelumnya perlu diadakan pemilihan secara cermat dan usulan yang lebih banyak. Dan perlu diketahui pula bahwa alat-alat peraga mempunyai kelebihan dan kekurangan sebagaimana metodenya. Oleh

¹⁷ Azhar Arsyad, 2005, *Media Pembelajaran*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, hlm. 15.

karena itu seorang guru harus mengetahui alat peraga yang dapat digunakan untuk menjelaskan suatu pelajaran. Tujuan alat peraga adalah sama yaitu agar anak-anak memahami kata-kata karena bahasa merupakan alat komunikasi yang paling efisien.

Penggunaan alat peraga tidak hanya bergantung pada tidaknya alat peraga itu, akan tetapi sangat bergantung pada kesadaran guru sedang guru dalam memikirkan, memakai dan mengadakan alat peraga untuk jangka waktu yang khusus. Disini dituntut kesanggupan, ketelitian, dan kesabaran agar ia benar-benar mampu mengadakan, memilih, menggunakan alat peraga yang bisa membuat anak didik mudah memahami dan tidak membosankan.

Untuk itu semua perlu bantuan supervisor dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagaimana konsekuensi supervisi perlu memiliki pengetahuan keterampilan sikap yang lebih terhadap alat peraga.

(5) Membantu dalam mengelola kelas

Pengelolaan kelas merupakan bagian dari tugas guru yang dibimbing oleh supervisor atau kepala sekolah, karena hal ini sangat penting dalam pengajaran atau proses belajar mengajar karena dapat menentukan mutu pendidikan. Hal ini didasarkan pada pendapat bahwa pendukung utama

tercapainya tujuan pembelajaran adalah kelas yang baik dalam arti seluas-luasnya.¹⁸ Disini dapat dipahami bahwa kelas merupakan media pertemuan segala komponen pendidikan. Oleh karena itu, pembinaan pendidikan pada kelas dan konsekuensinya amatlah wajar jika kelas dikelola secara baik dan optimal.

Tim dosen UM Malang memberikan pengertian bahwa pengelolaan kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai kemampuan, artinya pengelolaan kelas merupakan usaha sadar yang dilakukan untuk mengatur proses belajar mengajar secara sistematis.

Berdasarkan pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengelolaan kelas merupakan suatu proses atau upaya yang dilakukan oleh seorang guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi yang kondusif dan optimal bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Sebagai supervisor atau kepala sekolah dapat melakukan pendekatan prosedur untuk membina guru dalam mengelola kelas, prosedur tersebut dapat dijadikan pedoman

¹⁸ Tim Dosen Universitas Negeri Malang, 2003, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang Press, hlm. 44-45.

cara pengajar dalam mengelola kelasnya. Agar tercipta kondisi yang optimal. Adapun prosedur yang dimaksud adalah prosedur pengelolaan kelas preventif dan prosedur pengelolaan kelas kuratif.

(1) Pengelolaan kelas preventif

Pengelolaan ini menunjukkan pada tindakan pengajar dalam mengatur siswa dan peralatan atau format mengajar yang tepat, sehingga menumbuhkan kondisi yang menguntungkan bagi berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif.

(2) Pengelolaan kelas kuratif

Prosedur pengelolaan kelas kuratif ini menunjukkan pada langkah-langkah yang harus diambil pengajar dalam rangka mengatur siswa dan peralatan atau format belajar mengajar yang tepat setelah adanya masalah, hambatan, gangguan yang timbul dalam proses belajar mengajar di kelas.¹⁹

Dari prosedur yang sudah diuraikan diatas diharapkan Kepala Madrasah dapat menempuh atau mengambil salah satu prosedur tersebut sesuai dengan titik berangkatnya dalam mengelola kelas. Dan dari prosedur tersebut yaitu supervisor atau kepala sekolah dan guru dapat menemukan kekurangan dan kelebihan dalam

¹⁹ *Ibid*, hlm. 48.

mengelola kelas. Hal ini juga dapat mengetahui kemampuan pengajar mendeteksi pengelolaan kelas secara akurat karena dapat menguntungkan bagi keberhasilannya menciptakan belajar mengajar secara efektif dan efisien.

2) Membina Sikap Personal Profesional Guru

Sikap pribadi guru merupakan suatu sikap yang ada pada guru tersebut, tidak semua sikap guru tampak lebih baik. Ada beberapa hal yang mempunyai sikap guru dalam kehidupan, masalah yang sering dihadapi oleh guru yang berhubungan dengan sikap personalnya, sebagai guru diantaranya masalah keluhan kesah (*grievance*) masalah kesejahteraan guru dan masalah-masalah pribadi.²⁰

Untuk bisa membantu guru-guru, kepala sekolah dapat menggunakan teknik tertentu agar masalah-masalah yang dihadapi oleh guru tersebut dapat diselenggarakan tanpa menimbulkan ketidak seimbangan antara rekan sejawatnya atau dengan kepala sekolah.

Adapun teknik-teknik atau usaha yang bisa dijadikan pedoman oleh kepala sekolah adalah:

a) Membantu guru dalam memecahkan masalah

Yang dimaksud dengan keluhan kesah (*grievance*) adalah sesuatu yang dialami dalam situasi kerja dimana seorang

²⁰ Piet A.Sahertian, 2000, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, Jakarta: hlm. 117-118.

pegawai berfikir atau merasa tidak senang, tidak benar seperti yang dirasakan. Seorang guru yang mengalami berbagai macam masalah keluh kesah, sedikit banyak akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sebagai seorang guru atau pendidik. Untuk mengatasi masalah tersebut supervisor harus bertindak langsung menangani masalah-masalah yang dialami oleh guru tersebut demi kelancaran tugas yang dilaksanakan yaitu dalam proses belajar mengajar. Terlebih dahulu kepala sekolah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan keluhan-keluhan yang dihadapi. Kepala sekolah dalam memecahkan masalah tersebut bisa dengan telaten dan berdasarkan fakta dan diusahakan guru tersebut tidak tersinggung dengan cara memahami masalah kesejahteraan guru.

- b) Membantu guru dalam memecahkan masalah-masalah kesejahteraan guru

Beberapa teori psikologi telah mengemukakan tentang kebutuhan dasar manusia. Teori-teori tersebut didasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan selama beberapa tahun. Salah satu teori yang terkenal adalah teori hierarki kebutuhan (*the hierargie of need theory*) yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, kebutuhan dasar itu berkembang dari satu garis kontinu sampai pada kebutuhan pokok manusia yaitu :

- (1) Kebutuhan psikologis (kebutuhan fisik)
- (2) Kebutuhan rasa aman (kebebasan batin)
- (3) Kebutuhan sosial (masalah sosial)\
- (4) Kebutuhan harga diri (penilaian diri)
- (5) Kebutuhan aktualisasi diri (keamanan seseorang untuk mengembangkan dan merealisasikan kemampuannya).

c) Membantu guru-guru dalam masalah pribadinya

Persoalan-persoalan atau problema yang dihadapi guru bukan saja terdapat didalam kelas atau di sekolah tetapi juga dari tekanan serta pengaruh-pengaruh lainnya seperti halnya masalah pribadi. Problema atau persoalan pribadi guru bisa ditimbulkan oleh berbagai sumber yaitu :

- (1) Keadaan kesehatan guru
- (2) Keadaan ekonomi guru
- (3) Keadaan kehidupan guru
- (4) Keadaan emosi, kejiwaan dan pengalaman-pengalaman spritual guru.

e. Prinsip-Prinsip Supervisi

Dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi sebagai landasan untuk mengarahkan kepada tujuan yang diharapkan. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto mengungkapkan beberapa prinsip supervisi yang

harus diperhatikan oleh supervisor dalam melaksanakan tugasnya yaitu:

- 1) Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif.
- 2) Supervisi harus kreatif dan konstruktif.
- 3) Supervisi harus *scientific* dan efektif.
- 4) Supervisi memberi perasaan aman kepada guru.
- 5) Supervisi berdasarkan kenyataan.
- 6) Supervisi memberi kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.²¹

Dari prinsip diatas tersebut dapat meningkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi dilingkungan pendidikan ialah bagaimana cara mengubah 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 subyek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang obyektif.

Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru mengungkapkan bahwa seorang pemimpin pendidikan dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi yaitu sebagai berikut :

- 1) Ilmiah (*scientific*)

Prinsip ilmiah ini mencakup beberapa unsur:

²¹ Hendiyat S., 2004, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, hlm. 42-43.

- (1) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu;
 - (2) Obyektif artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata bukan tafsiran pribadi; dan
 - (3) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- 2) Demokratis
Menjunjung tinggi asas musyawarah dan memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
 - 3) Kooperatif
Seluruh staf sekolah dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
 - 4) Konstruktif dan Kreatif
Membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana diaman tiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan pengindonesiaan dari kata *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

oleh seseorang.²² Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. karena itu, Siagian menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan dan tugas.²³

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.²⁴ Berikut Pandangan Kinerja menurut beberapa ahli:

- 1) Menurut Robbins bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya
- 2) Menurut Widodo kinerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang di harapkan.²⁵

²² Anwar P. Mangkunegara, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. hlm. 67.

²³ Sondang, P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 40.

²⁴ Tika. MP. 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 26.

²⁵ Joko Widodo, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jawa Timur: Anggota IKAPI Malang, hlm. 78.

Berdasarkan pengertian kinerja dari pendapat dua ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Kinerja juga diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

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. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

b. Manajemen Kinerja Guru

Aspek Manajemen sumber daya manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.²⁶

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yang luas dari mulai tujuan kemasyarakatan sampai tujuan personal, dalam hubungan ini upaya mengelola kinerja pegawai pada dasarnya merupakan upaya untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya dalam konteks peningkatan kontribusi kerjanya bagi organisasi. Oleh karenanya, Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan

²⁶ David A. De. Cenzo & Stephen P. Robbin, 1999, *Human Resource Manajement*, New Jersey: John Wiley & Sons, hlm. 8.

pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu yang bekerja di dalamnya.

Pengembangan sumber daya manusia (Pendidik/Guru) menjadi faktor yang akan sangat menentukan dalam mendorong kinerja guru agar semakin meningkat. Peningkatan tersebut tidak hanya berimplikasi kuantitas namun juga kualitas mengenai bagaimana kinerja mereka dilaksanakan, dan dalam konteks perubahan dewasa ini kinerja inovatif menjadi suatu tuntutan yang makin mendesak untuk dapat dilaksanakan oleh guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik sehingga dapat melahirkan lulusan yang kreatif dan inovatif yang dapat bersaing di era global dewasa ini. Dengan demikian upaya untuk terus mengembangkan kinerja guru menjadi suatu yang berperan penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, dan hal ini memerlukan manajemen kinerja yang tepat sesuai dengan konteks organisasi sekolah.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya, disamping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Dilihat dari sudut motivasi, khususnya imbalan yang akan diperoleh sehubungan dengan adanya kinerja dimana seseorang akan melihat bahwa kinerja merupakan jalan yang memuaskan kebutuhan. Menurut Mulyasa, faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain;

dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepalasekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.²⁷

Menurut Yamin ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu:²⁸

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemauan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada Guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi.

Kinerja sebagai hasil pekerjaan seseorang, tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan pada saat

²⁷ E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: PT. Rosdakarya, hlm. 227.

²⁸ Martinis Yamin dan Maisah, 2010, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada, hlm, 129.

mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Mangkunegara mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:²⁹

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang guru dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan guru yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam dunia psikologi, masalah motivasi ini selalu mendapat perhatian khusus oleh para ahli. Karena motivasi itu

²⁹ Mangkunegara, *Op. Cit.*, hlm. 67.

sendiri merupakan gejala jiwa yang dapat mendorong manusia untuk bertindak atau berbuat sesuatu keinginan dan kebutuhan.

Syah mengemukakan bahwa motivasi ialah keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu.³⁰ Berdasarkan hal ini, motivasi berarti pemasok daya untuk bertindak laku secara terarah. Sementara itu Sabri mengartikan motivasi sebagai segala sesuatu yang menjadi pendorong timbulnya suatu tingkah laku.

Berdasar pada pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di atas, ada faktor penting yang bisa memberikan hasil baik dalam melaksanakan tugas keguruan. Faktor tersebut adalah faktor kegiatan guru di kelas. Faktor ini termasuk faktor eksternal karena merupakan hasil dari kegiatan manajemen secara umum yang dilaksanakan di sebuah lembaga pendidikan.

Rosyada menjelaskan bahwa kegiatan guru di kelas meliputi:

- 1) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak.
- 2) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa
- 3) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran
- 4) Guru harus menguasai kelas
- 5) Guru harus melakukan evaluasi secara benar.³¹

³⁰ Muhibbin Syah, 2001, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 136

³¹ Rosyada, Dede, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT. Kencana, hlm. 122.

d. Indikator Kinerja Guru

Secara umum, untuk mengukur kinerja seorang karyawan diperlukan indikator kinerja yang merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut:³²

1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan. Dengan demikian, kuantitas kinerja dapat diartikan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan.

2) Kualitas

Kinerja juga bisa dilihat dari kualitas pekerjaan yang telah dilakukan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu

Salah satu aspek yang bisa digunakan mengukur kinerja karyawan adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

³² Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, hlm. 378.

4) Kehadiran

Aspek lain yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapai, maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Guru mempunyai peranan penting dalam pengembangan diri anak dengan memberikan berbagai macam pengetahuan dan keterampilan serta pembentukan kepribadian. Oleh karena itu, guru dituntut mempersiapkan berbagai kemampuan dalam melaksanakan pendidikan dan bimbingan kepada peserta didik dengan menolong mereka agar dapat mandiri mencapai kedewasaan. Kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam kegiatan pembelajaran di antaranya

adalah kemampuan profesional yang meliputi penguasaan materi pembelajaran, strategi pembelajaran, penguasaan metode, penguasaan bimbingan dan penyuluhan serta penguasaan evaluasi pembelajaran.³³

Sebagai pengelola pembelajaran, guru harus mampu mengelola seluruh proses kegiatan pembelajaran dengan menciptakan kondisi-kondisi belajar yang sedemikian rupa sehingga setiap peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien. Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar, seorang guru hendaknya secara terus-menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta didik dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini akan dijadikan sebagai umpan balik dan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran dalam mencapai prestasi belajar peserta didik.

Selanjutnya, Nasution juga mengemukakan pendapat Mac Leland bahwa ada 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

³³ Nasution, 2003, *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 12.

- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.³⁴

Aspek-aspek dan indikator-indikator kinerja guru di atas, secara manajerial menjadi tanggungjawab Kepala Madrasah, karena salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai manajer lembaga pendidikan adalah melakukan penilaian atas kinerja guru. Penilaian ini mutlak harus dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.³⁵

Sehubungan dengan hal di atas, maka penilaian kinerja guru harus berdasarkan kewajiban guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.³⁶ Untuk itu, kinerja guru bisa diketahui dari hal-hal berikut ini.

³⁴ *Ibid.*, hlm. 68.

³⁵ Hasibuan SP, 2009, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999, hlm. 87.

³⁶ Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 20.

- 1) Penyusunan rencana pembelajaran;
- 2) Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar;
- 3) Penilaian prestasi belajar peserta didik;
- 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik.

B. Kerangka Berpikir

Supervisi pendidikan yang dilakukan kepala madrasah memiliki fungsi memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kompetensi guru. Kompetensi dimaksud adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh seorang guru untuk melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien. Keterampilan tersebut berfungsi untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan sesuatu yang berguna bagi peserta didik. Karena itu, dalam proses belajar mengajar guru sebagai fasilitator dituntut memiliki kompetensi dan kemampuan yang cukup untuk melaksanakan profesinya, sehingga proses belajar mengajar yang dilaksanakan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien, yang bisa menunjukkan efektifitas kerjanya.

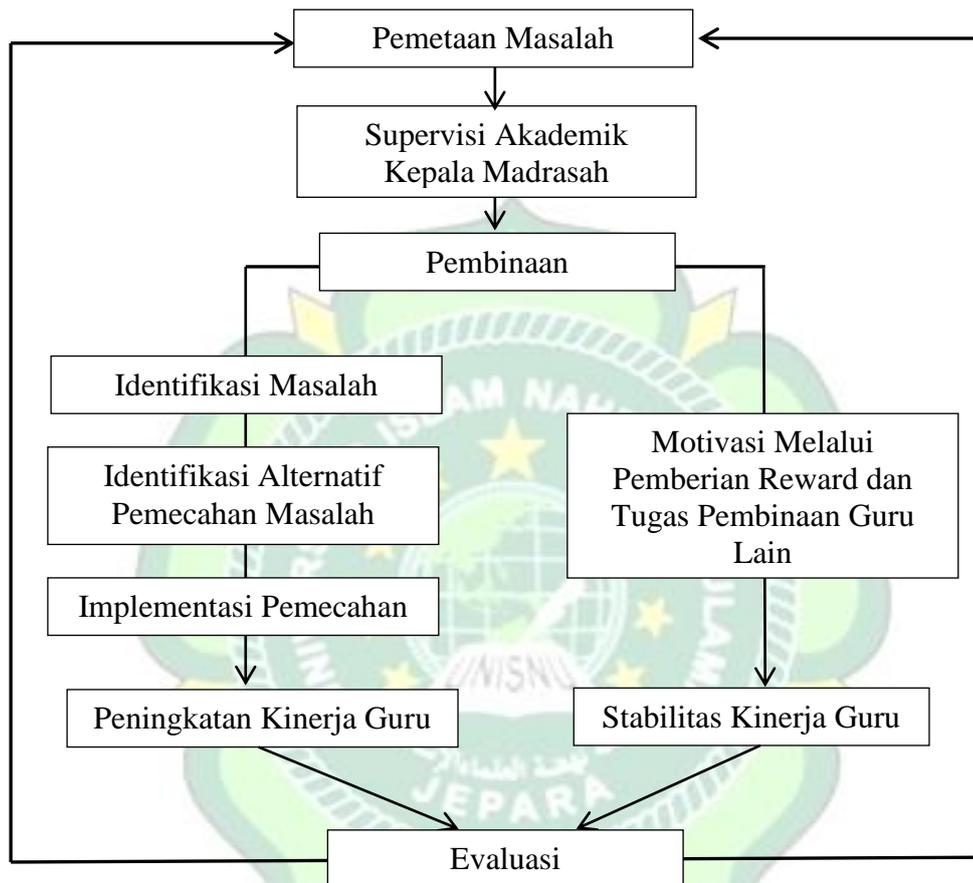
Kinerja merupakan ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dengan demikian, konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan pembelajaran, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Kemampuan yang dimiliki guru agar bisa mengelola kegiatan pembelajaran juga tidak menjamin yang bersangkutan bisa melaksanakan pembelajaran dengan baik secara terus menerus. Watak manusia mudah sekali terpengaruh oleh keadaan yang ada di sekitarnya, seperti kelelahan, bosan, jenuh, sedang menghadapi masalah pribadi, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, peran Kepala Madrasah sebagai supervisor sangat dibutuhkan agar dapat membantu mengembalikan profesionalitasnya.

Supervisi dalam dunia pendidikan memiliki beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru secara kontinu. Pembinaan yang kontinu ini dapat memperbaiki satu per satu permasalahan guru, sehingga dapat menyebabkan perbaikan dan peningkatan kinerja, atau menjaga kinerja yang telah baik. Dengan demikian, hasil supervisi tersebut dapat ditransfer kedalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi

belajar mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik, baik secara kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Kerangka berpikir tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian sebagaimana digambarkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Berangkat dari permasalahan-permasalahan yang menyangkut kinerja pedagogik pendidikan, maka kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi akademik terhadap guru melalui pembinaan. Kegiatan supervisi akademik

dalam pada kegiatan pembinaan kepala sekolah terhadap guru, dimulai dengan mengidentifikasi masalah, memberikan alternatif pemecahan masalah, ujicoba implementasi masalah sehingga memacu peningkatan kinerja guru. Sedang pada ranah non akademik diberikan motivasi dan pemberian reward sehingga memacu stabilitas kinerja guru. Semua kegiatan tersebut memberikan hasil evaluasi berupa rencana tindak lanjut (*follow up*) untuk kembali memasuki pada siklus awal sebagai proses yang kontinue atau berkelanjutan.

