

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kompetensi Kepala Madrasah

1. Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut kamus besar bahasa Indonesia istilah “kompetensi” adalah “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu”.¹ Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.² Sejalan dengan itu Syah mengemukakan “pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan”.³ Usman mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.⁴ Mc Ahsan dalam Mulyasa, mengemukakan bahwa kompetensi:

Is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactory perform particular cognitive, affective and psychomotor behaviours.” (“Kompetensi diartikan kemampuan ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.”⁵

¹ Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka 1990) h 483

²Syaiful Sagala. *Kinerja dan Pengembangan SDM*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 126.

³Muhibbin Syah. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 229.

⁴Moh. Uzer Usman. *Manajemen Guru Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 1.

⁵E. Mulyasa. *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*. (Bandung: Rosda Karya, 2003), h. 38.

Gordon dalam Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.
3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.⁶

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang dimiliki dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti yang luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Adapun istilah kepala sekolah/madrasah berasal dari kata kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan sekolah/madrasah yang berarti sebuah lembaga

⁶*Ibid*, h. 39

yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar.⁷ Sekolah dan madrasah merupakan kata yang secara bahasa berarti sama yaitu suatu tempat yang di dalamnya terdapat aktifitas belajar antara guru dan siswa. Istilah sekolah yang lazim dipakai biasanya terdapat pada lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, misalnya Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Sedangkan istilah madrasah biasanya di bawah wewenang Kementerian Agama, contohnya Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Namun istilah sekolah dan madrasah pada dasarnya sama yaitu tempat belajar. Untuk mempermudah pemahaman dan penulisan, maka penulis akan membakukan istilah kepala sekolah/madrasah dengan kepala madrasah, karena penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah di bawah naungan Kementerian Agama.

Selanjutnya bahwa secara norma kepala madrasah adalah “seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.⁸ Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h 83

⁸ *Ibid*, h 82

jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah/madrasah”.⁹

Dengan demikian kepala madrasah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru dan siswa, guru yang bertugas memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala madrasah adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang dikuasai dan dimiliki oleh seorang kepala madrasah dan direfleksikan atau diterapkan dalam pekerjaan atau jabatannya.

Selanjutnya bahwa kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, menyelenggarakan pendidikan serta mengelola semua sumber daya yang ada untuk keberhasilan tujuan pendidikan. Seperti adanya penjelasan sebagai berikut:

Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah/madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Oleh karena itu, Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, tenaga kependidikan lainnya dan pemberdayaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹⁰

Penjelasan lain juga menyebutkan bahwa:

⁹ Rahman dkk (2006) h 106

¹⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosda, 2003), h 25

Kepala sekolah/madrasah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin. Bahkan lebih jauh disimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah/madrasah.¹¹

Beberapa uraian di atas melukiskan bahwa kepala madrasah dipandang sebagai orang yang mampu menjalankan amanat dalam menciptakan keberhasilan dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Keberhasilan ini tentunya harus didukung dengan berbagai macam kemampuan dan keterampilan yang harus dikuasai dan dimiliki sehingga mampu menjalankan tugas-tugas madrasah. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c. Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- d. Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari

¹¹ Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership In Organization)* edisi bahasa Indonesia (Jakarta: Prenhalindo, 1994), h 122

pemecahannya.¹²

Beberapa kriteria di atas adalah sebagai landasan seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga pada akhirnya akan mampu mencapai tujuan. Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah sebagai pemimpin/leader sangat dianjurkan untuk dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

2. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin, bawahannya dalam organisasi mengharapkan pemimpinnya dapat memberi arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah. Kepala madrasah adalah sumber amanat dan tanggung jawab. Pada dasarnya Islam memperkenankan umatnya menduduki jabatan tinggi, sepanjang kedudukannya itu untuk tujuan kemaslahatan. Bahkan yang demikian merupakan keharusan, karena tanpa kepemimpinan tidak mungkin perintah Allah dapat dilaksanakan dalam suatu masyarakat. Allah SWT berfirman yang artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah

¹² Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 185-186

adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.¹³

Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat banyak atau multi fungsi, beberapa diantara perannya yaitu sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin (Leader)

Sebagai seorang *leader* kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dalam meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

b. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sebagai seorang supervisor kepala madrasah harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan dan pengendalian, hal ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga

¹³ Departemen Agama RI, Op cit. H.69

kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor yaitu, mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilakukan oleh kepala madrasah, maka ia harus melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Menurut Swearingen dalam bukunya Ary H. Gunawan bahwa fungsi kepala madrasah sebagai supervisi pendidikan, yaitu:

- 1) Mengkoordinasi semua usaha madrasah
- 2) Memperlengkapi kepemimpinan madrasah
- 3) Memperluas pengalaman guru
- 4) Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- 5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- 6) Menganalisis situasi belajar mengajar
- 7) Memberi pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf
- 8) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru.¹⁴

c. Kepala Madrasah Sebagai Educator (pendidik)

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberi latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak

¹⁴ Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 199

dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.¹⁵

Setiap kepala madrasah sebagai pendidik, ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan. Sedangkan yang kedua bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional. Untuk itu, kepala madrasah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam

¹⁵ Wahjosumidjo, Ibid., hlm 122

melaksanakan tugas utamanya, mengajar.

Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

d. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal yang penting dan perlu diperhatikan, yaitu: proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Seorang kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang

manajer, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan seorang manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier sumber daya manusia.¹⁶

Peran kepala madrasah sebagai manajer juga memerlukan sebuah manajemen, karena semua manajer bagaimanapun memerlukan sebuah manajemen, bagaimanapun memerlukan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

e. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan- kegiatan yang berkenaan dengan

¹⁶ Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, hal. 94-96

fungsinya sebagai administrator pendidikan. Dalam setiap kegiatan administrasi hendaknya membuat perencanaan, menyusun organisasi madrasah, bertindak sebagai koordinator dan pengaruh dalam melaksanakan pengelolaan kepegawaian.¹⁷

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga pendidik, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidikan. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan. Salah satu fungsi utama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perorangan maupun kelompok. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan.¹⁸

f. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala madrasah harus mampu memiliki

¹⁷ M. Ngalim Purwanto, *Op.Cit.*, hal.106

¹⁸ E. Mulyasa, *Ibid*, Hal.107-108

strategi yang tepat untuk memberikan motivator kepada tenaga pendidik dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya.

3. Jenis-Jenis Kompetensi Kepala Sekolah

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertin dalam Wahyudi mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”.¹⁹ Kompetensi diperoleh melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti yang sesuai dengan standar dan kualitas tertentu dengan tugas yang akan dilaksanakan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Supandi dalam Wahyudi bahwa:

“Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan ketrampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.”²⁰

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

¹⁹Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), h. 28.

²⁰*Ibid.*

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.”²¹

a. Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda.

Identitas pribadi seseorang menurut Erikson dalam Sagala yaitu tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Erikson berasumsi bahwa setiap individu yang sedang tumbuh

²¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.²²

Oleh karena itu kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam Sagala dijabarkan sebagai berikut:

1. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
2. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
4. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
5. Memiliki bakti dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.²³

b. Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

²² Sagala, *Op Cit.* h 127.

²³ *Ibid*, h 128

2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.²⁴

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga prilaku yaitu : (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah

²⁴Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007.

3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.²⁵

d. Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih kearah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru.²⁶

e. Kompetensi Sosial

Pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah

²⁵Wahyudi, *Op Cit*, h. 31.

²⁶Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Uniknya beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu. Menurut Ramly kepala sekolah/madrasah merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.²⁷

Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan. Seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siapa saja dan mampu bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, dan pada akhirnya mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda.

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.

²⁷Soehatman Ramly. *Manajemen Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 87.

3. Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.²⁸

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah yang peneliti sebutkan diatas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah

Namun demikian bahwa, beberapa kompetensi yang ada pada kepala madrasah, peneliti hanya membatasi pada aspek kompetensi supervisi saja, hal ini agar penelitian lebih fokus pada aspek supervisi.

B. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kepala madrasah sebagai supervisor mempunyai peran yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja guru dalam memajukan pendidikan melalui pembelajaran. Bimbingan profesional yang dilakukan kepala madrasah

²⁸Wahyudi, *Op Cit*, h. 32.

sebagai supervisor terhadap guru adalah sebagai usaha yang memberikan kesempatan bagi guru untuk berkembang secara profesional sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Para guru tersebut menjadi mampu dan mau memperbaiki dan meningkatkan kemampuan belajar peserta didiknya.

1. Pengertian Supervisi

Pengertian supervisi dilihat dari terminologi supervisi berasal dari bahasa Inggris "*supervision*" terdiri dari dua kata "*super*" dan "*vision*" berarti "atas" dan "melihat". Supervisi berarti melihat dari atas atau menilik pekerjaan secara keseluruhan. Orang yang melakukan kegiatan supervisi ini disebut supervisor.²⁹

Pengertian di atas menunjukkan bahwa supervisor adalah orang yang melakukan aktivitas. Untuk memperoleh pemahaman tentang siapa saja yang bisa menjadi seorang supervisor dalam bidang pendidikan, berikut ini dipaparkan beberapa pengertian tentang supervisor.

Menurut pendapat Certo "*supervisor is manager at the level of management, which means that the employees reporting to the supervisor are not manager*".³⁰ Artinya supervisor adalah manajer pada level pertama dari suatu proses manajemen, yang artinya bahwa karyawan melapor kepada supervisor bukan pada manajer.

²⁹ Ametembun NA, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rama, 1971) h 1

³⁰ Certo (1997: 4)

Menurut Better *“A supervisor is any person who is given authority and responsibility for planning and controlling the work of a group by close contact”*.³¹ Makna yang terkandung yaitu bahwa supervisor adalah seseorang yang mempunyai kewenangan dan merespon untuk perencanaan dan pengontrolan secara langsung pekerjaan sekelompok orang. Berdasarkan pendapat ini maka seorang supervisor adalah orang yang mempunyai kewenangan secara langsung untuk merencanakan, merespon dan mengontrol berbagai aktivitas dan kegiatan yang telah direncanakan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Lovell and Willes yaitu *“A supervisor is person formally designated by the organization as supervisor to improve curriculum and instruction in order to improve the quality of learning student”*.³² Pendapat ini dapat diartikan bahwa supervisor adalah pejabat formal yang ditunjuk oleh organisasi pengawas dalam rangka pengembangan kurikulum dan memberi pengarahannya akan kebutuhan pengembangan kualitas belajar siswa.

Dari beberapa pengertian di atas, supervisor semua administrator dalam segala tingkatannya atau semua atasan yang melakukan perencanaan, pembimbingan, dan pengontrolan terhadap bawahan tanpa memperhatikan apakah bimbingan tersebut berhubungan dengan proses pembelajaran atau tidak. Dalam lingkungan pendidikan supervisor merupakan atasan yang

³¹ Better (1973: 4)

³² Lovell and Willes (1983: 11)

langsung berhubungan dengan guru-guru dan personalia lainnya yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran.

Setelah kita dapat mengetahui apa yang disebut dengan supervisor, maka selanjutnya adalah memberikan pengertian tentang pekerjaan supervisor itu sendiri yaitu supervisi. Berbagai definisi yang diberikan oleh beberapa ahli tentang supervisi mungkin dapat memberikan pemahaman tentang apa yang disebut dengan supervisi.

Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk “*inspeksi*” atau mencari kesalahan guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Sedangkan dalam pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam meningkatkan kualitas mengajar untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar.³³

Menurut Made Pidarta pengertian supervisi yaitu supervisi merupakan suatu proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan dalam hal ini kepala sekolah terhadap guru dan personalia sekolah lainnya yang bertanggungjawab atas proses pembelajaran dengan harapan siswa dapat belajar secara efektif dan prestasi belajar yang semakin meningkat.³⁴

Pendapat lain dikemukakan oleh Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, yaitu bahwa supervisi adalah usaha-usaha yang dilakukan petugas sekolah

³³ Syaiful Sagala. *Supervisi Pembelajaran dalam Provesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h 88-89

³⁴ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 5

dalam memimpin guru dan petugas sekolah dalam hal memperbaiki pengajaran, menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan, dan perkembangan guru, serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran serta metode mengajar.³⁵

Dari pengertian di atas, supervisi adalah sebuah proses bimbingan yang dilakukan atasan dalam kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan proses dan prestasi belajar. Proses ini tentu sebagai upaya melihat bagaimana dari kegiatan di sekolah yang masih negatif diupayakan menjadi positif, dan melihat mana yang sudah positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih positif lagi. Penjelasan selanjutnya secara eksplisit menunjukkan beberapa komponen yang sangat mempengaruhi proses pembelajaran seperti pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru, adanya revisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran serta metode mengajar. Komponen inilah yang menjadi sasaran atau obyek pelaksanaan supervisi.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa supervisi pada hakikatnya merupakan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru dan staf sekolah lainnya agar mampu bekerja lebih baik. Supervisi yang baik pada dasarnya lebih didasarkan pada upaya bagaimana membina para guru dalam rangka memperbaiki kinerjanya yang masih kurang, memecahkan hambatan dalam mengerjakan tugasnya serta meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah harus

³⁵ Sahertian.P.A, Mataheru.F, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional,1981) h 18

memperlakukan guru sebagai orang yang berpotensi untuk maju dan berkembang lebih baik, sehingga tidak terkesan pelaksanaan supervisi hanya mencari kesalahan-kesalahan guru dalam melaksanakan tugas tetapi lebih diarahkan pada proses pembinaan.

Pengertian lain supervise menurut Kimball Wiles sebagaimana dikutip Burhanuddin, mengatakan bahwa supervisi meliputi dua pengertian yaitu bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar secara lebih luas, juga mencakup segenap aktivitas yang dirancang untuk pengembangan pengajaran pada semua level organisasi sekolah.³⁶

Definisi lebih rinci dapat dilihat dalam pengertian yang diberikan Ben M. Harris, sebagaimana dikutip oleh Yurnalis Etek, bahwa supervisi meliputi batasan pengertian yang mengarah pada hal-hal berikut:

- 1) Supervisi berhubungan erat dengan kegiatan pengajaran, namun tidak berhubungan langsung dengan murid;
- 2) Ia berfungsi untuk kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah untuk mencapai tujuan hasil yang lebih baik; dan
- 3) Supervisi pengajaran bertujuan untuk mengadakan pemeliharaan dan perbaikan pelaksanaan proses belajar mengajar.³⁷

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa supervise adalah bentuk pembinaan terhadap guru dalam usaha untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Dalam hal ini P. Adams dan Frank G. Dickey berpendapat, bahwa supervisi adalah program yang terencana untuk memperbaiki pengajaran. Inti

³⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 282-283

³⁷Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta: Transmisi Media, 2008), cet. II, h. 13

dari supervisi pada hakekatnya adalah memperbaiki hal belajar dan mengajar. Program ini dapat berhasil bila supervisor memiliki ketrampilan (*skill*) dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan orang lain (guru dan petugas pendidikan lainnya).³⁸

Pengertian tersebut dapat dipahami bahwa supervisi pendidikan merupakan aktivitas pembinaan yang dilakukan oleh atasan dalam rangka meningkatkan performansi atau kemampuan guru dalam menjalankan tugas mengajarnya sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran agar lebih efektif. Pelaksanaan supervisi tidak hanya menilai penampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran melainkan esensinya yaitu bagaimana membina guru untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya yang berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran.

Berdasarkan beberapa rumusan pengertian supervisi seperti disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan pelayanan atau bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan dan pelayanan profesional dimaksud adalah segala bentuk usaha yang sifatnya memberikan bantuan, dorongan dan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan kompetensi profesinya agar mereka dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan lebih baik, yaitu memperbaiki proses belajar mengajar dan meningkatkan mutu hasil belajar peserta didik. Kualitas hasil belajar peserta didik ini erat

³⁸ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), h. 39

kaitannya dengan kemampuan dan ketrampilan mengajar guru yang bersangkutan

Dengan demikian supervisi pada hakikatnya adalah suatu aktivitas proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien dengan prestasi dan mutu belajar yang semakin meningkat. Sedangkan yang melakukan aktivitas supervisi di sekolah tersebut adalah kepala sekolah.

2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan

Fungsi supervisi merupakan suatu kegiatan tetap yang sejenis (mengenal, memantau, mengrahkan, menilai dan melaporkan) dalam suatu organisasi yang menjadi tanggung jawab seseorang/badan. Seorang pengawas/supervisor akan berfungsi bila ia dipandang sebagai bagian atau organ dari organisasi sekolah. Dan bila dipandang sebagai sesuatu yang ingin dicapai supervisi, maka hal itu merupakan tujuan dari supervisi. Maka fungsi dan tujuan supervisi sangat berhubungan erat, dan keduanya menyangkut hal yang sama. Hal ini dibedakan agar informasi yang diberikan nanti menjadi lebih lengkap.

Menurut Ametembun, fungsi supervisi pendidikan yaitu penelitian, penilaian, perbaikan, dan peningkatan. Supervisi berfungsi sebagai alat untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang situasi pendidikan sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk menilai situasi. Perbaikan atau pengembangan akan bisa dirumuskan jika telah mendapatkan hasil

dari penilaian yaitu, baik dan buruk, memuaskan atau mengecewakan, maju, mundur atau bahkan macet. Berbagai situasi tersebut segera dicari cara untuk memperbaikinya sedangkan yang baik dan memuaskan dapat dikembangkan menuju hasil yang lebih baik, inilah fungsi supervisi pendidikan yang disebut dengan peningkatan.³⁹

Pengertian di atas dapat dipahami bahwa fungsi supervise adalah untuk mengetahui gambaran sekaligus memberi nilai tentang baik buruknya suatu pendidikan. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan langkah-langkah ke depan dalam usaha meningkatkan kemajuan pendidikan tersebut.

Menurut Suharsimi Arikunto, fungsi supervisi yaitu:

- a. Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran yang tertuju pada aspek akademik yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada siswa. Fokus yang menjadi perhatian utama supervisor adalah bagaimana perilaku siswa yang belajar, dengan bantuan atau tanpa bantuan guru.
- b. Fungsi memicu unsur yaitu berfungsi sebagai alat penggerak terjadinya perubahan yang tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan atau bahkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.
- c. Fungsi membina dan memimpin, yaitu pelaksanaan supervisi pendidikan diarahkan kepada guru dan tenaga tata usaha. Sasaran utama adalah guru sehingga apabila guru sudah meningkat maka akan ada dampaknya bagi siswa.⁴⁰

Dalam pandangan lain disebutkan bahwa fungsi supervisi dapat dibedakan menjadi dua bagian besar antara lain:

- a. Fungsi utama ialah membantu sekolah yang sekaligus mewakili pemerintah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yaitu membantu mengembangkan potensi individu peserta didik.
- b. Fungsi tambahan ialah membantu sekolah dalam membina para guru dan staf personalia agar ingin bekerja dan mengajar dengan baik dan dalam mengadakan kontak dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri

³⁹ Ametembun, *Op Cit*, h 34

⁴⁰ Suharsimi.A, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: Asdi Mahastya, 2004) h 13

dengan tuntutan masyarakat serta memelopori kemajuan masyarakat sekitar.⁴¹

Sahertian dan Mateheru mengutip pendapat Swearingen tentang fungsi supervisi, yang oleh mereka disebutkan antara lain:

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru.
- d. Menstimulasikan usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus.
- f. Menganalisa situasi belajar mengajar.
- g. Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf.
- h. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.⁴²

Selain beberapa pendapat di atas, Oteng Sutisna mengemukakan beberapa fungsi supervisi:

- a. Sebagai penggerak perubahan.
- b. Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran.
- c. Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia.
- d. Sebagai kepemimpinan kooperatif.⁴³

Setelah membahas fungsi-fungsi dari supervisi di atas, maka pada dasarnya ada kaitan yang menunjukkan secara tidak langsung antara fungsi supervisi dan tujuan supervisi. Tujuan supervisi secara umum ialah membantu perkembangan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik dan efektif. Usaha perbaikan belajar dan mengajar ditujukan pada pencapaian tujuan akhir dari

⁴¹Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 15

⁴²Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 26

⁴³Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 227

pendidikan yaitu, pembentukan pribadi anak yang utuh dan maksimal. Ditambahkan oleh Ametembun bahwa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, maka tujuan supervisi pendidikan yaitu membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia-manusia pembangunan dewasa yang ber-Pancasila.⁴⁴

Secara nasional tujuan konkrit dari supervisi pendidikan antara lain:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru-guru dalam memnuhi kebutuhan belajar murid-murid.
- e. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- f. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- g. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- h. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- i. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dengan baik dalam pembinaan sekolah.⁴⁵

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan secara sistematis.

⁴⁴ Ametembun. NA, *Op Ci*, h. 24-25

⁴⁵ Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 24

Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada di lingkungan sekolah. Ia bisa mencakup usaha setiap guru dalam mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian perlu dikoordinasikan secara terarah agar benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-usaha tersebut baik di bidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikannya, agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai. Supervisi sebagai penggerak perubahan ditujukan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran.

3. Prinsip-Prinsip Supervisi

Kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi pembelajaran di sekolah/madrasah harus menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi pembelajaran dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang obyektif. Maka dalam melaksanakan supervisi pembelajaran harus bertumpu pada prinsip supervisi sebagai berikut:

- a. Prinsip Ilmiah (*scientific*) dengan ciri-ciri sebagai berikut:
 - 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar- mengajar.
 - 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi dan seterusnya.

- 3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana, dan kontinu.
- b. Prinsip Demokratis, yaitu mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru bukan berdasarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan. Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya.
- c. Prinsip kerja sama, yaitu 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, yaitu setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.⁴⁶

4. Perencanaan Program Supervisi Kepala Madrasah

Kata perencanaan selalu berkaitan dengan pemikiran pada apa yang akan dilakukan. Merencanakan program supervisi pembelajaran berarti memperkirakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran.

Perencanaan merupakan suatu hal yang sangat pokok dan penting dalam mencapai suatu tujuan. Supervisi sebagai usaha untuk mendorong para guru mengembangkan kompetensinya agar dapat mencapai tujuan yang lebih baik. Tanpa perencanaan yang baik jangan diharapkan tujuan pendidikan akan tercapai, maka program supervisi pembelajaran harus dibuat sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun perencanaan

⁴⁶ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknk Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, 20

supervisi pembelajaran, yaitu:

- a. Tidak ada rencana yang stardar dalam supervisi
- b. Perencanaan supervisi memerlukan kreatifitas
- c. Perencanaan Supervisi harus secara Konprehensif
- d. Perencanaan Supervisi harus Fleksibel.⁴⁷

Setiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan berbeda-beda, maka memerlukan bantuan yang berbeda dari guru lainnya dalam keadaan yang tidak sama dengan guru lainnya. Supervisi merupakan usaha untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhannya dalam situasi bekerja. Karena itu setiap bantuan harus diberikan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi tersebut.

Di setiap sekolah/madrasah mempunyai cara tersendiri dengan keadaan yang berbeda dan masalah yang berlaianan. Peningkatan pendidikan di sekolah/madrasah harus disesuaikan denga kebutuhan peserta didik dengan tujuan khusus di sekolah/madrasah itu, dengan keadaan dan kemampuan anggota staf lainnya dengan kemampuan sekolah/madrasah untuk mengadakan fasilitas yang diperlukan. Semua hal-hal tersebut harus diperhatikan dan dijadikan faktor-faktor penentu dalam mennyusun program suprvisi di sekolah/madrasah.

Dalam hal ini apakah kegiatan supervisi yang akan dilakukan atau ditujukan kepada memperkaya pengalaman belajar pesert didik, apakah untuk

⁴⁷ Moh. Rifai, *Administrasi dan Supervisi Penididkan*, Bandung: Jemmars, 1987, 81-84.

meningkatkan kemampuan para guru dalam memilih dan menggunakan alat pelajaran dan apakah dalam peningkatan disiplin dan sikap profesional anggota stafnya dan sebagainya, harus ditentukan berdasarkan kreatifitas supervisor dengan memperhatikan kebutuhan dan situasi setempat.

Upaya peningkatan kegiatan pembelajaran mencakup berbagai segi antara satu dengan yang lain tidak bisa dipisah-pisahkan. Guru, alat, metode, keadaan fisik, siswa, sikap kepala sekolah/madrasah. Semua itu saling mempengaruhi. Maka supervisor harus dapat mengatur kegiatan supervisinya agar tujuan supervisi dapat tercapai, tahap demi tahap dilalui dan semua segi dan tahapan yang akan dicapai harus mencakup keseluruhan satu kesatuan yang menyeluruh.

Rencana supervisi harus memberikan kebebasan untuk melaksanakan sesuatu sesuai keadaan dan perubahan yang terjadi. Seorang supervisor yang bijaksana tidak terpaku pada cara-cara pencapaian tujuan yang telah direncanakan, akan tetapi selalu berusaha menyesuaikan pada situasi dan kondisi. Bukan berarti sifat perencanaan yang fleksibel ini tidak berarti bahwa tujuan yang telah dirumuskan tidak boleh jelas dan kongkrit. Tapi tujuan harus jelas dan kongkrit terperinci, cara pencapaiannya harus diperhitungkan secara saksama. Untuk itu pada waktu menyusun perencanaan sudah harus difikirkan berbagai alternatif pemecahannya. Dan untuk itu pula perlunya pemecahan yang kooperatif agar terhimpun ide sebanyak-banyaknya.

5. Teknik Supervisi Pembelajaran

Untuk mencapai tujuan supervisi yang telah ditentukan, maka seorang supervisor dapat menggunakan berbagai macam teknik. Piet A. Sahertian mengelompokkan teknik supervisi menjadi dua macam, yaitu: teknik yang bersifat individual dan yang bersifat kelompok.

- a. Teknik yang bersifat individual, yang meliputi: (1) kunjungan kelas, (2) observasi kelas, (3) percakapan pribadi, (4) intervisitasi. (5) menilai diri sendiri.
- b. Teknik yang bersifat kelompok, meliputi: (1) pertemuan orientasi pada guru-guru, (2) panitia penyelenggara, (3) rapat guru, (4) studi kelompok, (5) diskusi, (6) tukar menukar pengalaman, (7) loka karya (workshop), (8) simposium, (9) demonstrasi mengajar (10) perpustakaan jabatan, (11) buletin supervisi, (12) mengikuti kursus, (13) organisasi jabatan, (14) perjalanan sekolah untuk anggota staf.⁴⁸

Dalam pembahasan ini akan penulis paparkan beberapa teknik supervisi yang penulis anggap penting dari berbagai teknik di atas.

1) Kunjungan Kelas

Maksudnya kunjungan yang dilakukan oleh supervisor ke ruang kelas dimana seorang guru sedang mengajar atau pada waktu kelas kosong, berisi sarana kelas ketika guru tidak ada.⁴⁹

Tujuan mengunjungi kelas diantaranya: (a) untuk mengamati (mengetahui secara langsung guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar, menggunakan alat peraga, metode dan teknik mengajar), (b) untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, (c) untuk memperoleh data yang diperlukan supervisor dalam menentukan cara-cara yang tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi belajar mengajar, (d)

⁴⁸ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h 53-86.

⁴⁹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006) h 54

untuk merang-sang para guru agar mereka mau meningkatkan kemampuannya.⁵⁰

Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan teknik; (a) dengan pemberitahuan, (b) tanpa pemberitahuan, atau (c) atas undangan guru.⁵¹

2) Observasi Kelas.

Observasi kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung di kelas yang bersangkutan.⁵²

Ada bermacam-macam cara mengobservasi kegiatan guru dan siswa di kelas. Seorang supervisor dapat menggunakan cara langsung masuk kelas atau cara tidak langsung, yaitu orang yang diobservasi dibatasi oleh ruang kaca dimana murid-murid tidak mengetahuinya. Dalam mengobservasi perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain: tujuan yang hendak dicapai, apa yang akan diobservasi, kriteria yang dipakai dalam observasi serta alat-alat yang digunakan dalam observasi.⁵³

3) Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi adalah percakapan antara seorang supervisor dengan seorang guru.

Tujuan percakapan pribadi antara lain; (a) untuk saling mengenal lebih jauh antara supervisor dengan guru, baik sebagai pribadi maupun sebagai petugas profesional, (b) untuk membantu guru mengenal kemampuan dirinya, membantu guru menyadari kelebihan dan kekurangannya, (c) memupuk dan mengembangkan mengajar yang lebih baik, (d) menghilangkan dan menghindari prasangka buruk antara

⁵⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Strategi dan Implementasi*, (Bandung: 2003) h 260

⁵¹ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta, 2003),h 47

⁵² Suharsimi Arikunto, *Op.Cit*, h 55.

⁵³ *Ibid* h 54.

supervisor dengan guru.⁵⁴

4) Orientasi bagi Guru Baru

Sebelum seorang guru menilai tugas-tugasnya di lingkungan yang baru secara intensif, perlu diberi kesempatan kepada mereka untuk menyesuaikan diri dalam rangka mengenal dan memahami tugas-tugas yang dipikulnya. Orientasi pada saat permulaan bekerja antara lain bisa mengenai orientasi personal, orientasi terhadap program, orientasi terhadap fasilitas dan orientasi terhadap lingkungan.⁵⁵

Untuk itu, kepala sekolah/madrasah, guru, dan supervisor semestinya sudah menyusun rencana atau program orientasi bagi guru baru. Jika orientasi tersebut disusun dan dilaksanakan secara efektif, hasilnya pasti tampak dalam hal mengajar guru tersebut.⁵⁶

5) Rapat Guru

Yaitu pertemuan antara staf sekolah terutama guru-guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka. Rapat guru menurut tingkatan kemampuan mereka.

Rapat guru menurut tingkatannya ada bermacam-macam: (a) *staff-meeting*, yaitu rapat guru-guru dalam satu sekolah yang dihadiri oleh seluruh atau sebagian guru di sekolah tersebut, (b) rapat guru bersama orang tua murid dan perwakilan murid, (c) Rapat guru sekota, sewilayah, serayon dari sekolah-sekolah sejenis dan setingkat.⁵⁷

6) Studi Kelompok

Guru-guru dalam mata pelajaran sejenis berkumpul bersama untuk mempelajari suatu masalah atau bahan pelajaran. Pokok bahasan telah

⁵⁴ *Ibid*, h 73-74.

⁵⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1981),h 106 -107.

⁵⁶ Abdul Choliq MT, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Mitra Cendekia, 2004) h 33.

⁵⁷ Piet. A. Sahertian, *Op. Cit*, h 87.

ditentukan dan diperinci dalam garis-garis besar atau dalam bentuk pertanyaan pokok yang disusun secara teratur.⁵⁸

7) Diskusi

Yaitu pertukaran pendapat tentang suatu masalah untuk dipecahkan bersama. Diskusi merupakan cara mengembangkan ketrampilan anggota-anggotanya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dengan jalan bertukar pikiran. Yang perlu diketahui oleh seorang supervisor bila memimpin diskusi guru-guru, supervisor harus memiliki kemampuan menggerakkan kelompok, membuat pertemuan berhasil dan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan kelompok.⁵⁹

8) Tukar menukar pengalaman

Penataran sering merupakan sesuatu yang membosankan. Dikatakan membosankan karena guru-guru menganggap bahan yang diberikan sudah dimiliki, atau mungkin cara penyajiannya kurang menarik, karena tidak bersumber pada kebutuhan profesi mereka.

Oleh karena itu suatu teknik perjumpaan yang dinamakan *sharing of experience* adalah cara yang bijaksana. Di dalam teknik ini kita berasumsi bahwa guru-guru adalah orang-orang yang sudah berpengalaman. Melalui pertemuan diadakan tukar menukar pengalaman, saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan yang lain.⁶⁰

6. Tindak lanjut Supervisi Pembelajaran dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.

Supervisi Pembelajaran terlaksana dengan terprogram, terarah dan berkesinambungan. Oleh karena itu supervisi pembelajaran sangat perlu untuk ditindak lanjuti. Kegiatan dalam rangka menindak lanjuti kegiatan supervisi

⁵⁸ *Ibid*, h 95

⁵⁹ *Ibid*, h 96

⁶⁰ *Ibid*, h 103

pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun kriteria keberhasilan supervisi pembelajaran.
- b. Merumuskan kriteria keefektifan proses pelaksanaan supervisi pembelajaran.
- c. Merumuskan kriteria pencapaian tujuan supervisi pembelajaran
- d. Merumuskan kriteria pencapaian dampak supervisi pembelajaran.
- e. Menyusun instrumen supervisi pembelajaran
- f. Mengembangkan instrumen pengumpulan data dalam rangka identifikasi dan analisis masalah/kebutuhan pengembangan pembelajaran.
- g. Mengembangkan instrumen pengukuran keefektifan proses pelaksanaan supervisi pembelajaran sesuai dengan kawasan yang digarap, pendekatan dan teknik supervisi yang diterapkan.
- h. Mengembangkan instrumen pengukuran pencapaian hasil langsung (out put) supervisi pembelajaran sesuai dengan kawasan yang digarap.
- i. Mengembangkan instrumen pengukuran dampak supervisi pembelajaran sesuai dengan kawasan yang digarap.⁶¹

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai suatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang.⁶² Sedangkan Hadari Nawawi mengartikan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien.⁶³

Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W. Smith, kinerja adalah *Performance is output derives from processes*,

⁶¹ *Ibid*, h 105

⁶² WJS. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1998), h. 56

⁶³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1996), h. 34

human otherwise, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *Ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*. Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

- a. *Quality of work* - Kualitas hasil kerja
- b. *Promptness* - Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- c. *Initiative* - Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. *Capability* - Kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- e. *Communication*- Kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.⁶⁴

Guru yang dimaksud adalah orang yang pekerjaannya sebagai pengajar disekolah. Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.

⁶⁴Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 23

Guru menurut Ahmad D. Marimba adalah orang yang memikul pertanggungjawaban untuk mendidik. Sedangkan menurut Zahara Idris dan Lisma Jamal, guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam hal perkembangan jasmani dan ruhaninya untuk mencapai tingkat kedewasaan, memenuhi tugasnya sebagai makhluk Tuhan, makhluk individu yang mandiri dan makhluk sosial.

Dalam undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁶⁵

Menurut Suryo Subroto yang dimaksud dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar yaitu:

Kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.⁶⁶

Kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi kerja guru untuk meraih prestasi antara lain ditentukan oleh kemampuan dan usaha. Atau diartikan sebagai suatu pencapaian tujuan dari guru itu sendiri maupun tujuan pendidikan dan pengajaran dari sekolah ditempat guru tersebut mengajar.

⁶⁵Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005, *Guru dan Dosen*, (Bandung: Citra Umbara, 2006), h.

⁶⁶Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 3

Seorang guru selalu dituntut memiliki kinerja yang baik, karena ia merupakan pelaku utama dalam kegiatan belajar mengajar. Untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan beberapa kemampuan yang perlu dimiliki dalam mengelola pengajaran. “Kinerja guru ini dapat dicerminkan dari kemampuannya melakukan perencanaan pengajaran, keterampilan mengajar, dan kemampuannya mengelola hubungan antar pribadi”.⁶⁷

Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal ini jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, tanpa memiliki keahlian dan kualifikasi tertentu sebagai guru.

Kinerja guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah/madrasah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih

⁶⁷Soeganda Poerbakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1990), h. 183

inovatif. Kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru dalam tesis ini adalah sebagai keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu meliputi aspek; kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan metode, menguasai bahan pelajaran, dan menggunakan sumber belajar, bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitasnya dalam melaksanakan pengajaran, melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi, jujur dan objektif dalam membimbing siswa.

2. Tujuan Kinerja Guru

Menurut Oemar Hamalik, kinerja guru itu dalam sistem dan proses pendidikan, guru tetap memegang peranan penting. Siswa tidak mungkin belajar sendiri tanpa bimbingan guru yang mampu mengemban tugasnya dengan baik. Kendatipun dewasa ini konsep CBSA tetap banyak dikumandangkan dan dilaksanakan dalam proses belajar mengajar di sekolah, namun guru tetap menempati pendidikan tersendiri. Pada hakikatnya para siswa hanya mungkin belajar dengan baik jika guru telah mempersiapkan lingkungan positif bagi

mereka untuk belajar. Pelaksanaan kurikulum dalam sistem instruksional yang telah didesain dengan sistematis membutuhkan tenaga guru yang profesional.⁶⁸

Guru harus memenuhi persyaratan, profesinya dan berkemauan tinggi untuk mengembangkan potensi siswa secara optimal. Kemampuan yang dituntut terhadap setiap guru adalah kemampuan-kemampuan yang sejalan dengan peranannya di sekolah. Peranan guru tidak hanya bersifat administratif dan organisatoris, tetapi juga bersifat metodologis dan psikologis. Di balik itu setiap guru harus memiliki kemampuan kepribadian dan kemampuan kemasyarakatan. Kemampuan-kemampuan itu sangat penting demi keberhasilan tugas dan fungsinya sejalan dengan tugas dan fungsi sekolah sebagai suatu sistem sosial.

Di dalam kajian ilmu pendidikan dalam perspektif Islam yang di karang oleh Ahmad Tafsir bahwa guru itu mempunyai tugas yang sangat banyak yaitu ahli-ahli pendidikan Islam, juga ahli pendidikan Barat telah sepakat bahwa tugas guru ialah mendidik. Mendidik adalah tugas yang amat luas. Mendidik itu sebagian dilakukan dalam bentuk mengajar, sebagian dalam bentuk memberikan dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan, dan lain-lain. Dalam pendidikan di sekolah, tugas guru adalah mendidik dengan cara mengajar.

Tugas pendidik di dalam rumah tangga sebagian besar, bahkan mungkin seluruhnya berupa membiasakan, memberikan contoh yang baik, memberikan

⁶⁸Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 43.

pujian, dorongan, dan lain-lain yang selalubersangkutan dengan pencapaian tujuan pengajaran.

Guru merupakan profesi atau jabatan, pekerjaan ini tidak dapat dilaksanakan oleh smebarangan orang di luar kependidikan. Itulah sebabnya jenis profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti meembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Pelajaran apapun yang diberikan, hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Para siswa akan enggan menghadapi guru yang ridak menarik. Pelajaran tidak dapat diserap sehingga setiap lapisan masyarakat dapat megnerti bila menghadapi guru.

Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahawa guru berkewajiban mencerdaskan kehidupan ini berarti bahawa guru berkewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.⁶⁹

⁶⁹Muh. Uzer Usman, *Manajemen Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 6-7.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

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

a. Kepribadian dan dedikasi

Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya. Lebih lanjut Zakiah Darajat dalam Djamarah mengemukakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya.⁷⁰ Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik, terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh

⁷⁰S.B. Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h.

karena itu kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru.

Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas oleh Drosat bahwa salah satu dasar pembentukan kepribadian adalah sukses yang merupakan sebuah hasil dari kepribadian, dari citra umum, dari sikap, dari keterampilan karena ini semua melumasi proses interaksi-interaksi manusia.⁷¹

Kepribadian dan dedikasi yang tinggi dapat meningkatkan kesadaran akan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi. Guru yang memiliki kepribadian yang baik dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasi dalam melakukan pekerjaan mendidik sehingga dapat dikatakan guru tersebut memiliki akuntabilitas yang baik. Dengan kata lain, perilaku akuntabilitas meminta agar pekerjaan itu berakhir dengan hasil baik yang dapat memuaskan atasan yang memberi tugas itu dan pihak-pihak lain yang berkepentingan atau

⁷¹Drosat, *Sekolah: Mengajar atau Mendidik?*, (Yogyakarta: Kanisius, 1998), h. 23

segala pekerjaan yang dilaksanakan baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tidak asal-asalan.

b. Pengembangan Profesi

Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Menurut W.F. Connell bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi keguruan.⁷² Pekerjaan profesi harus berorientasi pada layanan sosial. Seorang profesional ialah orang yang melayani kebutuhan anggota masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok.

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Maister mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekadar memiliki pengetahuan, teknologi dan manajemen tetapi memiliki keterampilan tinggi, memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan.⁷³

Pengembangan profesional guru harus memenuhi standar sebagaimana yang dikemukakan Stiles dan Horsley (1998) bahwa ada empat standar pengembangan profesi guru yaitu:

⁷²William Fraser Connell, *The Foundation of Education*, (Sydney: Ian Novak, 1974), h. 55

⁷³Maister, *True Professionalism*, (New York: The Free Press, 1997), p. 35

- 1) Standar pengembangan profesi A adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembelajaran isi sains yang diperlukan melalui perspektif-perspektif dan metode-metode inkuiri.
- 2) Standar pengembangan profesi B adalah pengembangan profesi untuk guru sains memerlukan pengintegrasian pengetahuan sains, pembelajaran, pendidikan, dan siswa, juga menerapkan pengetahuan tersebut ke pengajaran sains.
- 3) Standar pengembangan profesi C adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembentukan pemahaman dan kemampuan untuk pembelajaran sepanjang masa.
- 4) Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu.⁷⁴

Tuntutan memenuhi standar profesionalisme bagi guru sebagai wujud dari keinginan menghasilkan guru-guru yang mampu membina peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat, di samping sebagai tuntutan yang harus dipenuhi guru dalam meraih predikat guru yang profesional sebagai mana yang dijelaskan dalam jurnal *Educational Leadership* yang dikutip oleh Supriadi bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal yaitu:

- 1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya,
- 2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa,
- 3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi,
- 4) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya,
- 5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.⁷⁵

⁷⁴K. E. Stiles and S. Loucks-Horsley, "Professional Development Strategies: Professional Learning Experiences Help Teachers Meet the Standards" in *The Science Teacher*, September 1998, p. 46-49

⁷⁵Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 23

Menurut Arifin, guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai:

- 1) Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan,
- 2) Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia,
- 3) Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.⁷⁶

Upaya meningkatkan profesionalisme guru di antaranya melalui:

- 1) peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar
- 2) program sertifikasi.⁷⁷

Selain sertifikasi, menurut Supriadi yaitu mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam

⁷⁶Imron Arifin, "Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi", Makalah ini dipresentasikan pada Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang tanggal 25-26 Juli 2001.

⁷⁷Pantiwati, "Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Program Sertifikasi Guru Bidang Studi (untuk Guru MI dan MTs)", makalah dipresentasikan di Malang: PSSJ PPS Universitas Malang tahun 2001, h.1-12

memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.⁷⁸ Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Pidarta bahwa mengembangkan atau membina profesi para guru yang terdiri dari:

- 1) Belajar lebih lanjut (melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi).
- 2) Mengimbau dan ikut mengusahakan sarana dan fasilitas sanggar-sanggar seperti Sanggar Pemantapan Kerja Guru.
- 3) Ikut mencarikan jalan agar guru-guru mendapatkan kesempatan lebih besar mengikuti panataran-penataran pendidikan.
- 4) Ikut memperluas kesempatan agar guru-guru dapat mengikuti seminar-seminar pendidikan yang sesuai dengan minat dan bidang studi yang dipegang dalam usaha mengembangkan profesinya.
- 5) Mengadakan diskusi-diskusi ilmiah secara berkala di sekolah.
- 6) Mengembangkan cara belajar berkelompok untuk guru-guru sebidang studi.⁷⁹

Pengembangan profesi guru harus pula diimbangi dengan usaha lain seperti mengusahakan perpustakaan khusus untuk guru-guru yang mencakup segala bidang studi yang diajarkan di sekolah, sehingga guru tidak terlalu sulit untuk mencari bahan dan referensi untuk mengajar di kelas. Pengembangan yang lain dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada guru-guru untuk mengarang bahan pelajaran tersendiri sebagai buku tambahan bagi siswa baik secara perorangan atau berkelompok. Usaha ini dapat memotivasi guru dalam melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitasnya yang berarti memberi peluang bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

⁷⁸Dedi Supriadi, *Op.cit.*, h. 45

⁷⁹Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 66

Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan, di samping itu pembinaan harus sesuai arah dan tugas/fungsi yang bersangkutan dalam sekolah. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan, maka semakin mendekati guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

c. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper dalam Zahera, mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar.⁸⁰

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat

⁸⁰Zahera Sy, "Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja Dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar", Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP), Ilmu Pendidikan, jilid 4 Nomor 3, tahun 1997, h. 183-194, <http://journal.um.ac.id/index.php/jip/search/titles> (diakses 20 Januari 2016)

mengembangkan kompetensinya.⁸¹ Guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan selama ini pada suatu jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda.⁸²

Aspek-aspek teladan mental guru berdampak besar terhadap iklim belajar dan pemikiran pelajar yang diciptakan guru. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan terlibat dan berpengaruh kuat pada proses belajarnya. Agar guru mampu berkompetensi harus memiliki jiwa inovatif, kreatif dan kapabel, meninggalkan sikap konservatif, tidak bersifat defensif tetapi mampu membuat anak lebih bersifat ofensif.⁸³

Penguasaan seperangkat kompetensi yang meliputi kompetensi keterampilan proses dan kompetensi penguasaan pengetahuan merupakan unsur yang dikolaborasikan dalam bentuk satu kesatuan yang utuh dan membentuk struktur kemampuan yang harus dimiliki seorang guru, sebab kompetensi merupakan seperangkat kemampuan guru searah dengan kebutuhan pendidikan di sekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

⁸¹Rusmini, "Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi", <http://www.indonesia.com/bpost/042003/22> Opini. (diakses pada 20 Januari 2016)

⁸²Y. Nasanius, "Kemerossotan Pendidikan Kita: Guru dan Siswa Yang Berperan Besar, Bukan Kurikulum", *Suara Pembaharuan*, 1998, <http://www.suarapembaharuan.com/News/081998/08Opini>. (diakses pada 20 Januari 2016)

⁸³Sutadipura, *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung: Penerbit Angkasa, 1994), h.

Kompetensi keterampilan proses belajar mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling sedangkan kompetensi penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan. Kompetensi dimaksud meliputi pemahaman terhadap wawasan pendidikan, pengembangan diri dan profesi, pengembangan potensi peserta didik, dan penguasaan akademik.⁸⁴

Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Imron mengemukakan 10 kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru yaitu:

- 1) Menguasai bahan,
- 2) Menguasai Landasan kependidikan,
- 3) Menyusun program pengajaran,
- 4) Melaksanakan Program Pengajaran,
- 5) Menilai proses dan hasil belajar,
- 6) Menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan,
- 7) Menyelenggarakan administrasi sekolah,
- 8) Mengembangkan kepribadian,
- 9) Berinterkasi dengan sejawat dan masyarakat,
- 10) Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.⁸⁵

⁸⁴Rusmini, *Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi*, <http://www.Indomedia.com/bpost/042003/22 Opini>. (diakses pada 20 Januari 2016)

⁸⁵Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 72

Sedangkan menurut Uzer Usman bahwa jenis-jenis kompetensi guru antara lain:

- 1) Kompetensi kepribadian meliputi: Mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran;
- 2) Kompetensi profesional antara lain menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.⁸⁶

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang makin meningkat, sebaliknya jika kemampuan mengajar yang dimiliki guru sangat sedikit akan berakibat bukan saja menurunkan prestasi belajar siswa tetapi juga menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri.

d. Antar Hubungan dan Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi oleh karena itu para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.⁸⁷

Guru dalam proses pelaksanaan tugasnya perlu memperhatikan hubungan dan komunikasi baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru,

⁸⁶Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Edisi II, h. 39

⁸⁷Jerry W. Kohler, Karl W.E. Anatol and Ronald L. Applebaum, *Organizational Communication: Behavioral Perspective*, (New York: Holt Rinehart and Winstons, 1981), p. 22

guru dengan siswa, dan guru dengan personalia lainnya di sekolah. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem sekolah. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru akan berhasil jika ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan siswa sebagai komponen yang diajar. Kinerja guru akan meningkat seiring adanya kondisi hubungan dan komunikasi yang sehat di antara komponen sekolah sebab dengan pola hubungan dan komunikasi yang lancar dan baik mendorong pribadi seseorang untuk melakukan tugas dengan baik.

Di sekolah hubungan dapat terjadi antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru serta guru dengan siswa. Hubungan guru dengan siswa lebih sering dilakukan dibandingkan dengan hubungan guru dengan guru atau hubungan guru dengan kepala sekolah. Setiap hari guru harus berhadapan dengan siswa yang jumlahnya cukup banyak yang terkadang sangat merepotkan tetapi bagi guru interaksi dengan siswa merupakan hal sangat menarik dan mengasyikkan apalagi dapat membantu siswa dalam menemukan cara mengatasi kesulitan belajar siswa.

Hubungan dan komunikasi yang dikembangkan guru terutama dalam proses pembelajaran dan pada situasi interaksi lain di sekolah memberi peluang terciptanya situasi yang kondusif untuk dapat memperlancar pelaksanaan tugas. Segala persoalan yang dihadapi guru baik dalam pelaksanaan tugas utama maupun tugas tambahan dapat diselesaikan

melalui penyelesaian secara bersama dengan rekan guru yang lain, tanpa hubungan dan komunikasi yang baik di dalam lingkungan sekolah apapun bentuk pekerjaan yang kita lakukan tetap akan mengalami hambatan dan kurang lancar.

Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja.

Untuk itu semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

e. Hubungan dengan Masyarakat

Sekolah berada ditengah-tengah masyarakat dan dapat dikatakan berfungsi sebagai pisau bermata dua. Mata yang pertama adalah menjaga kelestarian nilai-nilai positif yang ada dalam masyarakat, agar pewarisan nilai-nilai masyarakat berlangsung dengan baik. Mata yang kedua adalah

sebagai lembaga yang mendorong perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan.⁸⁸

Menurut Pidarta bahwa suatu sekolah tidak dibenarkan mengisolasi diri dari masyarakat.⁸⁹ Sekolah tidak boleh merupakan masyarakat tersendiri yang tertutup terhadap masyarakat sekitar, ia tidak boleh melaksanakan idenya sendiri dengan tidak mau tahu akan aspirasi-aspirasi masyarakat. Sekolah merupakan sistem terbuka terhadap lingkungannya termasuk masyarakat pendukungnya. Sebagai sistem terbuka sudah jelas ia tidak dapat mengisolasi diri sebab bila hal ini ia lakukan berarti ia menuju ke ambang kematian.

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia sekolah dengan masyarakat. Hal ini dipertegas Mulyasa bahwa tujuan hubungan

⁸⁸Raffles Kosasi Soetjipto, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 93

⁸⁹Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 55

sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan sekolah dan kebutuhan masyarakat.⁹⁰

Sebagaimana dijelaskan oleh Mulyasa bahwa tujuan hubungan masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah antara lain:

- 1) Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
- 2) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- 3) Memperlancar kegiatan belajar mengajar.
- 4) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.⁹¹

Sedangkan, tujuan hubungan berdasarkan kebutuhan masyarakat antara lain:

- 1) Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- 2) Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat
- 3) Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
- 4) Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya.⁹²

Agar hubungan dengan masyarakat terjamin baik dan berlangsung kontinu, maka diperlukan peningkatan profesi guru dalam hal berhubungan dengan masyarakat. Guru di samping mampu melakukan tugasnya masing-masing di sekolah, mereka juga diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas-tugas hubungan dengan masyarakat. Mereka bisa mengetahui aktivitas-aktivitas masyarakatnya, paham akan adat istiadat, mengerti

⁹⁰E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 13

⁹¹*Ibid.*, h. 45

⁹²E. Mulyasa, *Loc.cit.*

aspirasinya, mampu membawa diri di tengah-tengah masyarakat, bisa berkomunikasi dengan mereka dan mewujudkan cita-cita mereka.

Kemampuan guru membawa diri baik di tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsif dan komunikatif terhadap masyarakat, toleran dan menghargai pendapat mereka. Bila tidak mampu menampilkan diri dengan baik sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Bertalian dengan hal itu Pidarta menegaskan bahwa keadaan seperti itu akan menimbulkan cap kurang baik terhadap guru.⁹³ Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar. Oleh karena itu kewajiban sekolah untuk menegakkan wibawa guru di tengah masyarakat dengan terus menyesuaikan diri sambil ikut memberikan pencerahan kepada masyarakat.

Manfaat hubungan dengan masyarakat sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang kontinu dan proses saling memberi dan saling menerima serta membuat instrospeksi sekolah dan guru menjadi giat dan kontinu. Setiap aktivitas guru dapat diketahui oleh masyarakat sehingga guru akan berupaya menampilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dipertegas Pidarta yang menyatakan bahwa bila guru tidak mau belajar dan tidak mampu menampilkan diri sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan

⁹³Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 34

mereka.⁹⁴ Keadaan ini seringkali menimbulkan *image* kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar.

f. Kedisiplinan

The Liang Gie memberikan pengertian disiplin sebagai suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.⁹⁵ Dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tujuan disiplin menurut Arikunto yaitu agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya.⁹⁶

Sedangkan Depdikbud menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- 1) Tujuan Umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Tujuan khusus yaitu: a) agar kepala sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga

⁹⁴*Ibid.*, h. 116

⁹⁵Lihat dalam The Liang Gie dkk, *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1981), h.

⁹⁶Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), h. 44

sekolah, b) agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada disekolah dan diluar sekolah, c) agar tercipta kerjasama yang erat antara sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.⁹⁷

Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal tersebut dipertegas Imron menyatakan:

Disiplin kinerja guru adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap sekolah secara keseluruhan.⁹⁸

Prilaku disiplin dalam kaitan dengan kinerja guru sangat erat hubungannya, karena hanya dengan kedisiplinan yang tinggilah pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Untuk itu dalam upaya mencegah terjadinya indiscipliner perlu ditindaklanjuti dengan meningkatkan kesejahteraan guru, memberi ancaman, teladan kepemimpinan, melakukan tindakan korektif, memelihara tata tertib, memajukan pendekatan positif terhadap disiplin, pencegahan dan pengendalian diri.⁹⁹ Hal tersebut dipertegas oleh Nainggolan bahwa upaya-

⁹⁷Depdikbud, *Petunjuk Teknis Disiplin dan Tata Tertib Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1992), h. 22

⁹⁸Ali Imron, *Op.cit.*, h. 46

⁹⁹Zahera Sy, "Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar" dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, Vol. 4, No 3 tahun 1997, dalam <http://journal.um.ac.id/index.php/jip/search/titles> (diakses 20 Januari 2016)

upaya untuk menegakkan disiplin antara lain: 1) Memajukan tindakan positif, 2) Pencegahan dan penguasaan diri, 3) Memelihara tata tertib.¹⁰⁰

Kedisiplinan yang baik ditunjukan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

g. Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.¹⁰¹

Menurut Supriadi bahwa tingkat kesejahteraan guru di Indonesia sangat memprihatinkan, hanya setara dengan kondisi guru di negara miskin di Afrika.¹⁰² Rendahnya tingkat kesejahteraan tersebut akan semakin tampak bila dibandingkan dengan kondisi guru di negara lain. Di negara maju, gaji guru umumnya lebih tinggi dari pegawai yang lain, sementara di Indonesia justru sebaliknya.

¹⁰⁰ Nainggolan.H, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990), h. 72

¹⁰¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), h.

¹⁰²Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 37

Profesionalitas guru tidak saja dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkelayakan. Bila kebutuhan dan kesejahteraan para guru telah layak diberikan oleh pemerintah, maka tidak akan ada lagi guru yang membolos karena mencari tambahan di luar.¹⁰³ Hal tersebut dipertegas Pidarta yang menyatakan bahwa rata-rata gaji guru di negara ini belum menjamin kehidupan yang layak.¹⁰⁴ Hampir semua guru bekerja di tempat lain sebagai sambilan di samping pekerjaannya sebagai guru tetap di suatu sekolah.

Dunia guru masih menghadapi dua masalah yang masing-masing memiliki hubungan yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak, terutama pengambil kebijakan yaitu: 1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendahnya gaji sehingga berimplikasi pada kinerjanya, 2) profesionalisme guru masih rendah.¹⁰⁵

Journal PAT menjelaskan bahwa di Inggris dan Wales dalam meningkatkan profesionalisme guru pemerintah mulai memperhatikan

¹⁰³Denny Suwarja, *KBK, Tantangan Profesionalitas Guru*, 19 Juli 2003. Artikel. Homepage Pendidikan Network

¹⁰⁴Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 132

¹⁰⁵N. Adiningsih, "Kualitas dan Profesionalisme Guru" dalam *Pikiran Rakyat*, 15 Oktober 2002, <http://www.pikiranrakyat.com/102002/15/Opini>. (diakses pada 20 Januari 2016)

pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya.¹⁰⁶ Hal tersebut dipertegas Arthur H. Braifiled dan Walter H. Crockett dalam Sutaryadi yang menyatakan bahwa memang ”terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan performan kerja namun pada tingkat rendah”.¹⁰⁷

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa untuk memaksimalkan kinerja guru langkah strategis yang dilakukan pemerintah yaitu memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya. Adanya jaminan kehidupan yang layak bagi guru dapat memotivasi untuk selalu bekerja dan meningkatkan kreativitas sehingga kinerja selalu meningkat tiap waktu.

h. Iklim Kerja

Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalannya

¹⁰⁶Journal PAT, ”Teacher in England and Wales Professionalism in Practice” dalam *The PAT Journal*, April/Mei 2001

¹⁰⁷Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2001), h. 61

interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Litwin dan Stringer mengemukakan bahwa “iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut”.¹⁰⁸ Sedangkan menurut Henry A. Marray dan Kurt Lewin dalam Sutaryadi, mengatakan bahwa “iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya”.¹⁰⁹

Jadi iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru dengan pegawai sekolah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai.

¹⁰⁸Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision: Human Perspectives (3rd edition)*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 2001), p. 70

¹⁰⁹Sutaryadi, *Op.cit.*, h. 62

Iklm negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, egois. Iklm negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklm positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan lain dalam banyak hal terjadi kegotong royongan di antara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah. Iklm positif menampakkan aktivitas-aktivitas berjalan dengan harmonis dan dalam suasana yang damai, teduh yang memberikan rasa tenteram, nyaman kepada personalia pada umumnya dan guru khususnya. Terciptanya iklm positif di sekolah adalah bila terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Owens bahwa faktor-faktor penentu iklm organisasi sekolah terdiri dari: 1) ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain, 2) milieu yakni hubungan sosial, 3) sistem sosial yakni ketatausahaan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi, 4) budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.¹¹⁰

Sedangkan Menurut Steers bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklm kerjasama di sekolah adalah: 1) struktur tugas, 2) imbalan dan hukuman yang diberikan, 3) sentralisasi keputusan, 4) tekanan pada prestasi, 5) tekanan pada latihan dan pengembangan, 6) keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, 7) keterbukaan dan tertutupan individu, 8) Status dalam organisasi, 9) pengakuan dan umpan balik, 10) kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif.¹¹¹

¹¹⁰R.G. Owens, *Organizational Behavior in Education (4th edition)*, (Boston: Allyn and Bacon, 1991), p. 81

¹¹¹Richard M. Steers, et al., *Efektivitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 1985), p. 122-123

Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan terkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.

4. Indikator Kinerja Guru

Setiap tindakan penilaian suatu kinerja, dibutuhkan indikator-indikator tertentu sebagai sasaran pelaksanaannya. Keberhasilan penilaian tersebut akan sangat ditentukan oleh indikator-indikator yang ditetapkan sebelumnya.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat penilaian kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*Interpersonal skill*).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran

yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi Waktu
- h. Sumber Pembelajaran.¹¹²

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

- a. Identitas RPP
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar
- d. Indikator
- e. Tujuan Pembelajaran
- f. Materi Pembelajaran
- g. Metode pembelajaran
- h. Langkah-langkah kegiatan
- i. Sumber pembelajaran
- j. Penilaian.¹¹³

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua

¹¹² Lukmanul Hakim, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Wacana Prima, 2008) h 187

¹¹³ *Ibid*, h. 176

tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

1) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

2) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru disamping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio,

dan media audion visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada disekitar sekolahnya.

3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. “Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai”.

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.¹¹⁴

c. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

¹¹⁴*Ibid*, h. 23-24

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan, tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.¹¹⁵

Beberapa indikator yang disebutkan di atas merupakan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh seorang guru. Apabila guru mampu melaksanakannya dengan baik atau sempurna, maka ukuran kinerja guru tersebut dapat dikatakan baik atau positif, sedangkan kinerja guru yang kurang baik atau bersifat negatif adalah guru belum menguasai penyusunan program semester, guru belum melaksanakan pra intruksional, dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

¹¹⁵*Ibid*, h. 25

D. Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

Dalam rangka peningkatan sumber daya manusia utamanya guru di sekolah/madrasah perlu adanya usaha yang kongkrit dan maksimal. Salah satu bentuk usaha itu adalah melalui kepengawasan atau supervisi baik supervisi itu dilakukan oleh kepala madrasah atau pengawas.

Pandangan guru terhadap supervisi yang kadang-kadang cenderung negatif yang mengasumsikan bahwa supervisi merupakan model pengawasan terhadap guru dengan menekan kebebasan guru. Asumsi ini dipengaruhi oleh sikap kepala madrasah sebagai supervisor seperti bersikap otoriter, hannya mencari kesalahan guru dan menganggap lebih dari guru karena jabatannya. Kasus guru senior cenderung menganggap supervisi merupakan kegiatan yang tidak perlu karena menganggap bahwa telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih. Oleh karena itu, untuk menghadapi hal yang demikian kepala madrasah dalam menjalankan supervisi pembelajaran harus bersikap lemah lembut sebagai firman Allah dalam Al-Qur.an surat Ali Imron/3: 159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
 مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut

terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.¹¹⁶

Supervisi pembelajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Supervisi akademik dilakukan adalah untuk melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan siswa di dalam kelas?, aktivitas- aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang bermakna bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian kinerja, bukan berarti selesailah pelaksanaan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan tindak lanjutnya berupa pembuatan program supervisi akademik dan melaksanakannya dengan sebaik- baiknya.

¹¹⁶ Kementerian Agama RI. *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Sinergi Pustaka Indonesia, 2012, 90

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas pada tujuan supervisi pembelajaran adalah membantu guru mengembangkan kompetensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas.

Kepala madrasah dalam memberikan layanan bimbingan kepada guru-guru baik melalui pembinaan yang dilakukan secara individu dan kelompok dalam hal ini adalah supervisi pembelajaran tidak lepas dari tujuan dari supervisi pembelajaran sehingga guru dapat mengembangkan profesionalisme melalui berbagai aspek kegiatan terutama dalam menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan dan berbasis tektual dan kontekstual serta dapat memilih strategi dan metode yang tepat baik dalam membuat perencanaan silabus dan RPP yang sesuai dengan yang diharapkan. Maka guru akan termotivasi untuk selalu meningkatkan kompetensinya karena salah satu diantaranya adanya pengawasan dari kepala sekolah/madrasah selaku supervisor melalui supervisi pembelajarn.

Supervisi akademik merupakan salah satu fungsi mendasar (*essential function*) dalam keseluruhan program sekolah. Dimana supervisi pembelajaran merupakan salah satu tujuan tercapainya program sekolah dalam proses belajar mengajar. Hasil supervisi akademik berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru.

Dari konsep supervisi akademik yang telah terlihat dalam tujuan supervisi akademik tersebut diatas dalam hal ini adalah supervisi pembelajaran

kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran harus memperhatikan dan mengimplementasikan dalam tugas dan tanggung jawab sebagai supervisor sehingga guru dapat meningkatkan kompetensi dan pengembangan profesionalisme.

Selanjutnya pelaksanaan program dan kegiatan madrasah untuk mencapai kualitas yang dipersyaratkan perlu mendapat pengawasan yang sungguh-sungguh oleh kepala madrasah. Pengawasan, pengendalian, atau *controlling* yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah suatu proses manajemen yang sangat penting kedudukannya dalam mengukur kualitas kegiatan sekolah/madrasah. Pada dasarnya seorang kepala madrasah yang menjamin semua unit bekerja secara optimal sesuai standar yang dipersyaratkan, tentu melalui berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan secara baik, salah satu diantaranya adalah kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dapat mengontrol melalui proses pembelajaran yang dimulai dari mencermati perangkat pembelajaran yang telah dibuat oleh guru baik silabus dan RPP selanjutnya melakukan supervisi pembelajaran dengan menggunakan pendekatan, metode dan teknik yang sesuai dengan kebutuhan di kelas untuk menilai kompetensi profesional guru dalam kegiatan proses pembelajaran. Jika kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan tugas secara profesional dalam menjalankan supervisi pembelajaran secara kontinyu dan berkesinambungan maka dapat meningkatkan kompetensi Guru.

Sebab kepala madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya. Perbaikan ini tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam proses pembelajaran. Maka guru akan menyadari adanya kelemahan dan kekurangannya yang dimilikinya sehingga secara terus menerus akan mengembangkan dan meningkatkan kompetensi profesional.

