

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Pengertian Supervisi

Menurut P. Adams dan Frank G. Dickey, dalam bukunya *Basic Principle of Supervision* yang ditulis kembali oleh Zaenal Aqib supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Inti dari supervisi pada hakekatnya adalah memperbaiki hal belajar dan mengajar.¹ Program ini dapat berhasil bila supervisor memiliki ketrampilan (*skill*) dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan orang lain (guru dan petugas pendidikan lainnya).

Supervisi menurut Kimball Wiles yang dikutip oleh Sri Banun Muslim adalah “*Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation*”. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar.² Dengan demikian layanan supervisi mencakup semua aspek penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Dalam “*Dictionary of Education*”, Good Carter memberikan pengertian Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk

¹Zainal Aqib, *Profesional Guru Dan Pengawas Sekolah*, Bandung: CV.Yrama Widya, 2008, h. 187.

²Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Profesionalisme Guru*, Surabaya: Alfabeta, 2010, h. 38.

pengembangan guru-guru menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar serta penilaian pengajaran.³

Menurut Ngalim Purwanto, supervisi adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁴ Sedangkan menurut Sri Banun Muslim menyebutkan bahwa supervisi cenderung kepada pelayanan dan pemberian bantuan dalam rangka memajukan dan meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar.⁵

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah bimbingan profesional bagi guru-guru agar lebih berkembang dan maju dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Sehingga hakekat supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinyu, pengembangan kemampuan profesional personel, perbaikan situasi pembelajaran, 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. Pembinaan ini menyebabkan perbaikan dan peningkatan kemampuan profesional guru, kemudian selanjutnya ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga terciptanya pembelajaran yang lebih efektif dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Jadi pengertian supervisi lebih

³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012, h. 21.

⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, h. 76.

⁵Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Profesionalisme Guru*, Surabaya: Alfabeta, 2010, h. 38.

difokuskan kepada upaya memberikan bantuan dan layanan baik secara individual ataupun kelompok dalam upaya memperbaiki pengajaran, sehingga guru dan tenaga kependidikan lainnya merasakan bimbingan dari seorang supervisor, bukan sebagai hubungan antara atasan dengan bawahan tetapi suatu hubungan kemanusiaan.

Sedangkan dalam agama Islam, supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok antara lain:

a. Menasehati

Seorang supervisor dalam membimbing dan memberi nasehat kepada para pendidik (konseling) dengan penuh kesabaran karena yang dihadapi berbagai corak pemikiran para pendidik itu sendiri. Firman Allah QS. al-Ashr:

وَالْعَصْرِ. إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ. إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ

(العصر: 1-3) وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ.

Artinya: “Demi masa, sesungguhnya manusia benar-benar dalam kerugian. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh dan nasehat-menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat-menasehati supaya mentaati kesabaran.”⁶

b. Mendidik

Supervisor dalam mendidik dan membimbing harus dengan cara yang bijaksana dan pengajaran yang baik sesuai dengan ruh Islamiah, hal ini sesuai firman Allah dalam surat An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

⁶Al-Ashr [103]: 1-3

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ

-أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ - ١٢٥

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”. (An Nahl:125).⁷

c. Membantu

Dalam kepengawasan seorang supervisor harus memiliki sifat tolong menolong dalam membantu untuk meningkatkan kualitas para pendidik dengan berbagai cara dan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan ketentuan Allah dalam surat Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: “Tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam mengerjakan dosa dan permusuhan.”⁸

Masih banyak para guru atau pendidik dalam dunia pendidikan yang memerlukan bantuan seorang konselor untuk menyelesaikan permasalahan yang berbeda menurut pribadi masing-masing klien. Setiap klien pasti berbeda permasalahan yang dialaminya, oleh karena itu kesiapan konselor dalam kegiatan supervisi pendidikan sangat dituntut dengan persiapan keilmuan yang mantap.

⁷An-Nahl [16]: 125

⁸ Al-Maidah [5]: 2

d. Bermusyawarah

Dalam kaitan selanjutnya bahwa kegiatan supervisi perlu diadakan musyawarah antara supervisor, guru, kepala sekolah dan yang lainnya yang berhubungan dengan supervisi. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 159.

....-وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ - ١٥٩

Artinya: dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah Mencintai orang yang bertawakal.⁹

Jadi musyawarah dalam kaitan dengan supervisi pendidikan merupakan suatu hal yang sangat diperlukan dan dipertahankan dalam hubungan yang harmonis antara supervisor, guru, kepala sekolah dan pihak yang terkait lainnya.

2. Supervisi Akademik

Burton dan Brueckner mengatakan “*Supervision is an expert technical service primarily aimed at studying and improving co-operatively all factors which affect child growth and development*”. Supervisi pendidikan adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya medan mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan otak.¹⁰ Usaha yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan supervisi adalah membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya, berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan dan

⁹Al-Imron [3]: 159

¹⁰Burton, WH, dan Lee J. *Supervision*, New York: Appleton Century-Craff, 1955, h. 3.

membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya. Sedangkan menurut Alfonso yang dikutip Maryono, bahwa supervisi pengajaran adalah tindak laku pejabat yang dirancang oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagai cara untuk membantu cara belajar siswa dan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaga itu.¹¹

Menurut Glickman dalam Sudjana menyatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran.¹² Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Sudjana mengemukakan bahwa supervisi akademik adalah menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik yang lebih optimal. Oleh karena itu sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran. Pelaksanaan proses pembelajaran dapat dilakukan di dalam kelas, luar kelas atau di laboratorium. Di dalam melaksanakan pembelajaran masih banyak guru yang mengalami kesulitan, sehingga proses dan hasil belajar siswa kurang optimal.

Selanjutnya menurut Glickman, yang dikutip oleh Prasjo dan Sudiyono bahwa untuk melakukan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan, konseptual, interpersonal dan teknis. Oleh sebab itu, setiap kepala

¹¹ Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, h. 19.

¹² Nana Sudjana, *Supervisi Akademik Membina Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Klinis*, Jakarta, Binamitra publishing, 2011, H. 54.

sekolah harus memiliki dan menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi, pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip dan teknik-teknik supervisi. Supervisi akademik dilakukan kepala sekolah antara lain membimbing dan membantu guru dalam pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.¹³

3. Fungsi dan Tujuan Supervisi Akademik

Fungsi supervisi menurut Jamal ma'mur adalah:

- a. Sebagai suatu kegiatan dan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur terkait.
- c. Sebagai kegiatan dalam hal memimpin.¹⁴

Dalam buku "*Supervisory behavior in education*" oleh Ben Harris yang dikutip oleh Sri Banun Muslim, fungsi supervisi adalah:

- a. Administrasi
- b. Pengajaran
- c. Kurikulum.¹⁵

Dari kedua pendapat diatas sangat jelas bahwa fungsi supervisi seorang kepala sekolah adalah pembinaan yang bersifat administratif dan pembinaan yang bersifat edukatif untuk meningkatkan profesional guru.

Fungsi utama supervisi akademik adalah ditujukan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Menurut Sahertian adalah membantu dan

¹³ Prasojo dan sudiyono, *Supervisi Akademik*, Yogyakarta: Gaya Media, 2011, h. 82.

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips...* h.31

¹⁵ Sri Banun Muslim, *Supervisi...*h.48

memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.¹⁶

Menurut Briggs yang dikutip oleh Sahertian mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi bukan pembelajaran saja, tetapi juga untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru yang lebih baik.¹⁷ Sedangkan menurut Swearingen dalam bukunya yang berjudul *Supervision of Instruction-Foundation and Dimension* yang dikutip oleh Sahertian mengemukakan bahwa ada 8 fungsi supervisi: (1) mengkoordinasi semua usaha sekolah, (2) memperlengkapi kepemimpinan sekolah, (3) memperluas pengalaman guru-guru, (4) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, (5) memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (6) menganalisis proses pembelajaran, (7) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap staf, dan (8) memberi wawasan yang lebih luas dan teintegrasi dan merumuskan tujuan-tujuan pendidkandan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.¹⁸

Pelaksanaan fungsi-fungsi sebagaimana disebutkan diatas, harus dilaksanakan secara kontinyu , konsisten dan terpadu antara program supervisi dengan program pendidikan di sekolah. Sebab inti dari kegiatan supervisi adalah pembinaan terhadap kemampuan profesionalisme guru an tengakependidikan lainnya agar tercipta iklim belajar kondusif.

Seperti telah dijelaskan, kata kunci dari supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi ialah memberikan layanan

¹⁶ Piet A Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta:Rineka Cipta, 2000, h. 19.

¹⁷ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, h. 21.

¹⁸ *Ibid*, h.22.

dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas. Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Glickman, et al dan Sergiovanni dikutip oleh Prasajo dan Sudiyono mengatkan bahwa tujuan dari supervisi akademik adalah (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya, (2) mengembangkan kurikulum, dan (3) untuk mengembangkan kelompok kerja guru dan membimbing Penelitian Tindakan Kelas.¹⁹



Gambar 2.1
Tiga Tujuan Supervisi Akademik²⁰

Dari Pandangan para ahli diatas, maka dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi akedemik antara lain membantu guru-guru (1) mengembangkan proses belajar mengajar, (2) menerjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar

¹⁹Prasajo dan sudiyono, *Supervisi Akademik*, Yogyakarta: Gaya Media, 2011, h. 86.

²⁰Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 109.

mengajar, (3) melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber dan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar dan menilai kemajuan belajar siswa, membina moral kerja, menyesuaikan diri dan membina sekolah, dan (4) membantu mengembangkan profesional guru.

4. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik perlu mengacu pada prinsip-prinsip yang ada dalam supervisi akademik. Menurut Buku Panduan Supervisi Akademik Dirjen PMPTK yang dikutip oleh Doni dan Rismi menyatakan bahwa prinsip supervisi akademik meliputi:

a. **Praktis**

Berkaitan dengan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan kondisi sekolah.

b. **Sistematis**

Berkaitan dengan perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.

c. **Objektif**

Berkaitan dengan masukan sesuai aspek-aspek instrumen yang akan digunakan dalam supervisi.

d. **Realistis**

Berkaitan dengan kenyataan yang sebenarnya dalam melakukan supervisi.

e. **Antisipatif**

Berkaitan dengan kemampuan dalam menghadapi masalah-masalah yang mungkin terjadi.

f. Konstruktif

Berkaitan dengan pengembangan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.

g. Kooperatif

Berkaitan dengan kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.

h. Kekeluargaan

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

i. Demokratis

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

j. Aktif

Berkaitan dengan keaktifan guru dan supervisor untuk berpartisipasi.

k. Humaris

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

l. Berkesinambungan

Berkaitan dengan kesinambungan kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah.

m. Terpadu

Berkaitan dengan kesatuan dengan program pendidikan.

n. Komprehensif

Berkaitan dengan pemenuhan ketiga tujuan supervisi akademik.²¹

Sedangkan menurut Sahertian prinsip-prinsip supervisi yang dapat dilakukan sebagai berikut (1) *bersifat ilmiah*, yang mengandung ciri-ciri sebagai berikut: (a) kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar, (b) untuk memperoleh data perlu menggunakan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan lain-lain, (c) kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu. (2) *prinsip demokratis*, layanan 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 rasa kesjawatan. (3) *Prinsip kerja sama*, mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi “*Sharing of idea, sharing of experience*”, memberi support, mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama. (4) *Prinsip 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.²²

²¹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen*...h. 110.

²² Sahertian, *Konsep*...h. 19

5. Peranan Supervisi Akademik

Menurut Kimbal Wiles dalam Sahertian bahwa supervisi berfungsi untuk membantu, memberikan dukungan dan mengajak mengikutsertakan.²³ Dilihat dari fungsi menurut bahwa peranan supervisi itu akan tampak dengan jelas dalam kinerja supervisor dalam melaksanakan tugasnya. Seorang supervisor dalam melakukan tugasnya harus dapat berperan sebaga koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, dan evaluator. Sebagai koordinator harus dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru seperti mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa orang guru. Sebagai konsultan, ia dapat memberikan bantuan, mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individu maupun secara kelompok. Misalnya, ada kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit dalam belajar, yang menyebabkan guru sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas. Sebagai pemimpin kelompok, supervisor dapat memimpin guru-guru dalam mengembangkan potensi kelompok, misalnya saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesioanal guru-guru secara bersama-sama. Dan sebagai evaluator, ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatapatau merefleksi dirinya sendiri. Misalnya pada akhir semester, ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap guru atau siswa yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya.

²³ *Ibid*, h. 25.

Pada jaman sekarang ini yang harus diubah adalah unjuk kerja para pembina yang memakai pola lama, yaitu mencari-cari kesalahan dan kebiasaan memberi pengarahan. Peranan seorang supervisor adalah membantu, memberi suport dan mengikutsertakan, bukan mengarahkan terus menerus. Kalau terus menerus mengarahkan, selain tidak demokratis juga tidak memberi kesempatan kepada guru-guru untuk belajar mandiri dalam arti profesional. Padahal ciri dari guru yang profesional ialah memiliki otonomi dalam arti bebas mengembangkan diri atas kesadaran dan tanggung jawab diri sendiri.

6. Teknik Supervisi Akademik

Teknik adalah suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu. Suatu teknik yang baik adalah terampil dan cepat, teknik dipakai untuk menyelesaikan tugas yang dikerjakan sesuai rencana, spesifikasi atau tujuan yang dikaitkan dengan teknik yang bersangkutan. Teknik supervisi akademik adalah suatu cara yang digunakan supervisor dalam memberikan pelayan dan bantuan kepada guru yang disurvevisi. Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasti Soetomo mengatakan bahwa teknik-teknik supervisi pendidikan dapat ditinjau dari banyaknya guru dan cara menghadapi guru.²⁴ Pertama ditinjau dari banyaknya guru, terdiri dari dapat dilakukan melalui (a) teknik kelompok adalah teknik supervisi yang diapakai oleh supervisor bila terdapat banyak guru yang mempunyai masalah yang sama. Teknik-teknik yang dapat dipakai antar lain: rapat guru-guru, *workshop*, seminar, konseling kelompok, (b) teknik perorangan, adalah teknik yang dipergunakan apabila hanya seorang guru memiliki masalah khusus dan meminta bimbingan

²⁴ Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1984, h. 44.

tersendiri dari supervisor. Dalam hal ini teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain: Orientasi bagi guru-guru baru, kunjungan kelas, *individual converance*, dan *intervisitation*, kedua ditinjau dari cara menghadapi guru, yaitu (a) teknik langsung, misalnya menyelenggarakan rapat guru, kunjungan kelas, menyelenggarakan *workshop*, dan mengadakan *converence*, (b) teknik tidak langsung, dapat dilakukan melalui *quesioner*, buku presensi guru, jurnal mengajar, buku paket guru, *bulletin board*. Kemudian secara bersamaan yaitu ditinjau dari banyaknya dan cara menghadapi guru, dapat dilakukan dengan melalui: (a) teknik kelompok, yaitu teknik yang digunakan bersama-sama oleh supevisor dengan jumlah guru dalam satu kelompok tertentu. Teknik-teknik itu antara lain: pertemuan orientasi bagi guru baru, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, tukar menukar pendapat, lokakarya, diskusi panel, seminar pelajaran contoh, bulletin supervisi, mengikuti diklat, membaca langsung dan simposium. Selanjutnya (b) teknik individual/perorangan, misalnya melalui kunjungan kelas, kunjungan tanpa pemberitahuan sebelumnya, kunjungan atas undangan, kunjungan dengan pemberitahuan sebelumnya, observasi kelas, percakapan pribadi setelah kunjungan kelas, percakapan pribadi melalui percakapan sehari-hari, saling mengunjungi kelas dan menilai diri sendiri.

Beberapa pendapat mengenai teknik supervisi pendidikan pada dasarnya mempunyai kesamaan dan semuanya itu memiliki hubungan yang erat sekali dengan upaya pemberian bantuan terhadap guru agar dapat meningkatkan profesionalismenya, sehingga akan mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat menggunakan teknik atau

metode supervisi akademik dengan berbagai cara, dan tujuan agar apa yang dari banyaknya guru, terdiri dari dapat dilakukan melalui (a) teknik kelompok, adalah teknik supervisi yang dipakai oleh supervisor bila terdapat banyak guru yang mempunyai masalah yang sama. Teknik-teknik yang dapat dipakai antara lain: rapat guru-guru, *workshop*, seminar konseling kelompok. (b) teknik perorangan, adalah teknik yang dipergunakan apabila hanya seorang guru memiliki masalah khusus dan meminta bimbingan tersendiri dari supervisor. Dalam hal ini teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain : orientasi bagi guru-guru baru, kunjungan kelas, *individual conference*, dan *intervisitation*. Kedua ditinjau dari cara menghadapi guru, yaitu (a) teknik langsung, misalnya menyelenggarakan rapat guru, kunjungan kelas, menyelenggarakan *workshop*, dan mengadakan conference. (b) teknik tidak langsung, dapat dilakukan melalui *questioner*, buku presensi guuru, jurnal mengajar, buku paket guru, *bulletin board*. Kemudian secara bersama yaitu ditinjau dari banyaknya dan cara menghadapi guru, dapat dilakukan dengan melalui: (a) teknik kelompok, yaitu teknik yang digunakan bersama-sama oleh supervisor dengan jumlah guru satu kelompok tertentu. Teknik-teknik itu antara lain: pertemuan orientasi bagi guru baru, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, tukar menukar pendapat, lokakarya, diskusi panel, seminar pelajaran contoh, bulletin supervisi, mengikuti diklat, membaca langsung dan simposium. Selanjutnya (b) teknik individual /perorangan, misalnya melalui kunjungan kelas, kunjungan tanpa pemberitahuan sebelumnya, kunjungan atas undangan.kunjungan dengan pemberitahuan sebelumnya, kunjungan atas undangan, observasi kelas, percakapan pribadi setelah kunjungan kelas,

percakapan pribadi melalui percakapan sehari-hari, saling mengunjungi kelas dan menilai diri sendiri.

Beberapa pendapat mengenai teknik supervisi pendidikan pada dasarnya mempunyai kesamaan dan semuanya itu memiliki hubungan erat sekali dengan upaya pemberian bantuan terhadap guru agar dapat meningkatkan profesionalismenya, sehingga akan mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat menggunakan teknik atau diharapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat menggunakan teknik atau metode supervisi akademik dengan acara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama tercapai. Seorang supervisor diharapkan memahami dan menguasai berbagai strategi tersebut. Berbagai macam teknik yang digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun perorangan ataupun dengan cara langsung bertatap muka dan cara tak langsung bertatap muka atau melalui media komunikasi. Hal ini diperlukan, sebab untuk melakukan antisipasi apabila ada permasalahan yang terkait dengan supervisi akademik yang tidak dapat diselesaikan dengan suatu cara tertentu, maka supervisor dapat menggunakan strategi teknik-teknik yang lain seperti diatas.

7. Tipe Supervisi Akademik

Menurut Bourton dan Bruecker dalam Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa ada lima tipe supervisi yaitu inspeksi, *laissez-faire*, *coervative*, *training and guidance*, dan *democratic leadership*.²⁵ Secara singkat diuraikan sebagai berikut:

²⁵Ngalim Purwanto, *Administrasi...* h. 79.

Tipe Inspeksi, dalam administrasi dan kepemimpinan yang otokratis, supervisi berarti inspeksi. Supervisi yang semata-mata merupakan kegiatan menginspeksi pekerjaan-pekerjaan guru atau bawahan. Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara dan daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Jadi inspeksi berarti kegiatan-kegiatan untuk mencari kesalahan orang lain. Supervisi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan serta ditentukan oleh atasanya. Tipe *laissez-faire*, tipe ini kebalikan dari tipe inspeksi. Kalau dalam supervisi inspeksi bawahan diawasi secara ketat dan harus menurut perintah atasan, pada tipe *laissez-faire* para pegawai dibiarkan saja bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk yang benar. Misalnya guru boleh menjalankan tugasnya menurut apa yang mereka sukai, boleh mengajar apa yang mereka kehendaki masing-masing. Segala kegiatan dilakukan tanpa ada rencana dan bimbingan pemimpin. Para anggota tidak memiliki pengertian yang tegas tentang batas-batas kekuasaan dan tanggung jawab mereka masing-masing. Dengan demikian, sukar diharapkan adanya kerja sama yang harmonis yang sama-sama diarahkan ke satu tujuan. *Tipe Coersive*, tipe ini tidak jauh berbeda dengan tipe inspeksi. Sifatnya memaksakan kehendaknya. Apa yang dipikirkannya sebagai sesuatu yang baik, meskipun tidak cocok dengan kondisi atau kemampuan pihak yang disupervisi tetap saja dipaksakan berlakunya. Guru sama sekali tidak diberikan kesempatan untuk bertanya mengapa harus demikian. Dalam hal ini pendapat dan inisiatif guru tidak dihiraukan atau tidak dipertimbangkan. Supervisi ini mungkin masih dapat

diterapkan secara tepat untuk hal-hal yang bersifat awal. Contoh supervisi yang dilakukan kepada guru yang baru mulai mengajar. Dalam keadaan demikian apabila supervisor tidak bertindak tegas, yang disupervisi mungkin menjadi ragu-ragu dan bahkan kehilangan arah. *Tipe Training and Guidance*, tipe supervisi ini diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Hal yang positif dari tipe ini yaitu guru dan staf tat usaha selalu mendapatkan latihan dan bimbingan dari kepala sekolah. Sedangkan dari sisi negatifnya kurang adanya kepercayaan pada guru dan karyawan bahwa mereka mampu mengembangkan diri tanpa selalu diawasi, dilatih dan dibimbing oleh atasannya. Tipe ini baik, terutama bagi guru-guru yang baru belajar mengajar. Tipe supervisi ini berlandaskan suatu pandangan bahwa pendidikan itu merupakan proses pertumbuhan bimbingan dan juga berdasarkan pandangan bahwa orang-orang yang diangkat sebagai guru pada umumnya telah mendapatkan pendidikan *pre-service* di sekolah guru. Oleh karena itu, supervisi yang dilakukan selanjutnya ialah untuk melatih memberikan bimbingan kepada guru-guru tersebut dalam tugas pekerjaannya sebagai guru. *Tipe Demokratis*, selain kepemimpinan yang bersifat demokratis, tipe ini juga memerlukan kondisi dan situasi khusus. Dalam tipe ini, supervisi bukan lagi suatu pekerjaan yang dipegang oleh seorang petugas, tetapi merupakan pekerjaan bersama yang dikoordinasikan. Tanggung jawab tidak dipegang sendiri oleh supervisor, melainkan dibagi-bagi atau didelegasikan kepada para anggota sesuai dengan tingkat, kemampuan dan keahlian masing-masing. Disamping itu, diusahakan pula adanya iklim dan suasana yang kondusif sehingga orang atau

guru merasa diikuti dan dihargai sebagai anggota kelompok yang sama pentingnya.

Menurut Sulistyorini tujuan supervisi adalah menolong guru-guru agar dengan kesadarannya sendiri berusaha untuk berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugasnya.²⁶

Menurut Feter F. Oliva yang dikutip oleh Sri banun muslim tujuan supervisi adalah :

1. Membantu guru dalam proses belajar mengajar.
2. Membantu guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum sekolah.
3. Membantu sekolah dalam mengembangkan staf.²⁷

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi adalah membangkitkan semangat guru dengan membina kerja sama yang harmonis untuk berusaha melengkapi kekurangan, mencari dan mengembangkan metode baru demi kemajuan proses belajar mengajar.

8. Pendekatan Supervisi Akademik

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi, berdasarkan prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik supervisi sangat tergantung dari prototype guru. Menurut Sahertian pendekatan perilaku supervisor sebagai berikut:²⁸

²⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009, h.227.

²⁷ Sri Banun muslim, *Supervisi...*h.42.

²⁸ Piet A Sahertian, *Konsep...*h.196

a. Pendekatan langsung

Pendekatan yang dilakukan supervisor dengan cara memberikan arahan secara langsung, dengan langkah menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, member contoh, menerapkan tolak ukur dan menguatkan.

b. Pendekatan tidak langsung

Pendekatan tidak langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung, tetapi terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru terutama tentang permasalahannya. Pendekatan ini meliputi: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah.

c. Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif merupakan perpaduan pendekatan langsung dengan pendekatan tidak langsung. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur dan criteria dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru. Langkah supervisor pada pendekatan ini adalah: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negoisasi.

Ketiga pendekatan tersebut di atas dapat diterapkan melalui tahap-tahap kegiatan percakapan awal, observasi atau pengamatan melalui obsevasi, analisis dan percakapan akhir.

9. Model Supervisi Akademik

Yang dimaksud dengan model supervisi adalah pola, contoh, acuan dari supervisi yang dapat diterapkan di sekolah. Menurut Sahertian bahwa ada empat model supervisi yang berkembang, yaitu:²⁹

a. Model supervisi konvensional (tradisional)

Model ini merupakan refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap dan perilaku seorang pemimpin yang otokrat dan korektif. Perilaku supervisi selalu mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang mematai-matai.

Dalam pelaksanaan supervisi sangat mudah untuk mengoreksi atau mencari kesalahan yang ada pada guru dalam melaksanakan pengajaran. Tetapi lebih sulit, apabila melihat segi yang positif dan baik. Praktek seperti ini masih sering dilakukan oleh supervisor yang masuk ke kelas dengan tidak memberitahukan terlebih dahulu dan menanyakan RPP.

b. Model supervisi bersifat ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri antara lain dilaksanakan secara berencana dan kontinu, menggunakan instrumen sebagai pengumpulan data, dan adanya data yang objektif sesuai dengan keadaan yang riil. Supervisi ini diberikan kepada guru sebagai umpan balik terhadap penampilan mengajar. Penggunaan alat perekam data seperti kamera dan sejenisnya berhubungan erat dengan bukti penelitian yang nyata di lapangan.

²⁹Piet A Sahertian, *Konsep...*h.87.

c. Model supervisi klinis

Menurut R. Willem dalam Archeson dan Gall/terjemahan S.L.L. Sulo, yang dikutip oleh Sahertian mengemukakan bahwa supervisi klinis merupakan bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.³⁰ Supervisi klinis membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku yang ideal.

Berdasarkan pendapat di atas, supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif dan teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku guru.

d. Model supervisi artistik

Menurut Sergiovanni Th.J. dalam Sahertian mengatakan bahwa ciri yang khas dalam supervisi artistik adalah:³¹ (a) memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada berbicara, (b) tingkat pengetahuan yang cukup atau keahlian yang khusus untuk memahami apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh seseorang, (c) sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka pengembangan pendidikan, (d) memberikan perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses diobservasi sepanjang waktu, (e) dialog antara supervisor dan yang

³⁰Piet A Sahertian, *Konsep...*h. 38

³¹*Ibid*, h. 43

disupervisi dilakukan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak, (f) cara mengungkapkan apa yang dimiliki orang lain dan orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu, (g) memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengapresiasi ilmu yang dipelajarinya, (h) menunjukkan suatu fakta bahwa supervisi yang bersifat individual dengan sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen yang utama digunakan, dimana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang-orang yang disupervisi.

10. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama jadi guru. Seorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan sebagai kepala sekolah. Menurut Made Pidarta kepala sekolah memiliki lima macam posisi, yaitu sebagai manager, administrator, motor penggerak, hubungan dengan masyarakat, pimpinan dan supervisor.³² Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi akademik. Dengan demikian setiap kepala sekolah selayaknya harus memahami dan menguasai konsep supervisi akademik, yang meliputi pengertian, tujuan, fungsi, prinsip-prinsip, dan dimensi supervisi substansi akademik.

³² Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontektual*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, h. 13.

Menurut Mukhtar dan Iskandar, pelaksanaan supervisi dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru.³³ Sedangkan menurut Davis, G.A dan Thomas, M.A dalam Wahyudi bahwa kepala sekolah yang efektif mempunyai kriteria sebagai berikut: (a) mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, (b) memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, (c) memiliki keterampilan sosial, (d) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya.³⁴

Menurut Saeful Sagala syarat untuk menjadi kepala sekolah yang efektif adalah (a) mau dan mampu dalam melakukan perubahan, (b) mampu mendesain kerja organisasi pendidikan yang memberi ruang kreativitas yang inovatif, (c) memposisikan proses perubahan sebagai proses belajar, (d) mengedepankan prinsip demokrasi dengan cara melibatkan semua komponen yang terkait secara proporsional dengan sekolah secara luas, (e) memperbaiki kinerja sekolah dengan cara memfasilitasi dan melayani kebutuhan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.³⁵

Kepala sekolah dalam kedudukan dan tanggung jawabnya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Untuk menjadi pendidik dan pengajar yang baik bukanlah suatu hal yang mudah, tetapi memerlukan waktu dan proses yang panjang. Keterampilan dan pengetahuan kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam membina dan membimbing

³³Mukhtar dan Iskandar, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Gaung Persada, 2009, h. 47.

³⁴Wahyudi, *Manajemen Kepala Sekolah*, Jakarta : Raja grafindo Persada, 2009, h. 63.

³⁵Saeful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta, h. 117.

seorang guru agar menjadi seorang yang professional dalam melakukan pengajaran.

Menurut Made Pidarta ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada setiap guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah kepribadian guru, peningkatan profesi secara kontinu, proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah dan kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.³⁶

Meskipun dalam rancangan secara teoritik kepala sekolah berkewajiban melakukan supervisi terhadap guru, namun belum dapat terlaksana dengan baik. Pada kenyataannya banyak kepala sekolah yang belum dapat menjalankan kegiatan supervisi dengan baik akibat beban kepala sekolah yang terlalu berat. Kepala sekolah sebagai supervisor terhadap guru-guru sekolah yang dipimpinnya harus memiliki kompetensi antara lain mampu melakukan supervisi sesuai dengan prosedur dan teknis supervisi, mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pendidikan, memahami dan menghayati pengertian, tujuan dan teknik supervisi, menyusun program supervisi akademik, melaksanakan program supervisi akademik, memanfaatkan hasil-hasil supervisi akademik, dan melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

Berkaitan dengan kompetensi di atas Supriadi berpendapat bahwa pekerjaan profesi kepala sekolah menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang lama dan intensif pada lembaga yang dapat

³⁶Made Pidarta, *Supervisi...*, h. 18.

dipertanggung jawabkan, sehingga jabatan kepala sekolah merupakan jabatan yang dipersiapkan agar calon kepala sekolah mempunyai bekal kemampuan dan keterampilan professional yang cukup untuk memimpin sekolahnya. Salah satu kemampuan kepala sekolah adalah kemampuan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran.

11. Pengertian Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja berarti prestasi kerja kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.³⁷ Lembaga Administrasi Negara merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja. Menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.³⁸

Pada umumnya para ahli memberikan batasan mengenai kinerja disesuaikan dengan pandangannya masing-masing. Menurut Simamora menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkan sebagai karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial. Hal senada dikemukakan oleh Anwar bahwa kinerja sama dengan *performance* yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan

³⁷Bambang Marhijanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Populer*, Surabaya : Bintang Timur, 1993, h.80.

³⁸A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Rosda Karya, 2000, h. 67.

tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki. Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi; (2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bahan serta kualitas dukubgan itu sendiri; (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan pada bahan oleh tim (*partner*/teman kerja); (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; dan (5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

Bersadarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada

organisasi, (2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan serta kualitas dukungan itu sendiri (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan oleh tim (*partner*/teman kerja), (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan (5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

Sedangkan Agus Dharma dalam bukunya *Manajemen Supervisi* mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:³⁹

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Dalam kaitannya dengan profesi guru ada satu pedoman yang dapat dijadikan kriteria standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu deskripsi pekerjaan hendaknya diuraikan secara jelas sehingga setiap guru mengetahui tugas, tanggungjawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya.

³⁹Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*. Yogyakarta: Pustaka, 1995, h.85.

Dilain pihak, pimpinan pun harus mengetahui apa yang dapat dijadikan kriteria dalam melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru.

Natawijaya menyatakan bahwa kinerja guru mencakup aspek: (1) kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar; (2) kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar; dan (3) kemampuan pribadi dalam proses belajar mengajar.⁴⁰ Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengatakan bahwa guru harus memiliki empat kompetensi meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.⁴¹

Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Joni yang dikutip oleh Arikunto menjelaskan bahwa ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: (1) kompetensi profesional; (2) kompetensi personal; dan (3) kompetensi sosial. Kompetensi profesional, artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang bidang studi yang akan diajarkan serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoretik, mampu memilih metode yang tepat serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi personal, artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, patut diteladani sehingga menjadi sumber identifikasi baik peserta didik maupun masyarakat pada umumnya. Kompetensi sosial artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan anggota masyarakat di lingkungannya.

⁴⁰A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber,...*h. 86.

⁴¹ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kinerja guru dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar, kompetensi pribadi dalam proses belajar mengajar, dan kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar.

Indikator kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar adalah (1) penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan itu; (2) kemampuan mengelola program belajar mengajar; (3) kemampuan mengelola kelas; (4) kemampuan mengelola dan menggunakan media/sumber belajar; dan (5) kemampuan menilai prestasi belajar.

Indikator kompetensi pribadi dalam belajar mengajar meliputi: (1) kemantapan dan integritas pribadi; (2) kepekaan terhadap perubahan dan pembaharuan; (3) berfikir alternatif; (4) adil, jujur, dan obyektif; (5) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; (6) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaikbaiknya; (7) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak; (8) kreatif; (9) berwibawa.

Indikator kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar meliputi: (1) trampil berkomunikasi dengan siswa; (2) bersikap simpatik; (3) dapat bekerjasama dengan komite sekolah; (4) dapat bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir,

kepangkatan, dan jabatannya.⁴² Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Dari penjelasan tentang pengertian kinerja guru di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Tugas guru mempunyai arti yang sangat luas, guru bertugas untuk memberikan ilmu, memberikan nasihat, juga membimbing dan mendidik peserta didiknya. Seseorang yang mempunyai ilmu walaupun sedikit wajib disampaikan kepada orang lain, sebagaimana Allah berfirman:

إِنَّ الْكِتَابَ أَوْلَىٰكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ
وَأَهْدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah Kami turunkan berupa keterangan-keterangan (yang jelas) dan petunjuk, setelah Kami menerangkannya kepada manusia dalam Al Kitab, mereka itu dila'nati Allah dan dila'nati (pula) oleh semua (mahluk) yang dapat melaknati. (Q.S Al-Baqarah: 159)

12. Macam-macam Kinerja Guru

Untuk mencapai keberhasilan, guru harus mempunyai kemampuan dasar dalam melaksanakan tugasnya. Dalam penjelasan pasal 10 ayat 1 Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, kemampuan guru mencakup tiga macam, yaitu:

⁴² Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi birokrasi, (2009),16

a. Kemampuan pribadi

Kemampuan pribadi adalah kemampuan pribadi guru dalam proses belajar mengajar. Drs. Cece Wijaya dan Drs. Tabrani Rusyan merinci kemampuan pribadi guru meliputi:

1. Kemampuan dan integrasi pribadi.
2. Peka terhadap perubahan dan pembaharuan.
3. Berpikir alternative.
4. Adil, jujur dan objektif.
5. Disiplin dalam melaksanakan tugas.
6. Ulet dan tekun bekerja
7. Berusaha memperoleh hasil kerja sebaik-baiknya.
8. Simpatik dan menarik, liwes, bijaksana dan sederhana dalam bertindak.
9. Berwibawa.

b. Kemampuan professional

Kemampuan professional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik (mata pelajaran) yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus, sehingga seorang guru memiliki wibawa akademik.

Kemampuan professional meliputi:

1. Kemampuan menguasai bahan pelajaran.
2. Kemampuan mengolah program belajar mengajar.
3. Kemampuan mengelola kelas.
4. Kemampuan menggunakan media.
5. Kemampuan menguasai landasan-landasan pendidikan.

6. Kemampuan menilai prestasi siswa untuk pendidikan dan pengajaran.
7. Kemampuan mengenai fungsi dan program pelajaran dan penyuluhan.
8. Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
9. Kemampuan memahami prinsip-prinsip guna keperluan pengajaran.

c. Kemampuan sosial

Kemampuan sosial adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi sosial seorang guru dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat tempat ia bekerja baik secara formal maupun informal.

Kemampuan sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kemampuan sosial yang dimiliki seorang guru adalah sebagai berikut:

1. Terampil berkomunikasi
2. Bersikap simpatik
3. Dapat bekerja sama dengan staf-staf lainnya
4. Pandai bergaul dengan sejawat dan mitra pendidikan.

Menurut Baharuddin dan Umiarso kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah:⁴³

⁴³ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2012, h.445.

- a. Kemampuan Intelektual, yaitu kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan yang berkaitan dengan penguasaan materi sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi serta teknik dalam mengevaluasinya.
- b. Kemampuan Fisik, yaitu kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Dari uraian macam-macam kemampuan seorang guru di atas, maka dapat disimpulkan bahwa macam-macam kinerja guru adalah kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi, penguasaan metode, pemberian tugas, kemampuan mengelola kelas, dan kemampuan penilaian dan evaluasi.

13. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:⁴⁴

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

⁴⁴A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen...*h.68.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Baharuddin dan Umiarso adalah:⁴⁵

- a. Kepribadian dan Dedikasi
- b. Pengembangan Profesi
- c. Kemampuan Mengajar
- d. Hubungan dengan Masyarakat

Faktor-faktor di atas merupakan refleksi internal dan eksternal yang dapat membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Supervisi kepala sekolah sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Pola supervisi yang tepat dapat memberikan motivasi dan dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh guru

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berkaitan dengan penelitian sebelumnya dan terkait pula dengan upaya untuk menghindari plagiat atau duplikasi penelitian, maka dilakukanlah penelusuran dan pencarian terhadap beberapa penelitian yang telah ada. Dalam beberapa kali melakukan pencarian tersebut, hanya ditemukan satu penelitian yang memfokuskan penelitian tentang pengaruh supervise terhadap kinerja guru, yang akan diuraikan pada bahasan dibawah ini, yaitu:

⁴⁵ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan...*h. 447.

1. Penelitian Suryani Setyaningsih dari FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tahun 2009 dengan judul “Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dalam Penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri 6 Surakarta.” Penelitian ini mendeskripsikan pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan telah cukup berhasil, karenan dalam pelaksanaan sudah menerapkan fungsi, prinsip dan teknik supervisi pendidikan oleh kepala sekolah sehingga model supervisi sudah bersifat konstruktif. Penelitian ini juga menunjukkan masih banyaknya kendala yang masih menghambat pelaksanaan supervisi antara lain kompleksitas tugas kepala sekolah, kurangnya persiapan guru, dan lain-lain.
2. Penelitian oleh Da’I Wibowo dari Universitas Negeri Semarang pada tahun 2009 dengan judul “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kec. Kersana Kab. Brebes. Penelitian ini menyimpulkan bahwa supervisi kepala sekolah yang dilakukan dengan baik maka kinerja akan meningkat demikian pula sebaliknya. Supervisi kepala sekolah tidak dilakukan dengan baik, mengakibatkan kinerja guru rendah. Kompetensi pedagogik guru dilakukan dengan baik maka kinerja guru akan meningkat demikian pula sebaliknya. Kompetensi pedagogik guru tidak dilakukan dengan baik, kinerja guru rendah. Supervisi kepala sekolah dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama dilakukan dengan baik maka kinerja guru akan baik demikian pula sebaliknya. Supervisi kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru tidak dilakukan dengan baik, kinerja guru akan buruk.

3. Penelitian oleh Tsuwaibatul Aslamiah dari Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah pada tahun 2011 dengan judul “Hubungan Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru. Semakin baik pelaksanaan supervisi kepala sekolah maka semakin baik pula pelaksanaan kinerja guru. Sebaliknya, bila pelaksanaan supervisi kepala sekolah kurang baik maka berpengaruh terhadap kurang baiknya kinerja guru.

Demikianlah beberapa kajian yang telah ditemukan dan hingga penelitian ini dilakukan belum ditemukan kajian-kajian lain yang memfokuskan pelaksanaan supervisi kepala sekolah. Berdasarkan hal yang demikian, dalam penelitian ini mengambil langkah dan perspektif yang berbeda jika dibandingkan kajian-kajian yang telah disebutkan di atas. Penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian sebelumnya dengan perbedaannya yang terletak pada fokus penelitian. Penelitian ini lebih memfokuskan pada pelaksanaan supervisi kepala sekolah dan alasan berpengaruhnya supervisi terhadap kinerja guru.

