

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Supervisi pendidikan

1. Pengertian Supervisi pendidikan

Supervisi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris “*to supervise*” atau mengawasi. Menurut *Merriam Webster’s Colligate Dictionary* disebutkan bahwa supervisi merupakan “*A critical watching and directing*”. Beberapa sumber lainnya menyatakan bahwa supervisi berasal dari dua kata, yaitu “*superior*” dan “*vision*”. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah digambarkan sebagai seorang “*expert*” dan “*superior*”, sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah.

Supervisi ialah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto, 2000). Manullang (2005) menyatakan bahwa supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didik.¹

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan 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,

¹ Donni Juni Priansa, Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Bandung : Alfabeta), h. 84

cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya.² Dengan kata lain ,

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan fisik terhadap fisik material. Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar , pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya.³ Aktivitas dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugasnya baik. Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut yang berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan.

Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-mengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.

Seperti dikatakan oleh Nealey dan Evans dalam bukunya, *"Hand- book for Effective Supervision of Instruction"*, seperti berikut: " ... *the term 'supervision' is used to describe those activities which are primarily and directly concerned with studying and improving the conditions which surround the learning and growth of pupils and teachers.* "

Dalam dunia pendidikan di Indonesia, perkataan supervisi

² Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), h.76

³ Dadang suhardan, *supervisi profesional*, (Bandung : Alfabeta , 2010) h. 39

belum begitu populer. Sejak zaman penjajahan Belanda hingga sekarang orang lebih mengenal kata "inspeksi" daripada supervisi. Pengertian "inspeksi" sebagai warisan pendidikan Belanda dulu, cenderung kepada pengawasan yang bersifat otokratis, yang berarti "mencari kesalahan-kesalahan guru dan kemudian menghukumnya".

Sedangkan supervisi mengandung pengertian yang lebih demokratis. Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya mengawasi apakah para guru/pegawai menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan instruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga berusaha bersama guru-guru, bagaimana cara-cara memperbaiki proses belajar-mengajar. Jadi dalam kegiatan supervisi, guru-guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif, melainkan diperlakukan sebagai partner bekerja yang memiliki ide-ide, pendapat-pendapat, dan pengalaman-pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan di dalam usaha-usaha perbaikan pendidikan. Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Burton dalam bukunya, *"Supervision a Social Process"*, sebagai berikut: *"Supervision is an expert technical service primarily aimed at studying and improving co-operatively all factors which affect child growth and development"*. Sesuai dengan rumusan Burton tersebut, maka:

- 1) Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan.
- 2) Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar- mengajar secara total; ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar-

mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.

- 3) Fokusnya pada *setting for learning*.. bukan pada seseorang atau sekelompok orang. Semua orang, seperti guru-guru, kepala sekolah, dan pegawai sekolah lainnya, adalah teman sekerja (coworkers) yang sama-sama bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar-mengajar yang baik.

Supervisi pendidikan menurut Ametembun adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan atau peningkatan mutu pendidikan.⁴

Supervisi menurut Sahertian telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, sebagai berikut

- a. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan secara kontinu.
- b. Objek, artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
- c. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.⁵

Dari beberapa pengertian diatas, supervisi secara sederhana bahwa supervisi merupakan upaya kepala sekolah dalam pembinaan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Ditinjau dari objek yang di supervisi, ada tiga macam supervisi yaitu :

⁴ N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan Disusun Secara Berprogram* (Bandung: Suri, 2007), h. 3

⁵ Piet sahortian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta : Rineka Cipta , 2008), h. 16

a. Supervisi Akademik

Yaitu yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses pembelajaran.

b. Supervisi Administrasi

Yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dengan pelancar terlaksanannya pembelajaran.

c. Supervisi Lembaga.

Yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sentral madrasah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran, maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik madrasah atau kinerja madrasah.⁶

Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut peran kepala madrasah sebagai supervisor sangatlah penting, karena supervisi adalah suatu kegiatan-kegiatan pengawas kepala madrasah untuk memperbaiki kondisi baik fisik maupun Non fisik untuk mencapai proses pembelajaran yang lebih baik. Dari uraian diatas dapat difahami bahwa supevisi bukan suatu perintah , akan tetapi merupakan bimbingan, pembinaan dan arahan kepada guru. Dalam penelitian ini peneliti fokus pada supervisi akademik.

2. Prinsip-Prinsip Supervisi pendidikan

kepala sekolah 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.

⁶ Dadang suhardan, *supervisi profesional*, (Bandung : Alfabeta,2010) , h. 47

- 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 supervise 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.⁷

Dari uraian diatas dapat kita ketahui, bahwa betapa banyak dan besarnya tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai supervisor. Oleh karna itu uraian diatas sejalan dengan yang uraikan oleh Ngalim Purwanto dalam bukunya Administrasi dan Supervisi Pendidikan bahwa Moh. Rifai, M. A., untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya kepala sekolah hendaklah memperhatikan prinsi-prinsip berikut :

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.

⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM*, (Jakarta : Rineka Cipta ,2008), h. 19

- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan).
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam melaksanakannya.
- d. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman kepada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
- e. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- f. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai.
- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
- j. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- k. Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang negatif. Sedangkan korektif yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah di perbuat. Dan kooperatif berarti bahwa mencari kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan dan usaha memperbaikinya dilakukan bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.⁸

Jika hal-hal tersebut di atas di perhatikan dan benar-benar dilaksanakan oleh kepala sekolah, agaknya dapat diharapkan setiap sekolah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sehingga tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan

Dalam pelaksanaan supervisi, terdapat prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam program supervisi. Prinsip yang harus dipenuhi ialah demokratis yang artinya semua guru berhak menyatakan pendapatnya dalam penyusunan program

⁸ Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 117

supervisi. Prinsip kerjasama juga harus dipenuhi karena tanpa kerjasama yang baik maka program tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam teori lain juga menyebutkan tentang prinsip yang harus dipenuhi dalam program supervisi. Pelaksanaan supervisi akademik perlu mengacu pada prinsip-prinsip yang ada dalam supervisi akademik. Menurut Dodd dalam buku *Pnduan Supervisi Akademik Dirjen PMPTK (2010)* dinyatakan bahwa sejumlah prinsip dalam supervisi akademik meliputi :⁹

- **Praktis**
Berkaitan dengan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan kondisi sekola.
- **Sistematis**
Berkaitan dengan perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
- **Objektif**
Berkaitan dengan masukan sesuai aspek-aspek instrumen yang akan digunakan dalam supervisi.
- **Realitis**
Berkaitan dengan kenyataan sebenarnya dalam melakukan supervisi.
- **Antisipatif**
Berkaitan dengan kemampuan dalam menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- **Konstruktif**
Berkaitan dengan pengembangan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- **Kooperatif**
Berkaitan dengan kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
- **Keluargaan**

⁹ Donni Juni Priansa Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : Alfabeta) , h.110

Berkaitan dengan pertimbangan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran

- Demokrasi

Berkaitan dengan pemahaman bahwa supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.

- Aktif

Berkaitan dengan keaktifan guru dan supervisor untuk berpartisipasi

- Humanis

Berkaitan dengan kemampuan guru menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.

- Berkesinambungan

Berkaitan dengan kesinambungan kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah

- Terpadu

Berkaitan dengan kesatuan dengan program pendidikan

- Komprenhensip

Berkaitan dengan pemenuhan ketiga tujuan supervisi akademik.¹⁰

3. Tujuan Supervisi Pendidikan

Menurut Piet A. Sahertian dalam bukunya menjelaskan bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru dikelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.¹¹ Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga mengembangkan potensi kualitas guru.

¹⁰ Ibid, h.111

¹¹ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h. 19

Pendapat lain dikemukakan oleh Made pidarta, tujuan supervisi ialah 1) membantu menciptakan lulusan optimal dalam kuantitas dan kualitas.2) membantu mengembangkan pribadi, kompetensi,dan sosialnya.3) membantu kepala sekolah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat. 4) ikut meningkatkan kerjasama dengan masyarakat atau komite sekolah.¹²

Dari pendapat-pendapat dapat disimpulkan bahwa tujuan diadakannya supervisi adalah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik dengan cara membantu guru-guru dalam meningkatkan kinerjanya dalam rangka pembentukan pribadi anak secara maksimal

4. Fungsi Supervisi pendidikan

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dengan meningkatkan situasi belajar mengajar. Sehubungan hal tersebut diatas, maka piet A. Sahertian memberikan 8 fungsi supervisi sebagai berikut:

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah.
- b. Memperlengkap kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru-guru.
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus.
- f. Menganalisis situasi belajar-mengajar.
- g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf
- h. Memberikan wawasan yang lebih luas dan terintegrasikan dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.¹³

Dilihat dari fungsi utama supervisi adalah di tujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas, agar sasaran supervisi terlaksana dalam peningkatan kinerja

¹² Pidarta made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta : Rineka Cipta,2009) , h. 4

¹³ Piet .a sahortian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan : dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), h.21

secara efektif, maka kemampuan guru perlu ditingkatkan, maka fungsi supervisi menurut Ametembun terdiri dari:

a. Penelitian

Yaitu fungsi yang harus dapat mencari jalan keluar dari masalah yang dihadapi.

b. Penilaian

Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar yang telah dicapai, dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti tes, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah, serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

c. Perbaikan

Fungsi perbaikan adalah sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugas mereka. Perbaikan ini dapat dilakukan dengan bimbingan, yaitu dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat, mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur mengajar yang baru.

d. Pembinaan

Fungsi pembinaan merupakan salah satu usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi, yaitu dengan melakukan pembinaan atau pelatihan kepada guru-guru tentang cara-cara baru dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, pembinaan ini dapat dilakukan dengan cara demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, konferensi individual dan kelompok, serta kunjungan supervisi.¹⁴

¹⁴ Maryono, *Op, Cit*, h. 23

5. Peran Supervisi Pendidikan

Supervisi berfungsi membantu, memberi, mengajak. Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Seorang supervisor dapat berperan sebagai :

a. Koordinator

Sebagai koordinator ia dapat mengko-ordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota sataf berbgagai kegiatan berbeda-beda diantara guru-guru.

b. Konsultan

Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan yaitu bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun kelompok.

c. Pemimpin Kelompok

Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkkan potensi kelompok pada saat mengembangkan kurikulum, materi pembelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama.

d. Evaluator

Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar mengajar.¹⁵

Sehubungan peran supervisor dalam kegiatan supervisi, ametembun menyatakan terdapat 4 fungsi supervisor:¹⁶

- 1) Supervisor sebagai Peneliti (researcher) yaitu meneliti bagaimana keadaan situasi pendidikan yang sebenarnya. Keadaan situasi pendidikan dapat diketahui dari kesimpulan hasil-hasil pengolahan yang diperoleh .

¹⁵Piet A. Sahertian, *Op, Cit*, h. 25

¹⁶ N.A Ametembun, *Supervisi Pendidikan Disusun Secara Berprogram*, (Bandung: Suri, 2007).

- 2) Supervisor sebagai penilai (evaluator) yaitu menilai bagaimana keadaan suatu situasi pendidikan.
- 3) Supervisor sebagai pemerbaik (improver) yaitu mengadakan perbaikan terhadap situasi .
- 4) Supervisor pengembang (developer) yaitu mengembangkan atau meningkatkan situasi , agar keadaan yang sudah baik menjadi lebih baik.

B. Supervisi Akademik

1. Pengertian Supervisi Akademik

Yaitu yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses pembelajaran.¹⁷

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan pembinaan membantu guru dalam meningkatkan kualitas mengajarnya yang berimplikasi pada meningkatnya hasil belajar peserta didik.

Sergiovanni (1981) menyatakan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas? Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik? Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik? Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya? Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.¹⁸

Supervisi akademik berpusat pada masalah pembelajaran peserta didik. Supervisi ini dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengetahui kemampuan mengajar guru yang kemudian akan diberikan bimbingan.

¹⁷ Dadang suhardan, supervisi profesional, (Bandung : Alfabeta, 2010) , h. 47

¹⁸ Donni Juni Priansa, Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Bandung : Alfabeta), h. 106

Sehingga poin dari supervisi akademik adalah bukan untuk menilai performa guru akan tetapi, memberikan bimbingan kepada guru.

Secara general supervisi dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktivitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing – masing terhadap personel, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam berbagai bidang kependidikan. Adapun rangkaian kegiatan supervisi pendidikan dapat dikelompokkan dalam empat tahap kegiatan sebagai berikut :

- a. Penilaian terhadap keadaan guru/orang yang disupervisi dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- b. Penilaian (*evaluation*) yakni penafsiran tentang keadaan guru atau orang yang disupervisi, baik mengenai kekurangan atau kelemahan-kelemahannya, berdasarkan data hasil penelitian.
- c. Perbaikan (*improvement*) yakni memberikan bimbingan dan petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan guru, serta mendorong pengembangan kebaikan-kebaikan atau kelebihan setiap guru yang disupervisi.
- d. Pembinaan, yakni kegiatan menumbuhkan sikap yang positif pada guru atau orang yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki atau mengembangkan diri sendiri kearah terbentuknya keterampilan dan penugasan ilmu pengetahuan yang selalu up to date, aktual dan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan globalisasi.¹⁹

Menurut Alfonso dan Neville, ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi akademik, yaitu :

- a. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran.

¹⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1988), h. 112-113.

- b. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara profesional, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut.
- c. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.²⁰

Supervisi akademik merupakan bantuan profesional yang diberikan oleh kepala madrasah melalui tiga tahapan yakni penilaian, perbaikan dan pembinaan. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi bawahannya, baik itu guru, staf TU dan lainnya. Supervisi akademik tentunya berkaitan dengan kepala sekolah yang mensupervisi segala kegiatan pembelajaran.

Dari konsep diatas, memberikan arahan bahwa kegiatan supervisi akademik harus terukur baik waktu dan pengaruhnya terhadap perilaku guru, sehingga guru mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.

2. Tujuan Supervisi Akademik

Secara umum, tujuan supervisi akademik adalah membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pembelajaran yang direncanakan bagi peserta didiknya (Glickman, 1981). Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat .

Pengembangan kemampuan guru tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (*commitment*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*) guru , kualitas pembelajaran akan semakin meningkat. Sedangkan menurut Peter Olivia dalam *Supervision for Today's Schools* (1976) menyatakan bahwa kegiatan supervisi akademik dimaksudkan untuk :

²⁰ Tim penulis, direktorat tenaga kependidikan direktorat jenderal penjamin mutu pendidikan dan tenaga kependidikan departemen pendidikan nasional, *metode dan tehnik supervisi*, (jakarta : diknas, 2008), h.10

1. Membantu guru dalam merencanakan pembelajaran ;
2. Membantu guru dalam penyajian materi pembelajaran;
3. Membantu guru dalam mengevaluasi pembelajaran ;
4. Membantu guru dalam mengelola kelas ;
5. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum
6. Membantu guru dalam mengevaluasi kurikulum;
7. Membantu guru dalam mengevaluasi diri mereka sendiri;
8. Membantu guru bekerjasama dengan kelompok;
9. Membantu guru melalui *inservice program*.

Tugas supervisor bukanlah untuk mengadili tetapi untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajar mengajar harus dapat diperbaiki. Baik itu pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru harus dibantu secara profesional sehingga guru tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya. Kegiatan supervisi dilaksanakan melalui berbagai proses pemecahan masalah pengajaran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses belajar mengajar secara terus menerus.

Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran, perubahan-perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan pengembangan kurikulum dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.

Maka dari itu kepala sekolah sebagai supervisor, dapat dilaksanakan secara efektif antara lain : kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembinaan individual, dan simulasi pembelajaran.²¹ Sejalan dengan pendapat diatas ada beberapa yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di kemukakan oleh Sahertian sebagai berikut:

²¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2005, h. 113

1. Membantu guru dalam menyusun persiapan mengajar.
2. Membantu guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar (Learning experience and Learning activities).
3. Membantu guru dalam menggunakan berbagai sumber dan media belajar.
4. Membantu guru dalam menerapkan metode dan tehnik mengajar.
5. Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.
6. Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar.
7. Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa.²²

Untuk menuju kearah perbaikan dan meningkatkan kinerja guru dalam belajar mengajar maka implementasi teknik supervisi dibidang pendidikan dan pengajaran khususnya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk :

1. Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem
2. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan
3. Membantu guru menyiapkan metode pengajaran yang lebih baik.
4. Membantu guru menyiapkan kegiatan belajar mengajar
5. Membantu guru membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar mengajar
6. Membantu guru dalam menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya
7. Membantu guru menyusun program belajar mengajar
8. Membantu guru menyusun tes prestasi belajar
9. Membantu guru mengenal siswa
10. Membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja
11. Membantu guru memahami kode etik jabatan guru.²³

Menurut Glickman, et al (2007) dalam buku Panduan Supervisi Akademik (Dirjen PMPTK 92010) dinyatakan bahwa tujuan supervisi akademik.

²² Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1992), hlm.85

²³ Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta : Arruz Media ,2011), h. 61



Gambar 1.

Tujuan supervisi Akademik

- a. Membantu guru mengembangkan Kompetensinya
Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan mengembangkan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
- b. Mengembangkan Kurikulum
Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian peserta didiknya.
- c. Mengembangkan Kelompok Kerja Guru serta membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Dari beberapa pengertian tentang tujuan supervisi akademik, maka dapat difahami bahwa supervisi akademik bertujuan untuk mengembangkan profesionalisme guru dan memberikan motivasi kepada guru untuk selalu melakukan perbaikan dalam kinerja. Tujuan supervisi ialah bantuan bukan sebuah inspeksi, sehingga kepala sekolah dapat melakukan program supervisi dengan baik agar tujuan supervisi akademik dapat tercapai.

3. Model -Model Supervisi Akademik

a. Model supervisi Tradisional

Model Supervisi Tradisional dalam supervisi akademik meliputi :

1) Observasi langsung

Supervisi model ini dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur : praobservasi, observasi, dan post-observasi.

a) pra observasi

sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

b) Observasi

Setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi pendahuluan(apersepsi), pengembangan, penerapan dan penutup.

c) post-observasi

setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang; kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan.

2) Observasi tidak langsung

Supervisi ini dilaksanakan melalui :

a) Tes dadakan

Sebaiknya soal yang digunakan pada saat diadakan sudah diketahui validitas, reliabilitas, daya beda dan tingkat kesukarannya. Soal yang diberikan sesuai dengan yang sudah dipelajari peserta didik waktu itu.

b) diskusi kasus

diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi proses pembelajaran, laporan-laporan atau hasil studi dokumentasi. Supervisor dengan guru mendiskusikan kasus demi kasus, mencari akar permasalahannya, serta mencari berbagai alternatif jalan keluarnya.

c) metode angket

angket ini berisi pokok –pokok pemikiran yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan, kinerja guru, kualifikasi hubungan guru dengan peserta didik dan sebagainya.

b. Model Kontemporer

Supervisi akademik model kontemporer dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sedemikian sehingga sering disebut juga sebagai model supervisi klinis. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis, merupakan supervisi akademik yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung, yaitu dengan observasi kelas, namun pendekatannya berbeda.

Selain model-model pendekatan tersebut, supervisi akademik dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan lainnya, yaitu pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif (Sahertian,

1) Pendekatan langsung

Cara yang dilakukan oleh supervisor dengan memberikan arahan secara langsung termasuk memberikan penguatan (*reinforcement*).

2) Pendekatan tidak langsung

Cara menyelesaikan masalah dengan lebih menghargai dan memberikan kesempatan pada guru untuk mengemukakan persoalannya.

3) Pendekatan kolaboratif

Merupakan perpaduan antara pendekatan sebelumnya yaitu pendekatan langsung dan tidak langsung.

Model-model supervisi akademik di atas dapat digunakan pada kondisi sekolah masing – masing. Hal ini disesuaikan dengan kondisi dimana program supervisi akan diterapkan, karena setiap sekolah memiliki karakteristik sendiri-sendiri.

4. Tahapan supervisi akademik

program supervisi biasanya berisikan kegiatan yang akan dijalankan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan situasi pembelajarannya yang menjadi tanggung jawabnya.

Didalam program supervisi tertuang berbagai usaha dan tindakan yang perlu dijalankan supaya pembelajaran menjadi lebih baik, sehingga akselerasi belajar peserta didik makin cepat dalam mengembangkan potensi dirinya, karena guru lebih mampu mengajar. Program supervisi akademik menurut Djam'an Satori "dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar.....supaya kegiatan pembinaan relevan dengan peningkatan kemampuan profesional guru."

Program supervisi berprinsip kepada proses pembinaan guru yang menyediakan motivasi yang kaya bagi pertumbuhan kemampuan profesionalnya dalam mengajar. Ia menjadi integral dalam usaha peningkatan mutu sekolah, mendapat dukungan semua pihak disertai dana dan fasilitasnya. Bukan sebuah kegiatan suplemen atau tambahan.

a. Perencanaan Supervisi Akademik

Perencanaan program supervisi adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dalam perencanaan program supervisi, terdapat karakteristik perencanaan supervisi antara lain:

1) Supervisi tidak ada rencana yang standar

Guru sebagai obyek supervisi memiliki kemampuan dan karakteristik yang berbeda satu dan lainnya, sehingga dalam memberikan bimbingan harus sesuai dengan karakteristik guru.

2) Perencanaan harus kreatif

Supervisi tidak dapat dilakukan dengan gaya yang monoton atau satu model. Kepala madrasah harus selalu kreatif dalam membimbing guru sehingga masalah yang dialami para guru bisa teratasi.

3) Perencanaan harus komprehensif

Pembelajaran merupakan satu kesatuan sistem dengan komponen seperti guru, alat, metode, fasilitas, murid dll. Semuanya itu berkesinambungan guna mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi harus komprehensif, artinya

tahapan –tahapan supervisi harus mengacu pada tujuan kurikulum,tujuan sekolah kemudian tujuan nasional.

4) Perencanaan harus kooperatif

Pelaksanaan supervisi memerlukan bantuan orang lain , sehingga dalam perencanaan pun diperlukan bantuan dari orang-orang yang berkaitan langsung dalam pelaksanaannya.

5) Perencanaan harus fleksibel

Rencana supervisi harus mamberikan kebebasan untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keadaan dan inovasi yang terjadi.²⁴

Dalam teori lain dikatakan bahwa kepala madrasah harus menguasai perencanaan, langkah-langkah, dan tindak lanjut supervisi akademik seperti yang dikutip oleh Doni Juni Prinansa dalam bukunya manajemen supervisi&kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah perlu menguasai perencanaan supervisi akademik sehingga ia perlu menguasai kompetensi perencanaan supervisi akademik dengan baik. Terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam perencanaan supervisi akademik, yaitu menyangkut

- 1) Objektivitas (data apa adanya)
- 2) Tanggung jawab, berkesinambungan
- 3) Didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP)
- 4) Serta didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah.²⁵

Buku panduan supervisi dirjen PMPTK (2010) menyatakan bahwa ruang lingkup perencanaan supervisi akademik meliputi sejumlah hal yang saling berkaitan satu sama lainnya, yaitu terkait dengan :

²⁴ Abdul kadim masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung : Alfabeta , 2012), h. 59

²⁵ Donni Juni Prinansa, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah* , (Bandung : Alfabeta) h. 122

- 1) Pelaksanaan kurikulum;
- 2) Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru;
- 3) Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya;
- 4) Peningkatan mutu pembelajaran

Perencanaan program supervisi merupakan langkah awal dalam implementasi supervisi. Perencanaan yang baik akan menghasilkan program yang baik pula. Oleh karenanya banyak hal yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan supervisi. Perencanaan program disandarkan pada tujuan supervisi yakni memberikan bantuan profesional kepada guru guna meningkatkan kinerja guru.

b. Pelaksanaan Supervisi Akademik

Usaha untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi sumberdaya guru dapat dilaksanakan dengan berbagai alat dan teknik supervisi. Umumnya alat dan teknik supervisi dapat dibedakan dalam dua macam yaitu teknik yang bersifat individual ialah teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual dan teknik yang bersifat kelompok, yaitu teknik yang dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang.

a. Teknik Yang Bersifat Individual

1) Perkunjungan kelas

Kepala sekolah atau supervisor datang ke kelas untuk melihat cara guru mengajar di kelas.

- Tujuannya

Kunjungan ke kelas bertujuan untuk memperoleh data mengenai keadaan yang sebenarnya selama guru mengajar. Dengan data itu supervisor dapat berbincang-bincang dengan guru tentang kesulitan yang dihadapi guru-guru.

- Fungsinya

Kunjungan kelas ini berfungsi sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan kinerja guru dan cara proses

pembelajaran. Kunjungan kelas ini dapat memberikan kesempatan guru-guru untuk mengungkap pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa mampu pada guru-guru.

2) Observasi Kelas

Melalui kunjungan kelas, supervisor dapat mengobservasi situasi belajar yang sebenarnya. Ada dua macam observasi kelas yaitu:

a) Observasi Langsung

Dengan menggunakan alat observasi, supervisor dapat mencatat yang dilihat saat guru sedang mengajar.

b) Observasi tidak langsung

Orang yang diobservasi dapat dibatasi oleh sesuatu dimana guru dan murid-murid tidak mengetahuinya.

- Tujuan observasi

Untuk memperoleh data yang seobyektif mungkin sehingga bahan yang diperoleh dapat digunakan untuk menganalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru-guru dalam usaha memperbaiki hal pembelajaran. Bagi guru sendiri data yang dianalisis akan dapat membantu untuk mengubah cara-cara mengajar kearah yang baik. Bagi murid sudah tentu akan menimbulkan pengaruh yang positif terhadap kemajuan belajar mereka.

3) Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi antara supervisor dan guru yaitu kedua-duanya berusaha berjumpa dalam pengertian mengajar yang baik. Seorang supervisor dapat bekerja secara individual dengan guru dalam memecahkan problem-problem pribadi yang berhubungan dengan jabatan mengajar.

- Tujuannya

- a) Terutama sekali untuk memberikan bantuan dan arahan dalam memecahkan kesulitan-kesulitan yang dihadapi.
 - b) Memupuk dan mengembangkan dalam hal mengajar yang lebih baik lagi.
 - c) Memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan kekurangan yang sering dialami oleh guru dalam melaksanakan tugasnya disekolah.
 - d) Menghilangkan dan menghindari segala prasangka yang tidak-tidak.
- 4) Inter-Visitasi
- Yang dimaksud inter-visitasi adalah saling mengunjungi antara guru yang satu dengan guru yang lain dalam mengajar.
- Tujuannya
 - 1) Memberikan kesempatan mengamati rekan lain yang sedang melakukan pembelajaran dikelas.
 - 2) Membantu guru-guru yang ingin memperoleh pengalaman atau keterampilan tentang teknik dan metode mengajar serta berguna bagi guru-guru yang menghadapi kesulitan tertentu dalam mengajar.
 - 3) Memberikan motivasi yang terarah terhadap aktivitas mengajar.
- 5) Penyeleksi Berbagai Sumber Materi Untuk Mengajar
- Menyeleksi sumber materi merupakan hal yang harus dilakukan baik dari pihak supervisor maupun guru.
- Tujuannya
- Supaya apa yang akan disampaikan didalam kelas sesuai dengan yang ada dalam kurikulum sehingga tidak menyimpang.
- 6) Menilai Diri Sendiri.
- Salah satu tugas yang tersukar oleh guru-guru ialah melihat kemampuan diri sendiri dalam menyajikan bahan pelajaran. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, disamping menilai murid-

muridnya juga menilai dirinya sendiri, itu merupakan teknik yang dapat membantu guru dalam pertumbuhannya²⁶

b. Teknik-Teknik Yang Bersifat Kelompok

Teknik supervisi kelompok digunakan saat kepala sekolah menghadapi banyak guru yang menghadapi masalah yang sama. Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok menurut pangaribuan dkk(2005) antara lain pertemuan orientasi, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, lokakarya(workshop), dan tukar menukar pengalaman. Masing-masing teknik tersebut diuraikan sebagai berikut :

1) Pertemuan orientasi

Pertemuan orientasi adalah pertemuan kepala sekolah dengan guru yang bertujuan menghantar guru tersebut memasuki suasana kerja yang baru. Pada pertemuan orientasi, kepala sekolah memberikan penjelasan mengenai hal-hal penting yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pengajaran. Setelah kepala sekolah memberikan penjelasan yang penting, selanjutnya kepala sekolah meminta masukan dari guru mengenai apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya. Dengan adanya pertemuan orientasi, diharapkan secara dini, guru terhindar berbagai masalah yang mungkin dihadapi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat tercapai mengingat pertemuan orientasi akan memberikan kesempatan bagi guru untuk mengemban tugas dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan perannya sebagai tenaga pendidik

Pada pertemuan orientasi kepala sekolah dapat menyampaikan atau menguraikan kepada guru-guru hal sebagai berikut :

- a) Sistem kerja yang berlaku di sekolah;
- b) Proses dan mekanisme administrasi dan organisasi di sekolah;

²⁶ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, hlm. 52

- c) Resiko-resiko yang dapat timbul jika suatu prosedur kerja atau sistem kerja tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya;
- d) Peluang-peluang data dimanfaatkan guru dalam mengembangkan diri sendiri;
- e) Hak dan kewajiban guru selama melaksanakan pekerjaannya;
- f) Hal lain yang dianggap dapat membantu guru dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien tanpa banyak mengalami masalah atau hambatan-hambatan yang berarti;

Pertemuan orientasi ini dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah untuk mengajak para guru membuat perencanaan program supervisi yang akan dilaksanakan di sekolah.

2) Rapat guru

Rapat guru banyak sekali jenisnya, baik dilihat dari sifatnya, jenis kegiatannya, tujuannya, jumlah pesertanya, dan lain sebagainya.

Rapat guru akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat.

Pada saat rapat berlangsung, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi dalam :

- a) Menciptakan situasi yang baik menjadi pendengar yang baik terhadap pendapat atau sasaran dari peserta;
- b) Menguasai ruang lingkup masalah atau materi yang dibicarakan dalam rapat dan menghadapkan masalah yang sudah direncanakan kepada para peserta untuk dibahas serta dicari alternatif pemecahannya;
- c) Menumbuhkembangkan motivasi pada diri peserta untuk berpartisipasi secara aktif selama rapat berlangsung, dan berusaha membantu mereka, terutama yang kurang berpengalaman, dalam mengemukakan ide atau pendapat;

- d) Mengatur arah pembicaraan selama rapat berlangsung, penyimpangan dari ruang lingkup masalah yang dibahas dapat dihindari;
 - e) Memberikan penjelasan tambahan dan/atau interpretasi objektif tentang pendapat /atau usul anggota rapat yang dirasakan kurang jelas sehingga dapat dimengerti dan diterima oleh seluruh anggota rapat;
 - f) Mencari titik-titik persamaan dan menetralsisir perbedaan pendapat yang menonjol di kalangan peserta rapat dan mengarahkannya kepada kesepakatan pendapat;
 - g) Menutup atau mengakhiri suatu rapat dalam suasana yang dapat memuaskan dan merumuskan tindak lanjut yang jelas.
- 3) Studi kelompok antar guru

Studi kelompok antar guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan sejumlah guru yang memiliki keahlian di bidang studi tertentu. Kelompok guru tersebut melakukan pertemuan, baik secara rutin maupun insidental, untuk mempelajari atau mengkaji suatu atau sejumlah masalah yang menyangkut penyajian dan pengembangan materi bidang studi. Semua aktivitas tersebut perlu diketahui dan dikendalikan oleh kepala sekolah agar kegiatan tidak berubah menjadi ngobrol hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan materi. Kehadiran kepala sekolah dapat mendorong perolehan hasil yang maksimal. Kehadiran kepala sekolah sangat diharapkan sebagai inspirator untuk memperbaiki pengajaran. Dengan demikian, studi kelompok antar guru penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas penguasaan materi pelajaran dan kualitas dalam memberi layanan belajar. Kemauan kepala sekolah dalam memfasilitasi studi kelompok ini nampak dari persiapan diri dengan menyediakan sumber-sumber buku, dan sumber-sumber lainnya. Jika memungkinkan mencari nara sumber yang ahli dibidangnya.

- 4) Diskusi

Diskusi merupakan kegiatan pertukaran pikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara dua atau lebih individu tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Penggunaan teknik diskusi mau dan mampu melibatkan diri dalam proses diskusi dari awal sampai akhir diskusi.

5) Lokakarya (*workshop*)

Lokakarya atau *workshop* diartikan sebagai suatu kegiatan belajar secara berkelompok yang terjadi dari sejumlah guru yang sedang memecahkan suatu masalah melalui percakapan. Ciri lokakarya adalah :

- a) Masalah yang dibahas bersifat “life centered” dan muncul dari guru;
- b) Menggunakan secara maksimal aktivitas mental dan fisik dalam kegiatannya, sehingga tercapai taraf pertumbuhan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik dari semula atau terjadi perubahan yang berarti setelah mengikuti lokakarya.
- c) Metode yang digunakan dalam bekerja adalah metode pemecahan masalah, musyawarah, dan penyelidikan;
- d) Dilaksanakan berdasarkan kebutuhan bersama;
- e) Menggunakan narasumber yang memberi bantuan yang benar dalam menjadi hasil, dan;
- f) Senantiasa memelihara kehidupan seimbang disamping memperkembangkan pengetahuan, kecakapan, dan perubahan tingkah laku.

6) Tukar menukar pengalaman :

Tukar menukar pengalaman atau *sharing of experience*, merupakan suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan lainnya. Prosedur *sharing* harus antara lain:

- a) Menentukan tujuan yang akan disepakati;

- b) Menentukan pokok masalah yang akan dibahas dalam bentuk problema;
- c) Memberikan kesempatan pada setiap peserta untuk menyumbangkan pendapat mereka;
- d) Merumuskan kesimpulan sementara dan membahas problema baru;²⁷

Menurut ngalim purwanto dalam bukunya administrasi & supervisi pendidikan, teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

1) Mengadakan Pertemuan Atau Rapat

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Yang termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat dengan guru.

2) Mengadakan Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi. Kelompok-kelompok sudah dibentuk itu diprogramkan untuk diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dalam proses pembelajaran. Didalam diskusi kepala sekolah sebagai supervisor dapat memberikan arahan-arahan, bimbingan, nasehat, ataupun saran-saran yang diperlukan.

3) Mengadakan Penataran-Penataran (inservice-training).

Mengingat penataran itu umumnya diselenggarakan oleh pusat ataupun wilayah maka tugas kepala sekolah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil penataran tersebut agar dapat di praktikan oleh guru-guru.²⁸

Teknik yang digunakan dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah terhadap guru-guru dan pegawai sekolah dapat dilakukan dengan teknik

²⁷ Donni juni priansa, manajemen supervisi& kepemimpinan kepala sekolah, (Bandung : alfabeta) h. 99

²⁸ Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, hlm. 122

perseorangan dan teknik kelompok. Kegiatan yang termasuk teknik perseorangan adalah mengadakan kunjungan kelas, kunjungan observasi, percakapan pribadi, intervisitasi, penyeleksian berbagai sumber-sumber materi untuk mengajar, menilai diri sendiri.

Sedangkan yang termasuk teknik kelompok adalah mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar mengajar, mengadakan dan membimbing diskusi kelompok diantara guru-guru bidang studi, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidang tugasnya, dengan membimbing guru-guru dalam mempraktekan hasil penataran yang telah diikutinya.

Supervisi merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik sebaiknya dilakukan dengan pendekatan supervisi klinis yang dilaksanakan secara berkesinambungan melalui tahapan pra –observasi, observasi pembelajaran, dan pasca observasi.

Menurut panduan Depdiknas (2010), supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah antara lain :

- 1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan naluri kewirausahaan.
- 2) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah atau mata pelajaran di sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
- 3) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/tenik pembelajaran/ bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik.

- 4) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan(di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik.
- 5) Membimbing guru dalam mengelola, merawat mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- 6) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.

Berkenaan dengan pelaksanaan supervisi, E. Mulyasa mengatakan terdapat tiga tahap dalam pelaksanaan dalam melakukan supervisi akademik, yaitu :

a. Tahap pertemuan awal. Langkah yang perlu dilakukan pada tahap ini adalah :

- 1) Kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi kerja sama kolegal. Dengan kondisi itu diharapkan guru dapat mengutarakan pendapatnya secara terbuka.
- 2) Kepala sekolah dengan guru membahas rencana pembelajaran yang dibuat guru untuk menyepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran tersebut.
- 3) Kepala sekolah bersama guru menyusun instrumen observasi yang digunakan, atau memakai instrumen yang telah ada, termasuk bagaimana cara menggunakan dan menyimpulkannya.

b. Tahap observasi kelas. Tahap ini guru mengajar dikelas, di laboratorium atau di lapangan, dengan menerapkan keterampilan yang disepakati bersama. Kepala sekolah melakukan observasi dengan menggunakan instrumen yang telah disepakati.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi, yaitu :

- 1) Kepala sekolah menempati tempat yang telah disepakati bersama.
 - 2) catatan observasi harus rinci dan lengkap.
 - 3) Observasi harus berfokus pada aspek yang telah disepakati.
 - 4) Dalam hal tertentu, kepala madrasah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi.
 - 5) Jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, kepala sekolah perlu mencatatnya.
- c. Tahap pertemuan umpan balik . tahap ini observasi didiskusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru.

Beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam pertemuan balikan, antara lain:

- 1) Kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan guru, agar tercipta suasana yang akrab dan terbuka.
- 2) Kepala sekolah mengajak guru menelaah tujuan pembelajaran yang menjadi fokus perhatian dalam supervisi.
- 3) Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran. Sebaiknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru dilanjutkan dengan aspek yang dianggap kurang berhasil. Kepala sekolah jangan memberikan penilaian dan biarkan guru menyampaikan pendapatnya.
- 4) Kepala sekolah menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Beri kesempatan guru untuk mencermati data tersebut kemudian menganalisisnya.
- 5) Kepala sekolah menanyakan kepada guru bagaimana pendapatnya terhadap data hasil observasi dan analisisnya. Dilanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut. Dalam diskusi harus dihindari kesan “menyalahkan”. Usahakan agar guru menemukan sendiri kekurangannya.
- 6) Secara bersama menentukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk kepala sekolah memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya.

pada prinsipnya setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan pembelajaran. Jika jumlah guru cukup banyak, kepala sekolah dapat meminta wakil kepala sekolah atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Dengan demikian, jika bidang study guru terlalu jauh dan kepala sekolah merasa sulit memahami, kepala sekolah dapat meminta bantuan guru senior yang memiliki latar belakang study yang sama dengan guru yang ingin disupervisi.²⁹

Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah menggunakan teknik supervisi. Pelaksanaan berorientasi untuk mengetahui kemampuan guru mengajar.

c. Tindak Lanjut Supervisi Akademik

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan; teguran yang bersifat mendidik; dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau penataran lebih lanjut. Pemanfaatan hasil umpan balik supervisi akademik menyangkut dua kegiatan penting, yaitu berkenaan dengan pembinaan dan pematapan instrumen supervisi.

1) Pembinaan

Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

- a) Pembinaan langsung, pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi.
- b) Pembinaan tidak langsung. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi.

²⁹ E.Mulyasa, Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah, (Jakarta : Bina aksara , 2013), h. 252

2) Pemantapan instrumen

Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi akademik dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik. Dalam memantapkan instrumen supervisi, dikelompokkan menjadi

- a) Persiapan guru untuk mengajar seperti : silabus, RPP, program tahunan, program semester, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.
- b) Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar yang terdiri dari: lembar pengamatan dan suplemen observasi(keterampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya)
- c) Komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik.
- d) Penggandaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada pegawai sekolah lainnya untuk instrumen non akademik.

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut.

1. Mengkaji rangkuman hasil penilaian;
2. Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan;
3. Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya;
4. Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya;

5. Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya;
6. Terdapat lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik, yaitu : menciptakan hubungan –hubungan yang harmonis, analisis kebutuhan, mengembangkan strategi dan media, menilai, dan revisi.³⁰

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut supervisi diperlukan untuk mengukur seberapa berhasilnya program supervisi. Tindak lanjut dapat berupa temuan balikan terhadap guru untuk membahas hasil temuan dalam supervisi. Hasil ini digunakan untuk kemudian mengadakan perbaikan hal-hal yang dianggap belum maksimal.

5. Konsep Islam Tentang Supervisi Pendidikan

Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjamin terlaksananya kegiatan dengan konsisten. Dalam konsep pendidikan Islam, pengawasan dilakukan baik secara material maupun spiritual, artinya pengawasan tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah Swt sebagai pengawas utama.

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik antara lain: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

³⁰ Donni Juni Prinansa, Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah , (Bandung : Alfabeta) h. 120

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat al mujadallah ayat 7:

مَهُوَ إِلَّا ثَلَاثَةٌ مَجْوَىٰ مِنْ يَكُونُ مَا الْأَرْضِ فِي وَمَا السَّمَوَاتِ فِي مَا يَعْلَمُ اللَّهُ أَنْ تَرَأَىٰ

ثُمَّ كَانُوا مَا آيَنَ مَعَهُمْ هُوَ إِلَّا أَكْثَرُ وَلَا ذَلِكُ مِنْ أَدْنَىٰ وَلَا سَادِسُهُمْ هُوَ إِلَّا خَمْسَةٌ وَلَا رَابِعُهُ

عَلِمَ شَيْءٌ بِكُلِّ اللَّهِ إِنْ الْقِيَمَةَ يَوْمَ عَمِلُوا بِمَا يُنَبِّئُهُمْ

“Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”. (QS. Al-Mujadalah:7).

Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan.

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengkoreksi kerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu: 1). ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa; 2). pengawasan anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses

keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan; 3). Penerapan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan syariah.

Ar-riqobah atau proses pengawasan merupakan kewajiban yang terus menerus harus dilaksanakan, karena pengawasan merupakan pengecekan jalannya *planning* dalam organisasi guna menghindari kegagalan atau akibat yang lebih buruk. Mengenai faktor ini al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Tekanan al-Qur'an lebih dahulu pada intropeksi, evaluasi diri pribadi sebagai pimpinan apakah sudah sejalan dengan pola dan tingkah berdasarkan *planning* dan program yang telah dirumuskan semula. Setidak-tidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan atau memeriksa kerja anggotanya.

Islam mengajarkan agar setiap orang berbuat baik sesuai dengan ajaran Allah dan Rasulnya. Dalam Islam diyakini bahwa setiap manusia didampingi oleh dua malaikat (Raqib dan Atid) yang mencatat segala perbuatan manusia dan akan dipertanggungjawabkan oleh setiap manusia di hadapan Allah.

Dalam keberhasilan suatu pendidikan sangatlah dibutuhkan adanya supervisi/pengawasan terhadap guru-guru dalam kinerjanya, Maka dari itu diperlukan nya suatu pengawasan dari seorang kepala madrasah dalam meningkatkan keprofesionalan guru dalam kinerja.

Maka peran kepala madrasah jauh lebih bertanggung jawab, kenyataan yang demikian mengharuskan penguasaan kompetensi kepemimpinan bagi seorang kepala madrasah.

Sejalan dengan itu sebagaimana yang di jelaskandalamhadist yang diriwayatkanolehBukhoriMuslim yang berbunyi:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ،

وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا
وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، إِلَّا
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanyai tentang kepemimpinannya, seorang imam (pemimpin) akan ditanya hal rakyat yang dipimpinnya, Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang istri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian adalah pemimpin dan akan ditanya dari hal-hal yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim).³¹

Pada dasarnya, hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggungjawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggungjawab atas istrinya, seorang bapak bertanggungjawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, dst.

Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin.

Dari konsep hadist diatas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah merupakan tampuk tertinggi di sekolah dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap yang dipimpin. Salah satu tugas dari pemimpin ialah memberikan bimbingan kepada yang ia pimpin.

³¹Imâm al-Nawawi, *Syarh Shahih Muslim*, (Kairo: Syirkat Iqamat ad-Din, 1349 H), h. 315

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja guru

Istilah kinerja terjemahan dari *performance*. Karena itu, istilah kinerja juga sarna dengan istilah perfomansi. Selanjutnya.. Simamora menyatakan, kinerja adalah keadaan atau tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu.³² Sementara itu, dengan kalimat yang senada, Bernandin dan Russel seperti yang dikutip oleh Gomes, menyatakan istilah kinerja dengan perfomansi adalah sejumlah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.³³ Kinerja merupakan penampilan dan perbuatab seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.³⁴ Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "*level of performance*" atau level kinerja.

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kine:rja guru nampak dari tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya.

Hal tersebut akan tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan sekolah. Guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktivitas kerja sarna dengan/ di atas standar yang ditentukan, begitupun sebaliknya, guru yang memiliki level kinerja

³² Henry Simamora, *manajemen sumber daya manusia*, (Yogyakarta : STIE YKPN, 1995), h. 327

³³ Fastino Cardoso Gomes ,*manajemen sumber daya manusia*,(Yogyakarta: Andi Offset, 1997), h. 35

³⁴ Muhammad Fathurrohman, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (yogyakarta : ar-ruzz media , 2015) , h. 151

rendah, maka guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif.

Ada beberapa indikator kinerja guru dalam meningkatkan kemampuan dalam pembelajaran yaitu :

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Kemampuan Pemberian tugas kepada siswa
- e. kemampuan mengelola kelas
- f. kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.³⁵

2. Karakteristik Kompetensi Guru

Disebutkan dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia bahwa kompetensi dalam pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi : a. Kompetensi pedagogik; b. Kompetensi kepribadian; c. Kompetensi profesional; d. Kompetensi social³⁶.

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar, dijelaskan Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat(3) butir a, dikutip oleh E. Mulya dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah “ kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya “³⁷. Lebih lanjut, dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran tentang guru dikemukakan bahwa: kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut :

³⁵ Abd Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta : Ar Ruzz Media, 2010), h. 122

³⁶ Peraturan Pemerintah RI No.19 Tahun 2005, *Tentang Standar Pendidikan Nasional*, (jakarta: CV Eko Jaya,2005),h. 26

³⁷ E.Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*,(Bandung : PT . Remaja Rosdakarya,2009),h.75

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
2. Pemahaman terhadap peserta didik
3. Pengembangan kurikulum/silabus
4. Perancangan pembelajaran
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
7. Evaluasi hasil belajar
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya³⁸.

Kompetensi pedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar dikelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga proses belajar mengajar akan berjalan dengan baik.

Dari kutipan diatas dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, maupun psikomotor peserta didik.

2) Kompetensi Kepribadian

Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, yang dikutip E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan “kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia”³⁹.

³⁸ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : PT . Remaja Rosdakarya,2009),h.76

³⁹ *Ibid*,h. 117

Dikemukakan oleh seorang ahli yang lain bahwa kemampuan kepribadian guru meliputi:

1. Mengembangkan kepribadian;
2. Berinteraksi dan berkomunikasi
3. Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan;
4. Melaksanakan administrasi sekolah;
5. Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran⁴⁰ .

Dari kutipan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang guru harus mempunyai kepribadian yang baik, peptah mengatakan bahwa guru adalah yang digugu dan yang ditiru, guru menjadi panutan bagi peserta didiknya, oleh karena itu kepribadian guru harus dewasa, arif, berwibawa dan berakhlak mulia. Seorang guru mempunyai peran ganda, peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersifat kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya, tetapi guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya yang berbuat salah. Kepribadian sangat penting bagi seorang guru, karena merupakan cerminan prilaku bagi anak didik khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3) Kompetensi Professional

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c, yang dikutip oleh E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi professional adalah “ kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan”⁴¹.

⁴⁰ Moh. UzerUsman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT . Remaja Rosda Karya,2003),h. 16

⁴¹ E. Mulyasa,*opcit*,h. 135

Istilah profesi selalu menyangkut tentang pekerjaan. Guru sebagai suatu profesi harus memenuhi kriteria professional sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang guru dan dosen sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
3. Memiliki kualifikasi akademik data latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru⁴².

Tentang kriteria profesionalisme guru juga dijelaskan oleh seorang ahli yang lain yaitu :

- 1) Fisik, meliputi : sehat jasmani dan rohani, tidak mempunyai cacat tubuh yang bias menimbulkan ejekan atau cemoohan maupun merasa kasihan dari peserta didik.
- 2) Mental atau kepribadian, meliputi : berjiwa pancasila, menghayati GBHN, mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada peserta didik, berbudi pekerti luhur, berjiwa kreatif dapat memanfaatkan rasa kependidikan yang ada secara maksimal, mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa, mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya, mampu mengembangkan

⁴² UU RI No.14 2005, *Undang-Undang Guru Dan Dosen*, (Jakarta, Sinar Grafika,2014).

kecerdasan yang tinggi, bersikap terbuka, peka dan inovatif, menunjukkan rasa cinta kepada profesinya, ketaatan akan disiplin, dan memiliki sense of humor.

- 3) Keilmiahan dan pengetahuan, meliputi : memahami ilmu yang dapat melandasi pembentukan pribadi, memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik, memahami, menguasai, serta mencintai ilmu pengetahuan yang lain, senang membaca buku-buku ilmiah, mampu memecahkan persoalan secara sistematis terutama yang berhubungan dengan bidang studi, dan memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar.
- 4) Keterampilan, meliputi : mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar, mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, interdisipliner, fungsional, behavior, dan teknologi, mampu menyusun GBPP, mampu melaksanakan dan memecahkan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan, mampu merencanakan dan mengevaluasi pendidikan.
- 5) Memahami dan melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah⁴³.

Dari kutipan diatas disimpulkan, implikasi dari peran guru dalam bidang pendidikan pada umumnya dan bidang pengajaran pada khususnya, maka guru sebagai suatu profesi dituntut bagi penyandangya untuk memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan kepribadian yang mantap sebagai prasarat bagi pencapaian performannya. Dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas peran guru tidak dapat diabaikan, dimana melalui guru yang benar-benar profesional dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran, diharapkan dapat berkontribusi output pendidikan yang berkualitas.

4) Kompetensi Sosial

⁴³ Hamalik, *Hasil Lokakarya Pembinaan Kurikulum Pendidikan Guru UPI* (Bandung, 2003),h. 36-38

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d, yang dikutip E. Mulyasa dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Hal tersebut diuraikan lebih lanjut dalam rencana pelaksanaan pendidikan tentang guru, bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk :

1. Berekomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat.
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik.
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.⁴⁴

Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar seorang guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Sebagaimana yang dikemukakan dibawah ini yang meliputi :

- a. Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya.
- b. Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
- c. Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok⁴⁵.

Berdasarkan kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya, oleh karena itu seorang guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak

⁴⁴ E.Mulyasa, *Op. Cit.*, h.173

⁴⁵ Syaiful Hadi, *Kompetensi Yang Harus Dimiliki Seorang Guru*, www. Saiful Hadi.Wordpress.com,2007), diakses tanggal 12 Januari 2015,

terbatas dari pembelajaran disekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung dimasyarakat.

Guru yang dinilai kompeten secara professional apabila :

- a. Guru tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.
- b. Guru tersebut mampu melaksanakan peran-perannya secara berhasil.
- c. Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan .
- d. Guru tersebut mampu melaksanakan perannya dalam pembelajaran dikelas.⁴⁶

3. Indikator kinerja guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. “kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal”⁴⁷. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ketempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik.

Upaya tersebut diungkap sesuai sebagai motivasi yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternalnya adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktifitas kerja. Menurut castetter yang dikutip oleh Mulyasa mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu:1) karakteristik individu; 2)proses; 3) hasil; 4)kombinasi antara karakteristik individu, proses dan hasil”⁴⁸. Pendapat ahli yang lain mengatakan ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran kinerja guru dalam meningkatkan kemampuan proses belajar mengajar yaitu :

⁴⁶ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (edisi ke-3, Balai Pustaka, Jakarta,2003), h. 66

⁴⁷ Sulistyorini, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, (Jakarta :Ilmu Pendidikan,2001),h. 62

⁴⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung:PT.Remajarosda Karya, 2003),h.

1. Kemampuan merencanakan proses belajar mengajar meliputi :
 - 1) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan
 - 2) Menyesuaikan analisa materi pembelajaran
 - 3) Menyusun program semester
 - 4) Menyusun program atau pembelajaran.
2. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar meliputi :
 - 1) Tahap pra instruksional
 - 2) Tahap instruksional
 - 3) Tahap evaluasi dan tindak lanjut.
3. Kemampuan mengevaluasi meliputi :
 - 1) Evaluasi normatis
 - 2) Evaluasi formatis
 - 3) Laporan hasil evaluasi
 - 4) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan⁴⁹.

Indikator penilaian kinerja guru menurut Depdiknas terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu :

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap ini adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar, yang dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu pengembangan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, yang terdiri dari unsur-unsur :

- a) Identitas Silabus
- b) Standar Kompetensi
- c) Kompetensi Dasar
- d) Materi Pembelajaran
- e) Kegiatan Pembelajaran
- f) Alokasi Waktu
- g) Sumber pembelajaran

⁴⁹ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Surabaya: Usaha Nasional, 19812), h. 10-19

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran , yang merupakan pembelajaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, yang ditandai oleh adanya komponen-komponen :

- a. Identitas Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
- b. Standar Kompetensi
- c. Kompetensi Dasar
- d. Indikator
- e. Tujuan Pembelajaran
- f. Materi Pembelajaran
- g. Metode Pembelajaran
- h. Langkah-Langkah Kegiatan;
- i. Sumber Pembelajaran;
- j. Penilaian.

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di dalam kelas adalah merupakan inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan-kegiatan:

- a. Pengelolaan kelas
- b. Penggunaan media dan sumber belajar
- c. Penggunaan metode pembelajaran.

3. Evaluasi

“ Evaluasi adalah proses pengukuran dan penilaian secara sistematis dan terencana untuk mengetahui tingkat kemampuan, ketepatan proses dan pencapaian tujuan, sesuai dengan yang diharapkan”⁵⁰. Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang terencana yang dilakukan secara berkesinambungan.

Evaluasi bukan hanya merupakan kegiatan akhir atau penutup dari suatu program tertentu melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pada permulaan selama program berlangsung, pada akhir program setelah program itu dianggap selesai. Yang dimaksud dengan program disini adalah suatu

⁵⁰ Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta : Transmisi Media,2008),h. 67.

pelajaran yang akan dilaksanakan dalam satu pertemuan atau lebih, program catur wulan atau semester, dan juga program pendidikan yang dirancang untuk satu tahun ajaran.

Guru merupakan suatu profesi yang sedang berkembang. Profesi guru memiliki ciri yang dapat membedakan dengan profesi lainnya. Ciri profesi guru menurut Joni yang dikutip oleh Sri Banun .Ciri tersebut adalah (1) pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi sosial; (2) dimilikinya sekumpulan bidang ilmu yang menjadi landasan sejumlah teknik dan prosedur kerja; (3) diperlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum melaksanakan pekerjaan profesional;(4) dimilikinya mekanisme untuk penyaringan secara efektif, sehingga hanya mereka yang dianggap kompeten yang diperbolehkan bekerja memberikan layanan ahli yang dimaksud;dan(5) dimilikinya organisasi profesi.

Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja guru adalah:

- a. Merencanakan pengajaran atau kegiatan belajar mengajar
 1. Merencanakan pengajaran berdasarkan pendekatan sistem.
 2. Mengenal berbagai model pengajaran.
 3. Merumuskan tujuan pengajaran.
 4. Mengaplikasikan taksonomi kedalam tujuan pengajaran.
 5. Mendeskripsikan dan menganalisis tugas – tugas pembelajaran.
- b. Pelaksanaan pengajaran
 - 1) Memilih sumber- sumber belajar/pengajaran
 - 2) Memilih strategi mengajar
 - 3) Mempresentasikan pelajaran
- c. Menilai pengajaran

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru meliputi tiga ranah yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.