

**SUPERVISI AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN)  
SE-KOTA BANDARLAMPUNG  
TESIS**

Diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1444 H / 2023 M**

**SUPERVISI AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN)  
SE-KOTA BANDARLAMPUNG  
TESIS**

Diajukan Kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



**TIM PEMBIMBING**

**Pembimbing I : Dr. Hj. Yetri, M. Pd**  
**Pembimbing II : Dr. Hj. Romlah, M. Pd. I**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1444 H / 2023 M**

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING**

Pembimbing 1

Pembimbing 2

**Dr. Hj. Yetri, M.Pd**  
NIP.196512 151994 032 001

**Dr. Hj. Romlah, M.Pd.I**  
NIP.196306 121993 032 002



Mengetahui  
Ketua Program Studi S2  
Manajemen Pendidikan Islam  
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

**Dr. Sovia Mas Ayu, M.A**  
NIP.197611 302005 012 006

**Nama : A. Syauqoni Iqbal**  
**NPM : 2086131001**  
**Angkatan : 2020**

**PENGESAHAN**

Tesis dengan judul **“Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandar Lampung”** ditulis oleh: **A. Syauqoni Iqbal, 2086131001**, telah diujikan pada ujian terbuka tesis pada hari Jum'at, tanggal 21, bulan Juli, tahun 2023, pukul 13:00, pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

**Tim Penguji**

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si

(.....)

Penguji I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

(.....)

Penguji II : Dr. Hj. Yetri, M.Pd

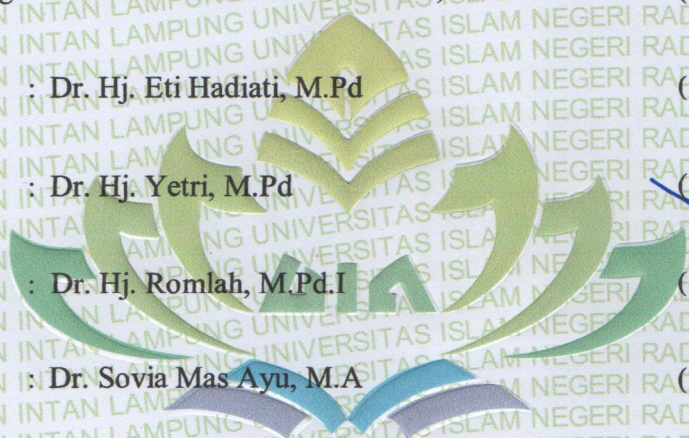
(.....)

Penguji III : Dr. Hj. Romlah, M.Pd.I

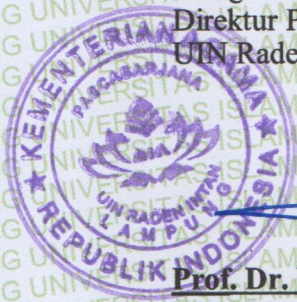
(.....)

Sekretaris : Dr. Sovia Mas Ayu, M.A

(.....)



Mengetahui  
Direktur Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung



**Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si**

NIP 19800801 200312 1 001

### PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : A. Syauqoni Iqbal  
NPM : 2086131001  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“SUPERVISI AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) SE-KOTA BANDARLAMPUNG”** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya manjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandarlampung, 21 Juli 2023  
Yang Menyatakan



**A. Syauqoni Iqbal**  
NPM 2086131001

## ABSTRACT

Academic supervision is organized to foster and provide service to teachers, developing their ability to manage processes learning for the achievement of learning objectives. Learning objectives that. It means increasing the competence of students and realizing goals from the holding of supervision to improve teacher performance.

This research was conducted at MAN 1 Bandarlampung and MAN 2 Bandarlampung, with the aim of being able to describe and analyze related implementation of academic supervision by the principal to improve performance teacher. This research focuses on three aspects, namely: (1) Supervision planning academic at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Bandarlampung City. (2) Implementation of academic supervision in Madrasah Aliyah Negeri (MAN) throughout the City Bandarlampung. (3) Evaluation and follow-up of academic supervision in Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Bandarlampung City. Methods researchers used In this study, it is a qualitative approach with phenomenological design. The data collection technique uses interview, observation and hacked after the data is collected, then the data coding process is carried out and do Data validity using credibility and confirmability tests.

The research findings obtained are: (1) Implementation process academic supervision to improve teacher performance in MAN throughout the City Bandarlampung, includes: (a) Planning: delegation and team formation supervision, determine the schedule for the implementation of academic supervision, prepare supervision instruments, (b) Implementation: realization of plans, using hands-on approach, using techniques of class visits, class observation, and visits between classes, (c) Evaluation: assessing learning tools and teacher methods teaching in class, discussing with teachers. (d) Follow-up academic supervision Done by reviewing the results of the assessment, considering supervision input. (2) The results of academic supervision in improving teacher performance in MAN throughout the City Bandarlampung includes: (a) Obtaining consistent teacher supervision scores, (b) Consistent acquisition of grades as a mark of professional teachers.

Keywords: supervision, academic supervision, a teacher

## التجريد

يقام الإشراف الدراسي لتعزيز وتقديم الخدمات للمعلمين، وتنمية قدرتهم على إدارة عملية التعلم لتحقيق أهداف التعلم. الهدف التعليم المقصود هو زيادة كفاءة الطلاب وتحقيق أهداف الإشراف لتحسين أداء المعلم.

تم إجراء هذا البحث في المدرسة العالية الحكومية 1 بندار لامبونج و المدرسة العالية الحكومية 2 بندار لامبونج ، بهدف التمكن من وصف وتحليل تنفيذ الإشراف الدراسي من قبل مديري المدارس لتحسين أداء المعلم. يركز هذا البحث على ثلاثة جوانب ، وهي: (1) التخطيط للإشراف الدراسي في المدرسة العالية الحكومية في جميع أنحاء المدينة بندار لامبونج. (2) تنفيذ الإشراف الدراسي في المدرسة العالية الحكومية في جميع أنحاء المدينة بندار لامبونج. (3) تقييم ومتابعة الإشراف الدراسي في المدرسة العالية الحكومية في جميع أنحاء المدينة بندار لامبونج. طريقة البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي منهج نوعي بتصميم ظاهري. تستخدم تقنية جمع البيانات تقنيات المقابلة والملاحظة والقرصنة، وبعد جمع البيانات، تتم عملية تشفير البيانات ويتم تنفيذ صحة البيانات باستخدام اختبار المصادقية والتأكيد.

نتائج البحث التي تم الحصول عليها هي: (1) عملية تنفيذ الإشراف الدراسي لتحسين أداء المعلم في جميع أنحاء المدينة بندار لامبونج، وتشمل: (أ) التخطيط: تفويض وتشكيل فريق إشراف، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ الإشراف الدراسي، وإعداد الإشراف. الأدوات، (ب) التنفيذ: تحقيق الخطة، باستخدام نهج مباشر، واستخدام تقنيات الزيارة الصفية، والملاحظة الصفية، والزيارات بين الفصول، (ج) التقييم: تقييم أدوات التعلم والطريقة التي يدرس بها المعلم في الفصل، والمناقشة مع المعلم. (د) تتم متابعة الإشراف الدراسي من خلال مراجعة نتائج التقييم، مع الأخذ في الاعتبار المدخلات الإشرافية. (2) تشمل نتائج الإشراف الدراسي في تحسين أداء المعلم في المدينة بندار لامبونج ما يلي: (أ) الحصول على درجات متنسقة من إشراف المعلم، (ب) الحصول على درجات متنسقة كعلامة على المعلم المحترف.

الكلمات المفتاحية: الإشراف، الإشراف الدراسي، أداء المعلم



## PEDOMAN TRANSLITERASI

(دليل الترجمة)

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah sistem transliterasi Arab-Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P dan K Republik Indonesia No. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

### I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	A	A	-
ب	Bā	B	-
ت	Tā	T	-
ث	Śā	Ts	-
ج	Jīm	J	-
ح	Hā	H	-
خ	Khā	Kh	-
د	Dal	D	-
ذ	Żal	Dz	-
ر	Rā	R	-
ز	Zai	Z	-
س	Sīn	S	-
ش	Syīn	Sy	-
ص	Şād	Sh	-
ض	Dād	Dh	-
ط	Ṭā	Th	-
ظ	Zā	Zh	-
ع	Ain	‘	Koma terbalik diatas
غ	Gain	Gh	
ف	Fā	F	-
ق	Qāf	Q	-
ك	Kāf	K	-
ل	Lām	L	-
م	Mīm	M	-



ن	Nūn	N	-
و	Wāwu	W	-
هـ	Hā	H	-
ء	Hamzah	‘/a	Apostrof, tetapi lambing ini tidak di pergunakan untuk hamzah diawal kata
ي	Yā	Y	-

## II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda syaddah, ditulis rangkap. Contoh: محمد *muhammadun*

## III. Ta’ marbutah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya. Contoh: جماعة ditulis jamā’ah / jama’ah.

2. Bila dihidupkan ditulis

Contoh : كرامة الأولياء ditulis karāmatul-auliyā’ / karamatul auliya’

## IV. Vocal Pendek

Fathah ditulis a, kasroh ditulis i, dan dhammah ditulis u

## V. Vocal Panjang

A panjang ditulis ā, i panjang ditulis ī, dan u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung ( - ) di atasnya.

## VI. Vokal Rangkap

Fathah + yā tanpa dua titik yang dimatikan ditulis ai, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis au.

## VII. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahka dengan apostrof ( ‘ )

Contoh: أنتم ditulis a’antum, مؤنث ditulis mu’annaś / mu’annats

## VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyyah ditulis al- Contoh: القرآن ditulis Al-Qur’ān.
2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf l diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya. Contoh: الشيعة ditulis asy-Syī’ah / as syi’ah.

## IX. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

## X. Kata Dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapan dalam rangkaian tersebut.

Contoh: شيخ الإسلام ditulis *syaikh al-Islam* atau *Syakhul-Islam*.



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Rabb semesta alam, dzat yang menurunkan Al-Qur'an kalamnya yang begitu indah dan membawa kemaslahatan bagi hamba-nya. Saat Al-Qur'an dibaca, maka menggetarkan hati dan menambah keimanan baik bagi yang membaca maupun yang mendengarkan. Sehingga memberikan kenikmatan Iman, Islam, Ihsan, dan kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan judul Tesis "Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandar Lampung".

Sholawat beserta salam semoga senantiasa tercurahkan atas baginda Nabi Muhammad SAW, sebagai suri tauladan dalam berbicara dan berbuat. Tidaklah yang keluar melainkan wahyu Allah SWT yang diwahyukan kepada beliau, beserta para keluarga, sahabat, dan pengikutnya yang mudah-mudahan mendapat syafa'at di hari kiamat kelak.

Penulisan tesis ini tentu saja tidak terlepas bantuan dan dukungan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. H. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur., M.S.I, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
3. Dr. Sovia Mas Ayu, M.A., selaku ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam dan Dr. Junaidah, M.A., selaku sekretaris program studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
4. Dr. Hj. Yetri Hasan, M.Pd., selaku pembimbing I, dan Dr. Hj. Romlah, M.Pd.I selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan dan arahan.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen pascasarjana yang telah membekali ilmu pengetahuan serta agama selama menempuh perkuliahan di kampus pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
6. Kedua Orangtuaku, ayahku terhebat Drs. H. M. Siddiq Baijuri dan ibuku tercinta Hj. Muflihah, B.A., ketiga kakak perempuanku tersayang dan istriku terkasih serta anak

pertamaku yang telah hadir dalam melengkapi perjalanan hidupku, kalian yang turut mendo'akan, mendukung, memberikan pengarahan, dan semangat untuk menyelesaikan Tesis ini.

7. Teman-teman prodi MPI-A dan rekan-rekan prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2020 dan teman-teman lain yang dapat saya sebutkan semua.
8. Almamater tercinta Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Semoga atas bantuan semua pihak baik yang disebutkan maupun tidak mendapatkan balasan dari Allah Swt dan menjadi pahala serta amal sholeh. Penulis menyadari dalam Tesis ini banyak terdapat kekurangan dikarenakan terbatasnya ilmu penulis. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tulisan ini. Akhir harapan penulis semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bagi penulis dan umumnya bagi para pembaca.



Bandarlampung, 13 September 2023

Penulis

A. Syauqoni Iqbal  
NPM 2086131001

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>TIM PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORIENTALIS .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian .....	10
C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	13
1. Supervisi Akademik .....	13
a. Pengertian Supervisi Akademik .....	13
b. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik.....	19
c. Pendekatan Supervisi Akademik .....	22
d. Teknik-teknik Supervisi Akademik.....	27
e. Tahapan Supervisi Akademik.....	28
f. Konsep Islam Tentang Supervisi Akademik.....	30
2. Kinerja Guru .....	30
a. Pengertian Kinerja Guru.....	30
b. Karakteristik Kompetensi Kinerja Guru .....	34
c. Indikator Kinerja Guru .....	45

d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	49
e. Konsep Islam Tentang Kinerja Guru .....	51
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	51
C. Kerangka Pikir.....	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>61</b>
A. Tempat dan waktu penelitian.....	61
B. Pendekatan Penelitian.....	61
C. Data dan Sumber Data.....	62
D. Teknik Pengumpulan Data .....	63
E. Teknik Analisis Data .....	67
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	70
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>73</b>
A. Gambaran Umum Tentang Lokasi Penelitian .....	73
B. Temuan Penelitian .....	79
1. MAN 1 Bandarlampung .....	79
2. MAN 2 Bandarlampung .....	86
C. Pembahasan Temuan Penelitian .....	91
D. Temuan Model/Novelty.....	100
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>103</b>
A. Kesimpulan .....	103
B. Rekomendasi .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>109</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Pra Survey Supervisi Akademik MAN 1 Bandarlampung .....	8
Tabel 1.2 Pra Survey Kinerja Guru MAN 1 Bandarlampung .....	8
Tabel 1.3 Pra Survey Supervisi Akademik MAN 2 Bandarlampung .....	9
Tabel 1.4 Pra Survey Kinerja Guru MAN 2 Bandarlampung .....	9
Tabel 2.1 Penelitian Yang Relevan .....	54
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Observasi .....	66
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Wawancara .....	68
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Dokumentasi .....	68



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir.....	62
Gambar 3.1 The Data Analysis Spiral Creswell .....	70
Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 1 Bandarlampung.....	79
Gambar 4.2 Struktur Organisasi MAN 2 Bandarlampung.....	81
Gambar 4.3 Kunjungan Kelas Kepala MAN 1 Bandarlampung .....	83
Gambar 4.4 Pelatihan Guru MAN 1 Bandarlampung.....	86
Gambar 4.5 Pembentukan Tim Supervisi MAN 2 Bandarlampung.....	90





## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu institusi *agent of change*, sarana penting di kehidupan manusia, maka upaya dalam meningkatkan mutu dan kualitas SDM terus selalu di tingkatkan demi memenuhi standar kompetensi yang terus berkembang pesat, untuk mewujudkan SDM yang mampu bersaing tersebut, tentunya dibutuhkan pendidikan yang berkualitas. Namun saat ini, kualitas pendidikan masih menjadi salah satu problematika pendidikan di Indonesia. Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera.

Sebagaimana diatur dalam Keputusan Mendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawasan Madrasah, disebutkan kualifikasi dan persyaratan kualifikasi bagi guru madrasah atau pengawas madrasah.

“Pengawas madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Para pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan dan pembelajaran di madrasah bukan hanya sebagai seorang supervisor pendidikan, namun ia merangkap pula sebagai konselor, motivator agar tercipta suasana kondusif dalam proses belajar mengajar di madrasah.”<sup>1</sup>

Idealnya segala bentuk supervisi diawasi oleh supervisor yang telah diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan supervisi di madrasah/madrasah tersebut.

Kemudian terdapat peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada madrasah yang tertuang dalam 15 Bab dan 22 pasal. Maka dari kedua peraturan menteri tersebut menjelaskan bahwa ada enam dimensi kompetensi yg harus dipegang oleh pengawas madrasah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik,

---

<sup>1</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

kompetensi supervisi manajerial kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian serta pengembangan, dan kompetensi sosial.<sup>2</sup>

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menyebutkan bahwa tugas guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran dan menjamin efisiensi, meningkatkan efektifitas belajar dan kemampuan para lulusan. UU No. 14 tahun 2005 ini dilengkapi dengan peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menjelaskan bahwa seorang pendidik harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran berupa kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi professional. Kemudian juga dilengkapi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi dan kompetensi pendidik/guru.

Tujuan nasional tersebut dapat tercapai apabila sumber daya manusia, dalam hal ini guru, dikembangkan terus menerus agar dapat melakukan fungsinya secara maksimal, untuk menjalankan fungsi guru secara maksimal maka guru dituntut untuk mempunyai kualitas mengajar yang baik sehingga tujuan pendidikan nasional bisa tercapai, menurut Jasmani dalam Syarif Santoso kinerja guru di madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor seperti: motivasi, ketrampilan, pendidikan, iklim kerja, tingkat gaji, dan sebagainya.<sup>3</sup>

Maka dengan adanya supervisi akademik di madrasah yang merupakan bantuan professional kepada para guru diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru agar menjadi tenaga pendidik yang professional. Guru professional memiliki kemampuan mengorganisasikan lingkungan belajar yang produktif. Sebagai tenaga profesional, guru dituntut memvalidasi ilmunya, baik melalui belajar sendiri maupun melalui program pembinaan dan pengembangan yang dilembagakan oleh pemerintah atau masyarakat. Pembinaan merupakan upaya peningkatan profesional guru yang dapat dilakukan melalui kegiatan seminar, pelatihan, dan pendidikan. Pembinaan guru dilakukan dalam kerangka pembinaan profesi dan karir. Pembinaan profesi guru

---

<sup>2</sup>Kementerian Agama RI, Permenag Nomor 2 Tahun 2012, tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, Bab VI Pasal 8, ayat 1.

<sup>3</sup>Syarif santoso, "Manajemen Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani Dan Kesehatan SMK Di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul." *Jurnal Kependidikan*. h, 129.

meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Pembinaan karier sebagai dimaksudkan meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.<sup>4</sup>

Seperti yang diungkap oleh Wahyudi dalam Puspa menyatakan bahwa titik berat supervisi merupakan perbaikan dan pengembangan kinerja guru yang langsung menangani peserta didik.<sup>5</sup> Oleh karena itu usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan keberlangsungan pembelajaran yang dijalankan oleh guru, pimpinan madrasah bertugas menyelenggarakan serta melaksanakan kegiatan supervisi terutama pada supervisi akademik yang akan berpengaruh terhadap kegiatan belajar peserta didik.

Peningkatan kinerja guru akan berdampak pada peningkatan kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.<sup>6</sup> Disaat seorang guru mempunyai komitmen untuk mengembangkan kompetensinya agar dapat menjadi guru yang benar-benar professional sehingga mampu melaksanakan tugas profesinya dengan baik dan benar, tidaklah dengan mudah bebas dari permasalahan-permasalahan. Disinilah kerjasama dan kolaborasi antara pengawas madrasah dan guru menjadi sangat penting untuk bersama-sama mencari jalan keluar sehingga secara bertahap dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang timbul, sehubungan dengan hal tersebut posisi pengawas madrasah menjadi penting dengan menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya diharapkan dapat memberi bantuan dan terobosan jalan keluar terhadap permasalahan-permasalahan pendidikan pada umumnya dan guru pada khususnya agar dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil mengajarnya.

---

<sup>4</sup>Desi Sriharyati, M. Ihsan, Sudirman. "Implementasi Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesional Guru Taman Kanak-Kanak Di TK PKK 1 Yosomulyo Metro." *Journal Program Studi Administrasi Pendidikan*. Volume 1, No. 2, 2021, h, 99.

<sup>5</sup>Puspa Praditia, Berliana Kartakusumah, Hasan Bisri. "Supervisi Akademik Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Ciawi Kabupaten Bogor." *Tadbir Muwahhid*. Vol 4, No. 2, 2020, h, 185.

<sup>6</sup>Zulfakar, Bukman Lian, Happy Fitria. Implementasi Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan)* Vol 5, No. 2, Jul-Des 2020, h. 231.

Kinerja guru berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan keandalan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki kinerja tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian guru mempunyai tugas untuk membimbing, mengarahkan dan juga menjadi tauladan yang baik bagi para peserta didiknya. Pendidik harus mampu menunjukkan bahwa dia mampu menghasilkan kinerja yang baik demi terciptanya pendidikan yang bermutu.

Menurut Supardi yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator: (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, (3) kemampuan melakukan hubungan antar pribadi, (4) kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, (5) kemampuan melaksanakan pengayaan, (6) kemampuan melaksanakan remedial.<sup>7</sup>

Selain itu Direktorat Tenaga Kependidikan dalam modul Penilaian Kinerja Guru juga menyatakan bahwa, standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan masing-masing siswa, (2) menyiapkan dan merencanakan pelajaran, (3) menggunakan materi pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam pengalaman belajar yang berbeda, dan (5) bimbingan guru secara aktif. Kinerja guru dalam proses belajar mengajar mengacu pada aspek-aspek tugas pokok seorang guru yang meliputi merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar siswa, termasuk menganalisis hasil evaluasi dan melakukan tindak lanjut.<sup>8</sup>

Terkait dengan pendapat mengenai kinerja di atas, dalam konteks berorganisasi, kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang ingin dicapai organisasi berdasarkan standar proses yang telah ditetapkan. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya pada suatu organisasi. Tentunya supaya tujuan pendidikan tersebut dapat terwujud, maka diperlukan kepala madrasah/pengawas keberlangsungan di suatu lembaga pendidikan yang

---

<sup>7</sup>Farida Elismatuti, Rohiat, Turdjai. Hubungan Motivasi dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru SMP. Manajer Pendidikan. Vol 11, No. 3, Maret 2017, hal. 229-232.

<sup>8</sup>Direktorat Tenaga Kependidikan. Penilaian Kinerja Guru. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

professional dan juga mengerti tugas dan fungsinya sebagai supervisor, agar dapat benar-benar membantu para guru dalam meningkatkan kinerjanya, sebab para guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, salah satu kompetensi yang harus dijalankan oleh kepala madrasah yaitu kompetensi supervisi akademik yang bertujuan untuk membina dan membantu para guru dalam pengelolaan pembelajaran dan administrasi kelas. Sebab kepala madrasah selaku supervisor pendidikan memiliki fungsi mengarahkan, membimbing dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan dan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru.<sup>9</sup> Supervisi ini diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dalam rangka memperbaiki kinerja guru terutama pada perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran dan evaluasi proses serta hasil pembelajaran. Oleh karena itu menurut Muslih dan Suryadi dalam supervisi akademik diperlukan keterampilan, konsep, berkaitan dengan hubungan pribadi dan teknis.<sup>10</sup>

Menurut Mulyasa yang dikutip Kristiawan, kepala madrasah sebagai pengawas dapat melaksanakan tugasnya secara efektif melalui kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembinaan individu, simulasi pembelajaran, dan lainnya.<sup>11</sup> Kemudian menambahkan menurut Mulyasa yang dikutip dari Zulfakar, disebutkan bahwa supervisi kepala madrasah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pengetahuan dan motivasi, serta meningkatkan kualitas kinerja pendidik dalam pelaksanaan tugasnya.<sup>12</sup>

Supervisi atau pengawasan merupakan salah satu fungsi administrasi pendidikan yang bertujuan untuk menjaga dan mendorong agar pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di madrasah dapat berjalan lancar, berhasil guna, dan tepat guna

---

<sup>9</sup>Mohamad Muspawi, Bradley Setiyadi, Ratih Elvirawati. "Potret Supervisi Akademik Kepala Sekolah Di SMK Negeri 1 Kota Jambi". Jurnal Sains Sosio Humaniora. Vol 5 Nomor 1 Juni 2021. 300

<sup>10</sup>Puspa, *op.cit*, h. 185

<sup>11</sup>Muhammad Kristiawan, Yuyun Yuniarsih, Happy Fitria, Nola Refika. *Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2019) h. 6-7.

<sup>12</sup>Zulfakar, *op.cit*, h. 231.

sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>13</sup> Sebab supervisi adalah kegiatan yang berhubungan dengan semua kegiatan pembelajaran baik yang berkaitan dengan persiapan dalam penyusunan perencanaan maupun pelaksanaannya pembelajaran, dalam hal ini keterampilan penguasaan proses pembelajaran merupakan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik.

Supervisi akademik tersebut dirancang dan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dan mengoptimalkan pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi pembelajaran juga merupakan pembinaan yang meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, supervisi akademik dapat juga dilakukan oleh pengawas dengan tujuan perbaikan kualitas siswa. Supervisi akademik dapat membantu guru untuk mempelajari dan memahami tugas dan perannya sebagai seorang pendidik.<sup>14</sup> Samsuadi menyatakan bahwa, supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah merupakan usaha untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pembelajaran, bahan pengajaran, metode, evaluasi atau penilaian pengajaran.<sup>15</sup>

Dengan begitu ada beberapa tahap dalam proses pengawasan akademik, meliputi merencanakan, melaksanakan, dan menindaklanjuti hasil pengawasan.<sup>16</sup> Mengenai salah satu proses pengawasan suatu kegiatan di dalam madrasah atau disebut supervisi akademik terdapat tahapan-tahapan proses agar dapat berjalan sesuai koridornya, Nurdiana and Prayoga mengemukakan bahwa kepala madrasah melakukan supervisi dengan kegiatan yang mengacu pada indikator supervisi di antaranya merencanakan program supervisi akademik dalam rangka mengelola profesional pendidik, melaksanakan supervisi akademik terhadap pendidik dengan

---

<sup>13</sup>Heriyanto, D. "Strategi Perencanaan Supervisi Akademik." *Journal Ideas*. Vol. 5. No. 4, November 2019. 381.

<sup>14</sup>Erfy, M. L. "Implementasi Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Mutu Guru." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Vol. 7, No. 1, April 2019. 62.

<sup>15</sup>Samsuadi. Pengaruh Supervisi Akademik Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, Vol 1, No. 2 September 2015.

<sup>16</sup>Dian, Ari. P. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang." *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*. Vol. 4. No. 4, November 2019. 548.

menggunakan pendekatan dan teknik supervisi dan aspek tindak lanjut hasil supervisi akademik.<sup>17</sup>

Menurut Sergiovanni yang dikutip Kemendikbud, Supervisi akademik dinyatakan memiliki tiga tujuan: (1) Supervisi akademik dilakukan untuk membantu guru mengembangkan keterampilan profesional dalam memahami bidang akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajar, dan meningkatkan keterampilan melalui peningkatan teknik penggunaan khusus. (2) Supervisi akademik dilakukan untuk memantau proses belajar mengajar di madrasah. Kegiatan pemantauan ini dapat dilakukan melalui kunjungan kelas oleh kepala madrasah saat guru sedang mengajar, maupun melalui percakapan pribadi dengan guru dan teman sebaya, siswa; (3) supervisi pembelajaran mendorong guru untuk menggunakan keterampilannya dalam melaksanakan tugas pendidikan; mendorong guru untuk mengembangkan keterampilannya sendiri; dan mendorong guru untuk benar-benar peduli terhadap tugas dan tanggung jawabnya.<sup>18</sup>

Sasaran supervisi akademik dapat ditegaskan sebagai pemberdayaan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga profesional yang dimanifestasikan dalam kinerja untuk meningkatkan pembelajaran bagi peserta didiknya.

Selanjutnya dari hasil pra survey penulis terhadap supervisi akademik terhadap supervisor dan beberapa guru dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1  
Hasil Pra Survey tentang Kegiatan Supervisi Akademik  
MAN 1 Bandarlampung

Tahapan supervisi	Baik	Cukup	Kurang
Perencanaan program supervisi	✓		
Pelaksanaan program supervisi	✓		
Evaluasi/tindak lanjut supervisi	✓		

<sup>17</sup>*Ibid*, h, 552.

<sup>18</sup>Basse, M. "Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah." *Journal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Volume 4, No. 2, Maret 2020, h, 71.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melakukan supervisi akademik dengan baik. Hal ini tampak dari semua tahapan dalam supervisi telah dilaksanakan. Dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi tindak lanjut yang menurut kepala madrasah sudah baik. Implementasi supervisi akademik yang berjalan dengan baik tentunya akan memberikan dampak baik pula bagi peningkatan kinerja guru. Seperti halnya kinerja guru yang berjalan dengan baik.

Tabel 2  
Hasil Pra Survey tentang Kinerja Guru  
MAN 1 Bandarlampung

No.	INDIKATOR	Ya	Tidak	Jumlah guru
1	Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar	5	-	5
2	Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik	5	-	5
3	Penguasaan metode dan strategi mengajar	5	-	5
4	Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik	5	-	5
5	Kemampuan mengelola kelas	5	-	5
6	Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi	5	-	5

Dari kelima guru yang dipilih secara acak dapat diketahui bahwa kinerja guru di MAN 1 Bandarlampung menunjukkan kemampuan kinerja yang baik, hal ini dapat diketahui dari indikator kinerja guru yang dikatakan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.

Tabel 3  
Hasil Survey tentang Kegiatan Supervisi Akademik MAN 2 Bandarlampung

Tahapan supervisi	Baik	Cukup	Kurang
Perencanaan program supervisi	✓		
Pelaksanaan program supervisi	✓		
Evaluasi/tindak lanjut supervisi		✓	



Sedangkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan kegiatan sipervisi akademik dengan baik. Hal ini tampak dari semua tahapan dalam supervisi telah dilaksanakan dari perencanaan dan pelaksanaan sudah berjalan baik, namun pada tahapan evaluasi tindak lanjut yang menurut kepala madrasah masih perlu diperbaiki dan tentunya ditingkatkan kembali untuk memberikan dampak yang baik bagi kinerja para guru.

Tabel 4  
Hasil Pra Survey tentang Kinerja Guru Di MAN 2 Bandarlampung

No.	INDIKATOR	Aktif	Tidak aktif	Jumlah guru
1	Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar	5	-	5
2	Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik	5	-	5
3	Penguasaan metode dan strategi mengajar	5	-	5
4	Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik	5	-	5
5	Kemampuan mengelola kelas	5	-	5
6	Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi	5	-	5

Dari kelima guru yang dipilih secara acak dapat diketahui bahwa kinerja guru di MAN 2 Bandarlampung menunjukkan kemampuan kinerja yang baik, hal ini dapat diketahui dari indikator kinerja guru yang dikatakan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi oleh peneliti lakukan di tingkat Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung. Bahwa kepala madrasah di MAN 1 Bandarlampung<sup>19</sup> mengawasi dan mengontrol para guru secara langsung dalam proses mengajar maupun merima laporan oleh waka yang diberikan kewenangan khusus (penunjukan/delegasi), melaksanakan kegiatan yang ada pada agenda antara lain rapat koordinasi dengan para guru dan penjadwalan kegiatan supervisi dan mengadakan *briefing* dengan hanya melibatkan jajaran tim manajemen setiap satu

<sup>19</sup>Lukman Hakim, Kepsek MAN 1 Bandarlampung, “Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah”, Wawancara, Di Ruang TU, Sukarame, 16-02-2023, Pukul 13.59 WIB.

bulan, melakukan penilaian dan observasi langsung ke kelas dan memberikan teguran jika terjadi indisipliner pada saat jam mengajar untuk dilakukan pembinaan dan tindak lanjut oleh kepala madrasah.

Sementara itu, kepala madrasah MAN 2 Bandarlampung pun demikian, pada tahap perencanaan kepala sekolah membentuk tim supervisi dengan melibatkan para guru senior dan waka dalam memberikan penilaian dan pengawasan secara langsung proses keberlangsungan kegiatan mengajar, dengan membentuk tim penilaian kinerja berupa hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), lalu Penilaian Prestasi Kerja meliputi PKG (Penilaian Kinerja Guru), SKP dan PPK (Penilaian Perilaku Kerja).<sup>20</sup>

Berdasarkan pada kondisi yang berlangsung di kedua Madrasah, supervisi harus memenuhi tiga tahapan yakni perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut, oleh karena itu maka peneliti menentukan fokus dan sub fokus masalah dalam penelitian ini.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan uraian dan latar belakang di atas, penulis memfokuskan dalam penelitian ini adalah pada “Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung”, karena penilaian kinerja guru harus diperhatikan secara serius terutama pada saat melakukan supervisi akademik, kemudian menjadi subfokus penelitian untuk implementasi yaitu dengan tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi akademik.

## **C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Bagaimana perencanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung?
- 2) Bagaimana pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung?
- 3) Bagaimana evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung?

---

<sup>20</sup>Ahmad, Waka Kurikulum MAN 2 Bandarlampung, “Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah”, Wawancara, Di Ruang Waka, Tb. Selatan , 02-08-2022, Pukul 14.48 WIB.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian yang penulis rumuskan berdasarkan hasil identifikasi dan rumusan masalah adalah untuk mengetahui pengaruh supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- 1) Perencanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung.
- 2) Pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung.
- 3) Evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja pendidik/guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Kajian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wawasan khususnya yang berkaitan dengan supervisi akademik. Berikut ini adalah manfaat dan kegunaan penelitian ini:

1. Manfaat teoritis
  - a. Menggali dan mengkaji secara mendalam teori-teori yang berkaitan dengan supervisi akademik.
  - b. Menghasilkan konten dan pengetahuan formal untuk memperkaya khazanah teoritis baru yang terkait dengan konstruksi kerangka supervisi akademik.
  - c. Menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman dalam bidang supervisi akademik.
2. Manfaat praktis
  - a. Menambah wawasan pengetahuan tentang pengaruh peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kota Bandarlampung dan dapat menjadi dasar pengawasan oleh pengawas madrasah atau kepala madrasah sehingga dapat melaksanakan supervisi akademik.
  - b. Memberikan masukan pengetahuan dan pemahaman kepada para pengelola pendidikan, perolehan pengetahuan dimaksud dapat dijadikan

dasar konseptual dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan meningkatkan pelaksanaan supervisi akademik.

- c. Meningkatkan kinerja guru agar menjadi profesional, sekaligus memberikan pengetahuan dan strategi dalam tugas pengajaran.
- d. Menambah wawasan bagi kepala Madrasah Aliyah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja bagi para guru.
- e. Bagi objek penelitian lain, digunakan untuk melihat relevansi dan manfaat dari teori-teori supervisi akademik yang berkembang pada saat itu. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber informasi yang menginspirasi dan sumbangan pemikiran untuk peningkatan kinerja guru.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

##### 1. Supervisi Akademik

###### a. Pengertian Supervisi Akademik

Arti Supervisi menurut asal usul (*etimologi*), bentuk perkataannya (*morfologi*), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (*semantik*). Secara *morfologis*, supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti di atas dan *vision* berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilaian, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan orang yang berposisi diatas, pimpinan terhadap hal-hal yang ada dibawahnya. Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Kegiatan supervisi bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Secara *semantik*, supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Secara *etimologi*, supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "*Supervision*" artinya pengawasan di bidang pendidikan.<sup>21</sup>

Menurut Aedi yang dikutip oleh Kristiawan, Supervisor bertindak atas dasar kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan, untuk menjalankan supervisi diperlukan kemampuan yang lebih sehingga dapat melihat dengan tajam permasalahan peningkatan mutu pendidikan, memiliki kepekaan untuk memahaminya tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan hanya masalah yang konkrit yang terlihat, melainkan ada pula yang memerlukan kepekaan mata batin.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), h 21

<sup>22</sup>Kristiawan, *op.cit*, h. 1.

Menurut Imron yang dikutip oleh Abrani Syauqi dkk menjelaskan akademik berasal dari Bahasa Inggris *academy* berasal dari bahasa latin *academia* mempunyai banyak arti yang salah satunya yaitu suatu masyarakat atau kumpulan orang-orang terpelajar, kata akademik juga mempunyai berbagai macam makna antara lain yaitu bersifat teoritis bukan praktis, kajian yang lebar dan mendalam bukan kajian teknis dan konversial dan sangat ilmiah.<sup>23</sup>

Menurut Dadang Suhardan dalam Erni Agustina, peranan supervisi akademik kepala madrasah dan profesionalisme guru di madrasah sangat besar, karena supervisi yang dilakukan kepala madrasah secara terus menerus dan kontinu dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Supervisi akademik menjadi dasar atau landasan kegiatan pengawasan profesional, yang menjadi kajian adalah sistem pemberian bantuan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, sehingga guru menjadi lebih mampu dalam menangani tugas pokok membelajarkan peserta didiknya. Berupa perangkat program dan prosedur kegiatan di madrasah yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran yang dilakukan guru.<sup>24</sup>

Kegiatan supervisi ini dapat didelegasikan kepada guru yang sudah berpengalaman atau guru senior. Meski demikian yang bersangkutan tetap memberikan hasil laporan dari kegiatan supervisi akademik tersebut kepada kepala madrasah. Menurut Mashuri, kepemimpinan distributif (*distributed leadership*) juga diartikan sebagai melaksanakan tugas kepemimpinan secara bersama dan saling bertanggung jawab ke arah suatu tujuan bersama untuk meningkatkan kesuksesan sebuah organisasi.<sup>25</sup>

Pendapat di atas mengandung pengertian bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan suatu kegiatan guna mencapai tujuan pendidikan

---

<sup>23</sup>Abrani Syauqi dkk, *Supervisi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aswaja, 2016), h 342.

<sup>24</sup>Erni Agustina. "Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru Dan Mutu Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol XXIV, No. 2 Oktober 2017. 63.

<sup>25</sup>Mashuri Adsan, Muh Yunus, Muhammad Fahreza W. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Konsultatif Terhadap Etos Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan Di SMAN 10 Pangkep. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurus Sekolah* Vol 7, No. 2, 2022,

melalui peningkatan dari hasil pembelajaran. Supervisi juga dapat dilakukan oleh petugas yang berwenang.

Kemudian menurut Mulyasa, supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas.<sup>26</sup>

Ketika para guru diberikan pembinaan dengan tepat melalui serangkaian tahapan perencanaan, pelaksanaan sampai tahap evaluasi dan tindak lanjut tentu dapat memberikan manfaat lebih kepada para guru, sebagaimana menurut Purwanto yang dikutip Somad dan Kristiawan supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Hasil temuan Renata dkk menyebutkan *there was significant influence of headmasters' supervision toward effective teachers. The headmaster should upgrade the supervision of teachers where they would actualized the effective teachers.*<sup>27</sup>

Sehingga supervisi menurut pendapat di atas mengemukakan suatu kemampuan pengawas untuk menyadari sesuatu yang tidak benar-benar terlihat. Sedangkan bagi seorang supervisor, tugas dan kegiatan yang dilakukan dengan profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan kegiatan yang diamatinya selain dengan pengelihatan tetapi juga dengan pandangan batin. Sedangkan pendapat lain mengemukakan pandangannya berupa suatu kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dalam melakukan kegiatannya secara efektif sehingga diperlukan supervisor khusus agar lebih independen.

Oleh sebab itu peneliti mengasumsikan pendapat tersebut, bahwa supervisi merupakan suatu kegiatan pengawasan untuk membina para tenaga pendidik/guru agar dapat menjalankan tugas secara objektif, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru agar menjadi seorang guru yang profesional, kegiatan yang dilaksanakan harus dengan terencana oleh supervisor atau yang lebih ahli, sehingga mampu memecahkan masalah dalam proses pembelajaran dan mengembangkan mutu pendidikan.

---

<sup>26</sup>Daryanto, *op.cit*, h. 2.

<sup>27</sup>Kristiawan, *op.cit*, h. 2.

Seperti pendapat lain menurut para Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia menjelaskan bahwa supervisi merupakan bimbingan profesional bagi guru-guru, bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu perbaikan dan meningkatkan proses belajar mengajar peserta didik. Di dalam Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 Pasal 57 mengklasifikasikan supervisi terdiri dari dua bagian yaitu (1) supervisi akademik dan, (2) supervisi manajerial. Sedangkan supervisi akademik dan manajerial secara mendasar dapat ditinjau perbedaannya yaitu untuk supervisi akademik, mampu membina guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Sedangkan supervisi manajerial, mampu membina kepala madrasah dan staff dalam meningkatkan kinerja madrasah.<sup>28</sup>

Mengenai efektifitas suatu kegiatan dari supervisi yang dilakukan merupakan hal yang senada pula di utarakan dari Hadari Nawawi yang dikutip oleh Kompri supervisi dalam proses pendidikan pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu para pendidik supaya semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan pada khususnya sehingga mampu meningkatkan efektifitas proses pembelajaran pada madrasah.<sup>29</sup>

Sedangkan efektifitas supervisi akademik menurut Mulyasa apabila kepala madrasah dalam pelaksanaan supervisi menempatkan diri menciptakan suasana dan iklim yang baik, sehingga pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan efektif dan proses belajar berjalan dengan kondusif. Pelaksanaan supervisi dilakukan oleh kepala madrasah dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan hasil yang optimal apabila pelaksanaan supervisi kepala madrasah dilaksanakan dengan efektif.<sup>30</sup> Pendapat di atas didukung oleh penelitian Dian dan Ari, bahwa usaha supervisi kepala madrasah yang berkelanjutan serta konsisten akan menghasilkan sebuah budaya akademik

---

<sup>28</sup>*Ibid*, h. 3.

<sup>29</sup>Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), h. 1.

<sup>30</sup>Dian, *op.cit*, h, 549.



yang baik di madrasah, sehingga hal tersebut menjadi sebuah iklim akademik menuju proses pembelajaran yang berkualitas.<sup>31</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas, untuk dapat melaksanakan supervisi akademik secara efektif dan efisien maka diperlukan keterampilan interpersonal sekaligus terampil di sisi teknisnya, agar pelayanan atau segala bantuan berasal dari pimpinan madrasah terhadap pendidik dan tenaga pendidikan madrasah dapat memberikan manfaat lebih bagi pelaksanaan pembelajaran.

Menurut Glickman dalam Daryanto supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan yang membantu guru untuk mengembangkan keahliannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Ini merupakan karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan itu, jangan mengasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada sesuatupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru.<sup>32</sup>

Sedangkan menurut Daresh menyatakan bahwa supervisi akademik yaitu suatu upaya membantu para guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran, sehingga esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan untuk menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, tetapi untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalitasnya. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa lepas dari penilaian unjuk kerja guru di dalam mengelola pembelajaran.<sup>33</sup>

Menambahkan menurut Syarif supervisi akademik maknanya sama dengan konsep yang tersirat dalam supervisi pendidikan, fokus telaahnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan mutu kegiatan belajar mengajar (proses pembelajaran) yang dilakukan bersama dengan guru melalui pendekatan bimbingan dan konsultasi dalam nuansa dialog profesional.<sup>34</sup> Maka

---

<sup>31</sup>*Ibid*, h, 36

<sup>32</sup>*Ibid*

<sup>33</sup>*Ibid*

<sup>34</sup>Syarif, *op.cit* 129.

dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya perilaku supervisor harus di desain secara *official*, sehingga sudah jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan itu. Desain tersebut terwujud di dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan-tujuan tertentu.

Tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan untuk belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas, maka jelas bahwa tujuan supervisi yaitu untuk meningkatkan memberikan layanan dan bantuan.

Seperti menurut Daryanto tujuan supervisi meningkatkan mutu kinerja guru:<sup>35</sup>

- a. Membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan apa peran madrasah dalam mencapai tujuan tersebut.
- b. Membantu guru dalam melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan peserta didiknya.
- c. Membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerja sama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu dengan lainnya.
- d. Meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar peserta didik.
- e. Meningkatkan kualitas pengajaran guru baik itu dari segi strategi, keahlian dan alat pengajaran.
- f. Menyediakan sebuah sistim yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran.
- g. Sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi kepala madrasah untuk reposisi guru.

Sedangkan menurut Sergiovanni menegaskan dalam Daryanto tujuan supervisi akademik, yaitu:<sup>36</sup>

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

---

<sup>35</sup>*Ibid*, h. 26-27.

<sup>36</sup>Daryanto, *op.cit*, h 38

2. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di madrasah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala madrasah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.
3. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Tujuan akhir supervisi akademik ialah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi peserta didiknya. Seperti pendapat Djam'an Satori yang dikutip Daryono bahwa sasaran supervisi akademik yaitu untuk meningkatkan proses pembelajaran serta untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar.<sup>37</sup>

Oleh karena tujuan diadakannya supervisi akademik untuk membantu guru untuk mengembangkan kompetensinya agar dapat memperbaiki proses pembelajaran dan peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik.

#### **b. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik**

Beberapa prinsip supervisi akademik menurut Dodd dalam Heriyanto mencakup:<sup>38</sup>

- 1) Praktis, atau mudah diimplementasikan sesuai kondisi madrasah
- 2) Sistematis, yaitu dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran
- 3) Objektif, atau masukan berdasarkan berbagai aspek instrument
- 4) Realistis, yakni berdasarkan kenyataan sebenarnya
- 5) Antisipatif, yakni mampu menghadapi berbagai permasalahan yang mungkin muncul
- 6) Konstruktif, atau mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam pengembangan proses pembelajaran

---

<sup>37</sup>*Ibid*, h, 36-37

<sup>38</sup>Heriyanto, *op.cit*, h, 384

- 7) Kooperatif, berarti kerja sama yang baik antara supervisor dan guru untuk pengembangan pembelajaran
- 8) Kekeluargaan, atau sikap saling mengayomi dalam mengembangkan pembelajaran
- 9) Demokratis, yaitu supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik
- 10) Aktif, yaitu partisipasi aktif dari guru dan supervisor
- 11) Humanis, yakni kemampuan menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, dan transparan
- 12) Berkesinambungan (supervisi akademik dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala madrasah)
- 13) Terpadu, yakni saling sinkron dengan program pendidikan
- 14) Komprehensif, atau memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik yang telah disebutkan.

Secara sederhana prinsip-prinsip supervisi adalah sebagai berikut:<sup>39</sup>

- 1) Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang di supervisi.
- 2) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif.
- 3) Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya.
- 4) Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana.
- 5) Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi.
- 6) Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang di supervisi.
- 7) Supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada kepala madrasah.

Pendapat lain mengenai prinsip-prinsip supervisi adalah:<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Daryanto, *op.cit*, h, 7

<sup>40</sup>*Ibid*, h, 7-8

- 1) Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf madrasah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dan bukan mencari-cari kesalahan.
- 2) Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa pihak yang mendapat bantuan dan bimbingan tersebut tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri.
- 3) Apabila supervisor merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.
- 4) Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala misalnya 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.
- 5) Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang di supervisi tercipta suasana kemitraan yang akrab. Hal ini bertujuan agar pihak yang di supervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.
- 6) Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat, berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.

Sedangkan menurut Tahalele dan Indra Fachrudi dalam Daryanto prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut:

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

Prinsip utama kompetensi supervisi akademik adalah membina guru untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah guru dalam melakukan tugasnya pada proses pembelajaran. Tugas tersebut meliputi penyusunan materi ajar, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, penilaian proses dan hasil pembelajaran, serta melakukan penelitian tindakan kelas. Oleh karena itu, untuk menambah wawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi supervisi akademik yang mencakup: (1) pemahaman konsep supervisi akademik, (2) penyusunan rencana program supervisi akademik, (3) penerapan berbagai teknik supervisi akademik, (4) penerapan supervisi klinis, dan (5) pelaksanaan tindak lanjut supervisi akademik.<sup>41</sup>

### c. Pendekatan Supervisi Akademik

Menurut Glickman dalam Daryanto pendekatan dalam pelaksanaan supervisi di antaranya didasarkan atas tingkat perkembangan guru, yaitu tingkat perkembangan berfikir abstrak (*level of abstrak thinking*) dan komitmen (*commitment*) menetapkan teori pendekatan supervisi menjadi tiga kelompok, yaitu pendekatan direktif (*directive orientation*), pendekatan non direktif (*non-directive orientation*) dan pendekatan kolaboratif (*collaborative orientation*).<sup>42</sup>

#### 1) Pendekatan Supervisi Direktif

Supervisi dengan pendekatan direktif mengasumsikan bahwa mengajar terdiri dari sejumlah keterampilan teknis yang sesuai dengan kompetensi profesional guru bagi semua guru supaya mampu mengajar atau menampilkan unjuk kerja yang efektif. Glickman mengemukakan perilaku supervisor dalam pendekatan direktif yaitu "menjelaskan (*clarifying*), menunjukkan (*presenting*), latar standar (*setting the standard*), dan memberikan penilaian (*reinforcing*)".

Glickman menemukan bahwa guru baru lebih suka disupervisi dengan pendekatan direktif sebab dengan melalui pendekatan direktif maka guru itu merasakan manfaatnya untuk memperbaiki perilaku mengajarnya. Guru baru

---

<sup>41</sup>Heriyanto, *op.cit*, h, 383.

<sup>42</sup>Daryanto, *op.cit*, h, 155-158

lebih suka apabila supervisor menjelaskan masalah yang diikuti dengan menunjukkan cara pemecahannya.

Dengan melihat cara ini tampak bahwa pendekatan direktif lebih bermanfaat untuk memecahkan masalah-masalah khusus.

## 2) Pendekatan Supervisi Non Direktif

Pendekatan supervisi non direktif berangkat dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi sehingga individu yang mampu memecahkan masalahnya sendiri. S. Nasution mengemukakan bahwa "dalam psiko-terapinya Carl R. Rogers memberi kebebasan kepada kliennya untuk mengeluarkan segala isi hatinya sepuas-puasnya tentang yang baik maupun yang buruk dengan metode *non directive counseling*."

Pendekatan supervisi non direktif lebih banyak diserahkan kepada guru untuk menganalisa dan memecahkan masalah pengajarannya sendiri, supervisor hanya bertindak sebagai fasilitator.

Sebagai supervisor, ia membiarkan guru melakukan penemuan, menentukan langkah-langkah, mendorong inisiatif guru, melibatkan diri pada waktu dan jika diperlukan saja.

Guru-guru yang berpengalaman tidak memandang positif terhadap perilaku yang mengarah, terhadap sikap supervisor yang terlalu memaksakan kehendak, karena dengan sikap seperti itu para guru tidak berani mengemukakan pendapat, merasa serba salah. Sebaliknya jika supervisor memberikan kebebasan kepada guru, membiarkan guru-guru menemukan sendiri masalah pengajaran mereka, hal itu lebih mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan supervisi pengajaran.

Perbaikan pengajaran mempunyai arti yang benar apabila guru melihat sendiri kebutuhan untuk merubah dan kemudian berusaha melaksanakannya, supervisor memberikan pengarahan sedikit mungkin.

## 3) Pendekatan Supervisi Kolaboratif

Gagasan pendekatan supervisi kolaboratif ini diilhami atas gerakan hubungan insani (*the human relation movement*). Dalam dunia usaha atau bisnis, pendekatan hubungan insani mengacu kepada masalah kepuasan kerja dan produktifitas pegawai, dimana hal ini tinggi rendahnya dipengaruhi

oleh hubungan antar manusia (baik hubungan antara pekerja, antara pimpinan, atau antara pimpinan dengan pekerja). Gaya kepemimpinan yang dimunculkan dalam pendekatan hubungan insani demokratis atau partisipatif. Gagasan pendekatan supervisi kolaboratif juga merupakan respons dari praktek pola supervisi klasik yang bersifat otoriter (inspeksi).

Jika dilihat dari tanggung jawabnya maka tampak bahwa pendekatan supervisi kolaboratif merupakan perpaduan antara pendekatan supervisi direktif dan pendekatan supervisi non direktif.

Posisi supervisor adalah sebagai seorang pendengar yang baik, dimana ia mendengarkan segala keluhan dan memberikan pujian kepada guru bilamana perlu. Bila supervisor tidak memahami apa yang diungkapkan oleh guru maka supervisor meminta untuk dijelaskan lagi. Selanjutnya, supervisor mendorong guru untuk memecahkan masalahnya sendiri, mendorong kegiatan kreatif dan eksperimen yang dilakukan guru tersebut. Dengan demikian, guru merasa bebas menerapkan ide, metode baru yang telah mendapat dukungan dari madrasah.

Implikasi dari konsep kolaboratif dalam proses supervisi, yaitu bahwa supervisor pengajaran dihadapan pada satu situasi dimana ia sendiri hanya memiliki wewenang terbatas untuk mengontrol sejauhmana upaya yang telah dilakukannya dalam membantu guru untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar benar-benar dilaksanakan oleh guru di kelas.

Oleh karena itu agar proses supervisi dapat berjalan secara efektif, maka supervisor harus bekerja sama dengan guru-guru sedemikian rupa, sehingga guru-guru memandang supervisor sebagai sumber bantuan, dan oleh karena itu guru-guru senantiasa bersedia bahkan meminta bantuan supervisor untuk bersama-sama dalam melihat pekerjaan mereka di kelas

Kemudian mengutip dari Daryanto tentang pendekatan dalam supervisi yang didasarkan atas aliran-aliran psikologi yang menjelaskan tentang proses belajar, yaitu:<sup>43</sup>

- 1) Pendekatan Humanistik

---

<sup>43</sup>*Ibid*, h, 50



Pendekatan humanistik timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar. Guru mengalami perkembangan secara terus menerus dan program supervisi harus dirancang untuk mengikuti pola perkembangan itu. Belajar harus dilakukan melalui pemahaman tentang pengalaman nyata yang diambil secara langsung.

Teknik supervisi yang digunakan oleh para supervisor yang menggunakan humanistik tidak mempunyai format yang standar, tetapi tergantung pada kebutuhan guru. Mungkin ia hanya mendengar tanpa membuat observasi atau mengatur penataan dengan atau tanpa memberi sumber dan bahan ajar yang diminta guru.

## 2) Pendekatan Kompetensi

Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Pendekatan kompetensi didasarkan atas asumsi bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. Guru tidak memenuhi kompetensi itu dianggap tidak akan produktif. Tugas supervisor adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar.

Situasi yang terstruktur ini antara lain meliputi adanya: (1) definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan untuk tiap kegiatan (2) penilaian kemampuan awal guru dengan segala pirantinya, (3) program supervisi yang dilakukan dengan segala rencana terinci dengan pelaksanaannya dan (4) monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk mengetahui apakah program itu berhasil atau tidak.

## 3) Pendekatan Klinis

Asumsi dasar pendekatan ini adalah proses belajar guru untuk berkembang dalam jabatannya tidak dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan guru tersebut. Belajar bersifat individual. Oleh karena itu proses sosialisasi harus dilakukan dengan membantu guru secara

tatap muka dan individual. Pendekatan ini mengkombinasikan target yang terstruktur dan pengembangan pribadi.

Supervisi klinis adalah suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan hal mengajar dan ada yang hubungannya dengan itu. Pembicaraan itu bertujuan untuk membantu. Pengembangan profesional guru dan sekaligus untuk perbaikan proses pengajaran itu sendiri. Pembicaraan ini biasanya dipusatkan kepada penampilan mengajar guru berdasarkan hasil observasi. Goldhammer, Anderson dan Kwrajewski (1980) mengemukakan sembilan karakteristik supervisi klinis, yaitu:

- Merupakan teknologi dalam memperbaiki pengajaran.
- Merupakan intervensi secara sengaja ke dalam proses pengajaran.
- Berorientasi kepada tujuan, mengkombinasikan tujuan madrasah dan mengembangkan kebutuhan pribadi.
- Mengandung pengertian hubungan kerja antara guru dan supervisor.
- Memerlukan saling kepercayaan yang dicerminkan dalam pengertian, dukungan dan komitmen untuk berkembang. Suatu usaha yang sistematis namun memerlukan keluwesan dan perubahan metodologi yang terus menerus.
- Menciptakan ketegangan yang kreatif untuk menjembatani kesenjangan antara keadaan real/nyata dan ideal.
- Mengasumsikan bahwa supervisor mengetahui lebih banyak dibandingkan dengan guru.
- Memerlukan latihan untuk supervisor.

#### 4) Pendekatan Profesional

Menunjuk pada fungsi utama guru yang melaksanakan pengajaran secara profesional. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa karena tugas utama profesi guru itu adalah mengajar maka sasaran supervisi juga harus mengarahkan pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar itu, dan bukan tugas guru yang bersifat administratif.

#### d. Teknik-teknik Supervisi Akademik

Teknik supervisi adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi yang pada akhir pelaksanaan dapat melakukan perbaikan pengajaran sesuai dengan situasi dan kondisi. Sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik supervisi, adapun teknik-teknik supervisi dalam Daryanto adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

##### 1) Teknik Supervisi yang bersifat kelompok

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok, antara lain (a) pertemuan orientasi bagi guru baru; (b) rapat guru; (c) studi kelompok antar guru; (d) diskusi; (e) *workshop*; (f) tukar menukar pengalaman;

##### 2) Teknik Individual dalam Supervisi

Menurut Sahertian yang dikutip oleh Sagala dalam Daryanto menyebutkan bahwa teknik individual adalah teknik supervisi yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guna peningkatan kualitas pengajaran di madrasah, antara lain yaitu teknik kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, intervisitasi (mengunjungi madrasah lain), penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, dan menilai diri sendiri.

##### 3) Diskusi panel

Teknik ini dilakukan dihadapan guru oleh para pakar dari berbagai macam sudut ilmu dan pengalaman terhadap suatu masalah yang telah ditetapkan. Mereka akan melihat suatu masalah itu sesuai dengan pandangan ilmu dan pengalaman masing-masing sehingga guru dapat masukan yang sangat lengkap dalam menghadapi atau memecahkan suatu masalah. Manfaat dari kegiatan ini adalah lahirnya sifat cekatan dalam memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang ahli.

---

<sup>44</sup>*Ibid*, h, 10

## 4) Seminar

Seminar adalah suatu rangkaian kajian yang diikuti oleh suatu kelompok untuk mendiskusikan, membahas dan memperdebatkan suatu masalah yang berhubungan dengan topik.

## 5) Simposium

Kegiatan mendatangkan seorang ahli pendidikan untuk membahas masalah pendidikan.

## 6) Demonstrasi mengajar

Usaha peningkatan belajar mengajar dengan mendemonstrasikan cara mengajar dihadapan guru dalam mengenalkan berbagai aspek dalam mengajar di kelas oleh supervisor.

## 7) Buletin supervisi

Suatu media yang bersifat cetak di mana didapati peristiwa-peristiwa pendidikan yang berkaitan dengan cara-cara mengajar, tingkah laku peserta didik, dan sebagainya. Diharapkan ini dapat membantu guru untuk menjadi lebih baik.

Menurut Gwynn dalam Daryanto menambahkan teknis supervisi kelompok yakni: kepanitiaan, kerja kelompok, laboratorium dan kurikulum, demonstrasi pembelajaran, darmawisata, kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan, organisasi professional, beletin supervisi, pertemuan guru dan lokakarya atau konferensi kelompok.<sup>45</sup>

### e. Tahapan Supervisi Akademik

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan, bahwasannya proses supervisi merupakan rangkaian yang dilaksanakan ketika supervisi dilaksanakan. Secara umum proses pelaksanaan supervisi dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>46</sup>

## a) Perencanaan Kegiatan

Perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan, yaitu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu disupervisi. Identifikasi

---

<sup>45</sup>*Ibid*, h 205

<sup>46</sup>Kristiawan, *op.cit*, h, 78-79.

dilaksanakan dengan menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang dan ancaman dari aspek kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru agar supervisi lebih efektif dan tepat sasaran. Langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan supervisi adalah (1) mengumpulkan data melalui kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat staf; (2) mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan; (3) mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan; (4) menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya; dan (5) menetapkan teknik yang tepat untuk memperbaiki atau meningkatkan profesional guru.

b) Pelaksanaan Kegiatan

Pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan guru. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada guru agar pelaksanaan supervisi dapat efektif sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Supervisi tidak berhenti pada selesainya pemberian bantuan dan terlaksananya teknik supervisi melainkan ada follow up untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi, sehingga kegiatan evaluasi perlu dilaksanakan.

c) Evaluasi

Evaluasi Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya. Namun, banyak juga ahli supervisi yang mengemukakan tiga langkah supervisi yaitu pertemuan pendahuluan, observasi guru yang sedang mengajar dan pertemuan balikan.

## f. Konsep Islam Tentang Supervisi

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat di dalam Al-Qur'an surat Al Mujadallah ayat 7:<sup>47</sup>

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya:

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

Mengenai apa yang terkandung dalam ayat di atas jelaslah bahwasannya Allah mengawasi setiap percakapan dan tindakan yang dilakukan oleh hambanya. Dalam Islam diyakini bahwa setiap manusia didampingi oleh dua malaikat (Raqib dan Atid) yang mencatat segala perbuatan manusia yang nantinya akan dipertanggung jawabkan oleh setiap manusia di hadapan Allah.

## 2. Kinerja Guru

### a. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari Bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering di singkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam Bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Menurut Payman J. Simanjuntak dalam Ahmad Susanto, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka pencapaian

<sup>47</sup>Q.S Al Mujadallah

tujuan organisasi. Dalam hal ini, Simanjuntak menegaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karena setiap individu atau organisasi tentu saja memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut itulah merupakan kinerja.

Adapun Prawirosentono mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>48</sup>

Dari kedua pendapat mengenai kinerja tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang dapat memengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang yang mampu melakukan pekerjaan tapi belum tentu mau, sehingga tidak menghasilkan kinerja. Atau sebaliknya, banyak orang yang mau melakukan kerja, tetapi tidak mampu melakukannya, ini juga tetap tidak dapat menghasilkan mampu kinerja. Jadi, kinerja adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau prestasi/kemampuan yang diperlihatkan oleh seseorang atau kelompok dalam memenuhi tujuan atau target ketercapaian. Dengan kata lain, kinerja atau juga diartikan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang anggota kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru yang berada dalam suatu organisasi madrasah, maka guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-

---

<sup>48</sup>Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenadamedia Group, 2018), h, 69-70.

kompetensi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja guru berarti hasil kerja atau prestasi kerja guru dalam pencapaian tujuan organisasi madrasah.

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu kinerja seorang guru akan terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan tugas tersebut.

Terselenggaranya proses pembelajaran di sebuah lembaga dapat di cermati melalui kinerja para pendidiknya apakah sudah memberikan kontribusi yang sesuai atau belum, sehingga upaya-upaya yang dilakukan untuk memberikan kinerja yang baik tersebut memerlukan kepala madrasah yang memahami bahwa para guru perlu mendapat perhatian dan perlakuan yang apik.

Seperti yang diutarakan oleh Shabir, bahwa kinerja guru adalah manifestasi dari kemampuan guru untuk merencanakan, mengimplementasikan atau melaksanakan, dan menilai hasil belajar siswa. Kinerja guru berkaitan dengan kualitas, kuantitas keluaran, dan keandalan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki kinerja tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja guru adalah salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pendidikan di madrasah.<sup>49</sup>

Menurut Fattah kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang mencerminkan prestasi kerja sebagai ungkapan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Menurut Supriadi kinerja guru akan menjadi lebih baik, bila seorang guru memiliki lima hal yakni: a. Mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya b. Menguasai secara mendalam bahan mata pelajaran yang akan diajarkan serta cara mengajarnya kepada siswa c. Bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi dan d. Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar serta pengalamannya. Lebih lanjut menurut Hamalik kemampuan dasar yang disebut juga kinerja dari seorang

---

<sup>49</sup>Erfy, *op.cit*, h, 63.



guru terdiri dari: (1) kemampuan merencanakan pembelajaran, (2) kemampuan mengelola program belajar mengajar, (3) kemampuan mengelola kelas (4) kemampuan menggunakan media/sumber belajar, (5) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar, (6) mampu melaksanakan evaluasi belajar siswa.<sup>50</sup>

Terkait pengertian kinerja di atas mengajar mencerminkan bahwa seorang guru telah mampu memenuhi kewajibannya dengan penuh tanggung jawab sebagai seorang profesional. Tugas utama seorang guru yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dengan demikian, peran guru sangat dominan dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang berkualitas.

Proses pelaksanaan belajar mengajar merupakan salah satu kinerja guru untuk menghasilkan siswa yang bermutu. Dengan demikian kinerja tentunya mempuayai arah dan capaian. Menurut Mulyadi, kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu tujuan kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi. Untuk mengetahui kinerja guru berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai target tentunya diperlukan proses pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah selaku supervisor. Menurut Wahyudi, tugas dalam melaksanakan supervisi meliputi kegiatan yang memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan peningkatan pendidikan dan pengajaran untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.<sup>51</sup>

Pendapat di atas dapat dipahami bahwa guru dalam menjalani tugasnya untuk menghasilkan kinerja yang maksimal didampingi oleh pemimpin yang berfungsi sebagai supervisor, dimana kepala madrasah memberikan bimbingan bagi guru yang belum dapat memahami tugas, mendengarkan keluhan guru dalam proses pengajaran atau membina guru membuat perencanaan pengajaran sampai melakukan evaluasi kepada siswa.

---

<sup>50</sup>Lasino. Penerapan Supervisi Observasi Kelas untuk Meningkatkan Kinerja Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran yang Efektif di SMA Negeri 1 Toba Tahun Pelajaran 2020/2021. Jurnal Penelitian Inovatif (Jupin). Vol 2 No. 1 April 2022, h 97

<sup>51</sup>Tjipto, *op.cit.* h. 104

Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Agar orang-orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan suatu pengelolaan yang efektif agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Sementara itu menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>52</sup>

Pendapat di atas mengemukakan bahwa sangat diperlukan peran dari kepala madrasah dalam melakukan terobosan untuk memperbaiki kinerja guru sebagai bentuk kontribusi yang diberikan oleh kepala madrasah itu sendiri, maka para guru juga diminta untuk berkontribusi dalam mengemban tanggung jawab yang telah diberikan.

Dari uraian tentang kinerja guru di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sebagai pendidik. Kinerja atau prestasi kerjanya dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### **b. Karakteristik Kompetensi Guru**

Adapun kriteria kinerja guru yang dapat mencapai prestasi kerjanya lebih diarahkan pada kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, bahwa kinerja guru dalam hal ini kompetensi guru meliputi empat kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Pertama, kompetensi pedagogik, adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik, yang meliputi:

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b. Pemahaman terhadap peserta didik

---

<sup>52</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015)

- c. Pengembangan kurikulum/silabus
- d. Perancangan pembelajaran.
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f. Evaluasi hasil belajar.
- g. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kedua, kompetensi kepribadian, merupakan kemampuan kepribadian yang meliputi:

- a) Mantap.
- b) Stabil.
- c) Dewasa.
- d) Arif dan bijaksana.
- e) Berwibawa.
- f) Berakhlak mulia.
- g) Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
- h) Mengevaluasi kinerja sendiri.
- i) Mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Ketiga, kompetensi profesional, merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang meliputi:

- a) Konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar.
- b) Materi ajar yang ada dalam kurikulum madrasah.
- c) Hubungan konsep antarmata pelajaran terkait.
- d) Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- e) Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Keempat, kompetensi sosial, yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berperan dalam hal-hal:

- a) Berkomunikasi lisan dan tulisan.
- b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
- c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik

d) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.<sup>53</sup>

Seorang guru dianggap memiliki kinerja yang baik apabila ia memiliki keempat kompetensi tersebut diatas, sehingga mampu untuk melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi dalam hal ini adalah madrasah. Kemudian dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, perhatian pada kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang sangat penting, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Berdasarkan buku pedoman pelaksanaan penilaian kinerja guru Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, adapun standar kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru sebagai berikut:<sup>54</sup>

### **1. Kompetensi Pedagogik**

1. Menguasai karakteristik peserta didik.
  - a) Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya.
  - b) Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran.
  - c) Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda.
  - d) Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya.

---

<sup>53</sup>*Ibid*, h, 70.

<sup>54</sup>Buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2010.

- e) Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik.
  - f) Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, diolok-olok, minder, dsb).
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- a) Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi.
  - b) Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut.
  - c) Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran.
  - d) Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik.
  - e) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik.
  - f) Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.
3. Pengembangan kurikulum
- a) Guru dapat menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum.

- b) Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan.
  - c) Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran.
  - d) Guru memilih materi pembelajaran yang: a) sesuai dengan tujuan pembelajaran, b) tepat dan mutakhir, c) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, d) dapat dilaksanakan di kelas dan e) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.
4. Kegiatan pembelajaran yang mendidik.
- a) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya.
  - b) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan.
  - c) Guru mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik.
  - d) Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yg benar.
  - e) Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.

- f) Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik.
- g) Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif.
- h) Guru mampu menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas.
- i) Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain.
- j) Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya.
- k) Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.

#### 5. Pengembangan potensi peserta didik.

- a) Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
- b) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.
- c) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.

- d) Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
  - e) Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik.
  - f) Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.
  - g) Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.
6. Komunikasi dengan peserta didik.
- a) Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.
  - b) Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.
  - c) Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa mempermalukannya.
  - d) Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antarpeserta didik.
  - e) Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik baik yang benar maupun yang dianggap salah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik.
  - f) Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik.
7. Penilaian dan evaluasi.



- a) Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.
- b) Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan madrasah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.
- c) Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
- d) Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.
- e) Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

## **2. Kompetensi Kepribadian**

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional.
  - a) Guru menghargai dan mempromosikan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia.
  - b) Guru mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada (misalnya: suku, agama, dan gender).
  - c) Guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing.
  - d) Guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia.

- e) Guru mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia (misalnya: budaya, suku, agama).
- 2) Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan.
- a) Guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat.
  - b) Guru mau membagi pengalamannya dengan kolega, termasuk mengundang mereka untuk mengobservasi cara mengajarnya dan memberikan masukan.
  - c) Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga semua peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.
  - d) Guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran.
  - e) Guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik madrasah.
- 3) Etos Kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.
- a) Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.
  - b) Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas.
  - c) Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola madrasah.
  - d) Guru meminta ijin dan memberitahu lebih awal, dengan memberikan alasan dan bukti yang sah jika tidak menghadiri kegiatan yang telah direncanakan, termasuk proses pembelajaran di kelas.

- e) Guru menyelesaikan semua tugas administratif dan non-pembelajaran dengan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.
- f) Guru memanfaatkan waktu luang selain mengajar untuk kegiatan yang produktif terkait dengan tugasnya.
- g) Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan madrasah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama baik madrasah.
- h) Guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru.

### 3. Kompetensi Sosial

- 1) Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif.
  - a) Guru memperlakukan semua peserta didik secara adil, memberikan perhatian dan bantuan sesuai kebutuhan masing-masing, tanpa memperdulikan faktor personal.
  - b) Guru menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat (bersifat inklusif), serta berkontribusi positif terhadap semua diskusi formal dan informal terkait dengan pekerjaannya.
  - c) Guru sering berinteraksi dengan peserta didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya pada kelompok tertentu (misalnya: peserta didik yang pandai, kaya, berasal dari daerah yang sama dengan guru).
- 2) Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat.
  - a) Guru menyampaikan informasi tentang kemajuan, kesulitan, dan potensi peserta didik kepada orang tuanya, baik dalam pertemuan formal maupun tidak formal antara guru dan orang tua, teman sejawat, dan dapat menunjukkan buktinya.
  - b) Guru ikut berperan aktif dalam kegiatan di luar pembelajaran yang diselenggarakan oleh madrasah dan masyarakat dan dapat memberikan bukti keikutsertaannya.

- c) Guru memperhatikan madrasah sebagai bagian dari masyarakat, berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, serta berperan dalam kegiatan sosial di masyarakat.

#### 4. Kompetensi Profesional

- 1) Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
  - a) Guru melakukan pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk mata pelajaran yang diampunya, untuk mengidentifikasi materi pembelajaran yang dianggap sulit, melakukan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dan memperkirakan alokasi waktu yang diperlukan.
  - b) Guru menyertakan informasi yang tepat dan mutakhir di dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.
  - c) Guru menyusun materi, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berisi informasi yang tepat, mutakhir, dan yang membantu peserta didik untuk memahami konsep materi pembelajaran.
- 2) Mengembangkan Keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif.
  - a) Guru melakukan evaluasi diri secara spesifik, lengkap, dan didukung dengan contoh pengalaman diri sendiri.
  - b) Guru memiliki jurnal pembelajaran, catatan masukan dari teman sejawat atau hasil penilaian proses pembelajaran sebagai bukti yang menggambarkan kinerjanya.
  - c) Guru memanfaatkan bukti gambaran kinerjanya untuk mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran selanjutnya dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).
  - d) Guru dapat mengaplikasikan pengalaman PKB dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian pembelajaran dan tindak lanjutnya.

- e) Guru melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, mengikuti kegiatan ilmiah (misalnya seminar, konferensi), dan aktif dalam melaksanakan PKB.
- f) Guru dapat memanfaatkan TIK dalam berkomunikasi dan pelaksanaan PKB.

Sedangkan menurut Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Salah satu kompetensi yang wajib dimiliki oleh guru adalah kompetensi pedagogik. Dalam hal ini kompetensi pedagogik menurut Sulastri dalam Sarwantinah adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program pembelajaran, kemampuan melaksanakan program pembelajaran, dan kemampuan melaksanakan evaluasi hasil belajar atau penilaian.<sup>55</sup>

### c. Indikator Kinerja Guru

Menurut Depdiknas bahwa indikator kinerja guru yang kompeten antara lain adalah:<sup>56</sup>

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik
3. Penguasaan metode dan strategi mengajaja
4. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
5. Kemampuan mengelola kelas
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

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 dengann RPP (Rencana

<sup>55</sup>Sarwantinah. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Menyusun RPP Melalui Supervisi Akademik Secara Periodik. *Jurnal Kewarganegaraan*: Vol. 5 No. 1 Juni 2021. 108.

<sup>56</sup>Depdiknas, *Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Pengembangan Profesional Guru)*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2005), h, 14

Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).<sup>57</sup>

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

1) 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 Pelajaran
- e. Kegiatan pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber Pembelajaran.

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 (KD)
- d. Indikator
- e. Tujuan Pembelajaran
- f. Materi Pembelajaran
- g. Metode Pembelajaran

---

<sup>57</sup>Penilaian Kinerja Guru. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2008.

h. Langkah-Langkah Kegiatan

i. Sumber pembelajaran

j. Penilaian.

## 2) 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.

### a. 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.

### b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar madrasahnyanya. Dalam kenyataannya dilapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

### c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. 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.

### 3) Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

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

Untuk keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Adapun evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain.

Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku ataupun bekerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi dan penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Menurut Sulistyorini dalam Ahmad Susanto, menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi:<sup>58</sup>

- a. Unjuk kerja.
- b. Penguasaan materi.
- c. Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan.
- d. Penguasaan cara-cara penyesuaian diri.

---

<sup>58</sup>*Ibid*, h, 75.



- e. Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Contoh lain masih banyak yang dapat dijadikan sebagai gambaran dalam melakukan evaluasi kinerja guru.

Namun yang pasti, kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan di evaluasi karena guru mengemban tugas profesional. Artinya, tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Menurut Danim, guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian besar, yaitu: (a) guru sebagai pengajar; (b) guru sebagai pembimbing; dan (c) guru sebagai administrator kelas.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang evaluasi kinerja guru dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi: (a) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (b) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa; (c) penguasaan metode dan strategi mengajar; (d) pemberian tugas-tugas kepada siswa; dan (e) kemampuan mengelola kelas.

Terkait pelaksanaan supervisi akademik diperlukan alat untuk melakukan penilaian kinerja guru sebagai pedoman sekaligus acuan untuk kelancaran proses kegiatan tersebut, terdapat 6 (enam) instrument dalam kegiatan supervisi akademik, yaitu 1) instrument 1 untuk penilaian administrasi perangkat pembelajaran; 2) instrument 2 untuk penilaian RPP; 3) instrument 3 untuk penilaian pelaksanaan pembelajaran; 4) instrument 4 untuk penilaian evaluasi pembelajaran; 5) instrument 5 untuk tindak lanjut; 6) instrument 6 untuk penilaian kinerja guru. Instrument yang dipersiapkan oleh kepala madrasah dan tim yang membantu diadopsi dari instrument supervisi kurikulum 2013 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2016.<sup>59</sup>

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Banyak faktor yang memengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja guru yang di dalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhinya baik itu internal maupun eksternal. Faktor internal yang

---

<sup>59</sup>Parida, Bukman Lian, Artanti Puspita Sari. Implementasi Penilaian Kinerja Berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi Guru Melalui Instrumen Supervisi Akademik. Jurnal Pendidikan Tambusai. Vol 4, No. 2 Tahun 2020. 1678.

memengaruhi misalnya sistem kepercayaan menjadi pandangan hidup seorang guru. Faktor ini sangat besar pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Meskipun dalam realitasnya etos kerja seseorang tidak semata-mata tergantung pada nilai-nilai agama atau sistem kepercayaan dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kinerja.

Selanjutnya faktor eksternal kinerja guru, menurut M. Arifin dalam Muhaimin dikutip oleh Daryanto mengidentifikasikan ke dalam beberapa hal, di antaranya adalah:

- a. Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- b. Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- c. Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan.
- d. Penghargaan terhadap *need achievement* (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- e. Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, dan hiburan.

Sementara itu Buchari Zainun dalam Daryanto mengemukakan ada tiga faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, yaitu: (1) ciri seseorang; (2) lingkungan luar; dan (3) sikap terhadap profesi pegawai. Lingkungan luar meliputi budaya, politik, hukum, ekonomi, dan sosial. Sikap terhadap profesi pegawai meliputi kebijakan manajemen, gaya kepemimpinan, dan syarat kerja.<sup>60</sup> Menurut Diana dan Muhyadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru ialah supervisi kepala madrasah iklim kerja, motivasi kerja guru, status sosial ekonomi guru.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>Daryanto, *op.cit* 73-74

<sup>61</sup>Diana Pramesti, Muhyadi. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru. *Harmoni Sosial*: Vol. 5 No. 1 Maret 2018. 44.

### e. Konsep Islam Tentang Kinerja Guru

Kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, dan mengarahkan serta memandu peserta didik untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Dalam Al-Qur'an banyak sekali ayat-ayat yang berbicara tentang pendidik yang menjadi agen penting dalam pencapaian kinerja yang baik, di antaranya QS At- Taubah ayat 105:<sup>62</sup>

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الَّذِي نَكْتُمُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ [التوبه : 105]

Artinya:

Dan katakanlah, ”Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q.S. At-Taubah : 105)

Dalam ayat di atas jelaslah bahwa kinerja guru pada dasarnya lebih terarah kepada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memberikan pengaruh besar terhadap peserta didik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kesimpulannya bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai supervisi akademik, kepemimpinan kepala madrasah atau madrasah, kompetensi profesional guru dan disiplin kerja terhadap kinerja guru telah banyak dilakukan oleh para peneliti, baik dari lembaga-lembaga riset, para dosen atau konsultan baik dari kelompok maupun individu-individu. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian penulis yaitu:

---

<sup>62</sup>Arham bin Ahmad Yasin. Mushaf Ash-Shahib, (Depok: Hilal Media). h. 203

<b>Judul, Peneliti, Tahun Terbit</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
<p>“Implementasi Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, Zulfakar, Bukman Lian, Happy Fitria, 2020</p>	<p>Supervisi Akademik, Kinerja Guru</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa proses supervisi akademik dilaksanakan oleh kepala madrasah melalui beberapa tahapan yaitu 1) perencanaan kegiatan supervisi akademik; 2) pelaksanaan supervisi akademik; 3) melakukan umpan balik hasil supervisi akademik; dan 4) melakukan tindak lanjut hasil supervisi akademik.</p>
<p>“Manajemen Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani Dan Kesehatan SMK Di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul”, Syarif Santoso Dibyantoro, 2017</p>	<p>Supervisi Akademik, Kinerja Guru</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dapat meningkatkan kinerja guru PJOK, hal ini bisa diketahui dari: (1) Pelaksanaan supervisi akademik sudah sesuai dengan prosedur yaitu melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. (2) Pelaksanaan supervisi akademik mempunyai peran dalam proses pembelajaran, dengan hasil guru mampu menyusun RPP dengan benar, menggunakan dan memanfaatkan media pembelajaran secara baik, mampu mengaktifkan siswa melalui diskusi. (3) Kendala yang dihadapi selama pelaksanaan</p>

			supervisi akademik dalam berasal dari guru, pengawas, kepala madrasah, dan sarana prasarana.
“Supervisi Akademik Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Menengah Pertama Negeri 3 Ciawi Kabupaten Bogor”, Puspita Praditia, Berliana Kartakusumah, Hasan Bisri, 2020	Supervisi Akademik, Kinerja Guru	Kualitatif	Temuan hasil penelitian ini pertama, perencanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah SMPN 3 Ciawi Kabupaten Bogor dibuat satu kali dalam satu tahun pada bulan Oktober. Proses penyusunan perencanaan supervisi akademik dilaksanakan tim supervisi yang dipilih, ditetapkan dipimpin oleh kepala madrasah. Dokumen perencanaan supervisi akademik yang dihasilkan oleh tim supervisi akademik berupa a. lembar penilaian instrumen kegiatan pembelajaran b. daftar pertanyaan pra observasi c. daftar pertanyaan pasca observasi d. format evaluasi hasil supervisi e. daftar pengamatan kunjungan kelas. Kedua, pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah sesuai dengan program supervisi yang telah dibuat dan dilakukan secara bertahap yaitu praobservasi, observasi, pasca observasi dan dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Ketiga, tindak lanjut supervisi

			<p>akademik yang dilakukan kepala madrasah diimplementasikan dengan cara memanggil guru yang disupervisi, memberikan hasil nilai supervisi, memberikan saran dan motivasi dengan tujuan meningkatkan kinerja guru. Keempat, peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah dengan memberikan pembinaan, pelatihan, workshop, <i>In House Training</i> (IHT), Bimbingan Teknis (BIMTEK), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan mendatangkan narasumber yang dibutuhkan guru dalam usaha meningkatkan kinerja guru</p>
<p>“Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 4 Bandarlampung”, Ela Krisdiana, Sudirman Aminin, Riyanto, 2022</p>	<p>Supervisi Akademik, Kepala Madrasah, Kinerja Guru</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa: (1) Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah meliputi penyusunan Program kerja terdiri dari program tahunan dan program semester, kepala madrasah melakukan supervisi terhadap guru di mulai dari metode pengajaran sampai dengan aktifitas guru. (2) Meningkatkan kinerja guru meliputi: Program pelatihan didalam madrasah seperti bedah</p>

			<p>kurikulum, penyusunan perangkat, program pelatihan diluar madrasah seperti workshop, peningkatan kompetensi penulisan karya ilmiah, peningkatan kompetensi guru mata pelajaran, pelatihan penyusunan naskah soal ujian madrasah berstandar nasional. (3) Ewektifitas supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: Melakukan evaluasi seperti penilaian, pembinaan, pemantauan, dan analisis hasil pengawasan dalam satu semester. pelaksanaan tindak lanjut supervisi, bentuk tindak lanjut supervisi akademik dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan langsung dan tidak langsung.</p>
<p>“Implementasi Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Kec. Padang Tualang Kab. Langkat”, Kholidaziah,</p>	<p>Supervisi Akademik, Kinerja Guru</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan proses supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah melalui beberapa tahapan (1) Perencanaan supervisi akademik (2) Teknik supervisi akademik (3) Evaluasi supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah telah memiliki tanggungjawab yang besar dalam</p>

Hamidah D, Irwan, 2020			membantu segala permasalahan dan kebutuhan guru untuk mensukseskan pembelajaran yang bermutu di madrasah agar tercapainya tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan di atas disimpulkan Implementasi supervisi akademik kepala madrasah haruslah memiliki program kerja, melakukan pengawasan, mengukur dan menilai dari hasil kinerja yang telah dilakukan, maka dapat meningkatkan kualitas kerja para guru menjadi lebih baik.
---------------------------	--	--	--

Tabel 2.1  
Penelitian Yang Relevan

### C. Kerangka Pikir

Menurut Depdikbud dalam Fathurrohman dan Suryana dikutip oleh Ela Krisdiana supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Tujuan utama supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengajaran yang baik”.<sup>63</sup>

Sasaran supervisi akademik dimulai dari kegiatan perencanaan yang meliputi penyiapan perangkat pembelajaran seperti penyusunan program tahunan (prota) penyusunan program semester (promes) dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana

<sup>63</sup>Ela Krisdiana, Sudirman Aminin, Riyanto. Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Negeri 4 Bandar Lampung. Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol 2, No 1, 2022. h, 10



persiapan pembelajaran (RPP). Sedangkan pelaksanaan yaitu berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran yang berkaitan dengan penerapan atau penggunaan strategi/metode atau teknik pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media dan teknologi dalam pembelajaran, sampai dengan penilaian atau evaluasi terhadap proses pembelajaran meliputi penilaian hasil belajar peserta didik. Jadi, untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif maka diperlukan keterampilan yang profesional baik mengenai konseptual maupun interpersonal juga sekaligus terampil di sisi teknisnya.

Sementara itu dalam pelaksanaan supervisi akademik dapat digunakan berbagai pendekatan. Menurut Glickman dalam Daryanto yaitu pendekatan direktif (*directive orientation*), pendekatan nondirektif (*non-directive orientation*) dan pendekatan kolaboratif (*collaborative orientation*).<sup>64</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi akademik untuk mencapai tujuan dari supervisi akademik seorang supervisor dapat menggunakan berbagai teknik, antara lain ada dua teknik yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Menurut Ahmad Susanto yang dimaksud dengan teknik perorangan dalam kegiatan supervisi adalah bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi, baik yang terjadi di dalam kelas maupun di luar kelas. Maksud dari teknik perorangan ini, yaitu memberikan bimbingan perseorangan atau individu, seperti kunjungan kelas (*classroom visitation*) kunjungan observasi (*observation visits*), membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa, membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah. Sedangkan teknik yang bersifat kelompok adalah cara pelaksanaan supervisi terhadap sekelompok orang yang disupervisi antara lain mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*), diskusi kelompok (*group discussion*), penataran (*in-service training*), dan mengadakan seminar.<sup>65</sup>

Mengenai kinerja menurut Supardi dalam Puspa bahwa Kinerja guru ialah skill seorang pendidik dalam menjalankan kewajibannya yaitu melakukan kegiatan belajar di madrasah dan bertanggung jawab penuh terhadap semua siswa atau peserta didik di

---

<sup>64</sup>Daryanto, *op.cit*, h, 155

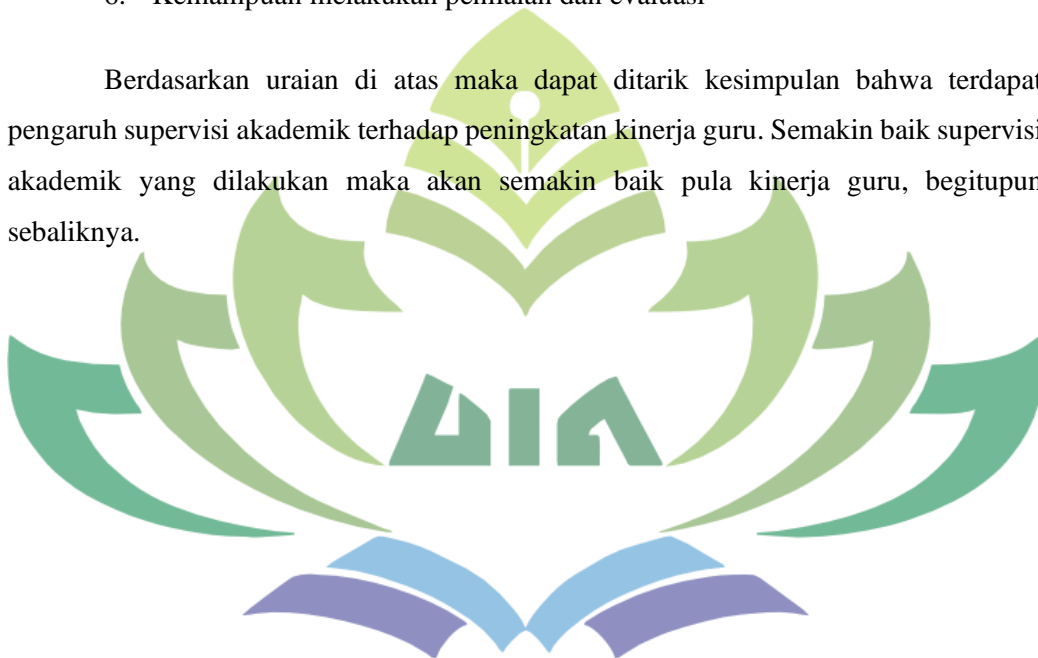
<sup>65</sup>Susanto, *op.cit*, h, 233

lingkungan madrasah dan menjadi tanggung jawab bagi pendidik untuk meningkatkan prestasi dan minat belajar peserta didik.<sup>66</sup>

Menurut Depdiknas bahwa indikator kinerja guru yang kompeten antara lain adalah:<sup>67</sup>

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik
3. Penguasaan metode dan strategi mengaja
4. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
5. Kemampuan mengelola kelas
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

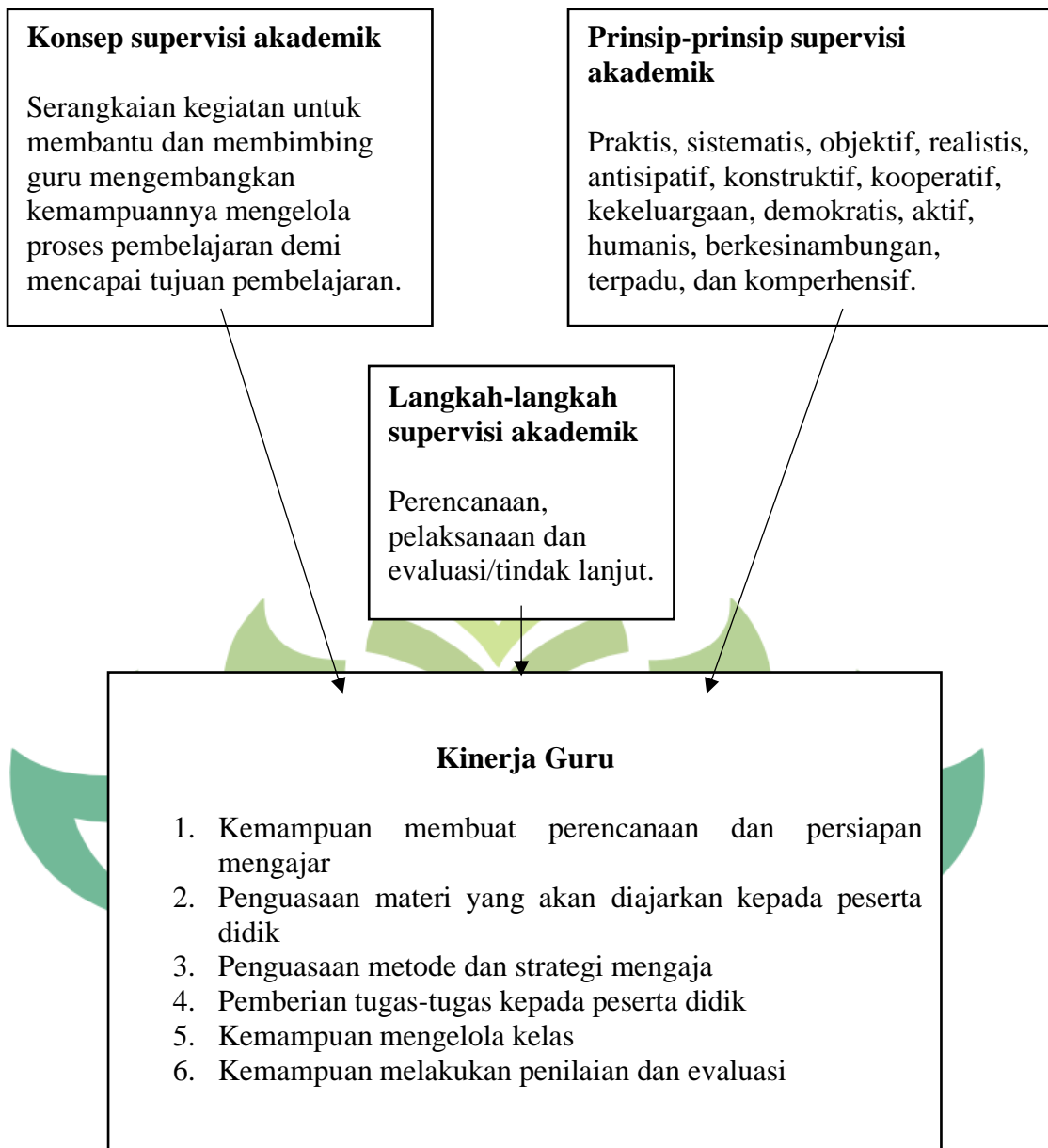
Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh supervisi akademik terhadap peningkatan kinerja guru. Semakin baik supervisi akademik yang dilakukan maka akan semakin baik pula kinerja guru, begitupun sebaliknya.



---

<sup>66</sup>Puspa, *op.cit*, h, 186

<sup>67</sup>Depdiknas, *op.cit*



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief Nuryana, Pawito, Prashtiwi Utari. 2019. "Pengantar Metode Penelitian Kepada Suatu Pengertian Yang Mendalam Mengenai Konsep Fenomenologi." *Ensains* 21.
- Ath-Thobari, Abu Ja'far Muhammad bin Ja'far. 2007. *Tafsir Ath-Thobari*. Jakarta: Pustaka Azzam.
- Bradley Setiyadi, Viona Rosalina. 2021. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Ilmiah Pendidikan* 79.
- Dalanggo, Heriyanto. 2019. "Strategi Perencanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah." *Jurnal Ideas* 381.
- Depdiknas. 2005. "Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Pengembangan Profesional Guru." *Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah* 14.
- Desi Srihayati, M. Ihsan, dan Sudirman. 2021. "Implementasi Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesional Guru Taman Kanak-Kanak di TK PKK 1 Yosomulyo Metro." *Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan* 98.
- Dian, Ari Prayoga. 2019. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang." *BRILIANT: Jurnal Riset dan Konseptual* 548.
- Diana Pramesti, Muhyadi. 2018. "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru." *Harmoni Sosial* 44.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. 2019. *Bahan Ajar Pengantar Supervisi Akademik*. Jakarta: Kemendikbud RI.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dirjen GTK. 2010. *Supervisi Akademik*. Jakarta: Kemendiknas.
- Dirjen Peningkatan Mutu dan Tenaga Kependidikan. 2010. *Buku Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- . 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Ela Krisdiana, Sudirman Aminin, Riyanto. 2022. "Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK N 4 Bandarlampung." *Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan* 10.
- Farida Elismatuti, Rohiat, Turdjai. 2017. "Hubungan Motivasi dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru SMP." *Manajer Pendidikan* 229-232.
- Fauzi, Ahmad. 2018. *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Karsiyem, Muhammad Nur Wangid. 2015. "Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Gugus III Sentolo Kulon Progo." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 201-212.
- Kompri. 2015. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- . 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Lalupanda, Erfy Melany. 2019. "Implementasi Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Mutu Guru." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 62.
- Lasino. 2022. "Penerapan Supervisi Observasi Kelas untuk Meningkatkan Kinerja Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran yang Efektif di SMA N 1 Toba Th 2020/2021." *Jurnal Penelitian Inovatif (Jupin)* 97.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marhawati, Besse. 2020. "Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah." *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 71.
- Mashuri Adsan, Muh Yunus, Muhammad Fahreza W. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Konsultatif Terhadap Etos Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan Di SMAN 10 Pangkep." *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurus Sekolah*.
- Mohamad Muspawi, Bradley Setiyadi, Ratih Elvirawati. 2021. "Potret Supervisi Akademik Kepala Sekolah Di SMK Negeri 1 Kota Jambi." *Jurnal Sains Sosio Humaniora* 300.
- Moleong, Lexy. J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Kristiawan, Yuyun Yuniarsih, Happy Fitria, Nola Refika. 2019. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Parida, Bukman Lian, Artanti Puspita Sari. 2020. "Implementasi Penilaian Kinerja Berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi Guru Melalui Instrumen Supervisi Akademik." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 1678.
- Permenag. 2012. *Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Bab VI Pasal 8, ayat 1*. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Permendiknas. 2007. *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Puspa Praditia, Berliana Kartakusumah, Hasan Bisri. 2020. "Supervisi Akademik Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Ciawi Kabupaten Bogor." *Tadbir Muwahhid* 185.
- Samsuadi. 2015. "Pengaruh Supervisi Akademik dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru." *Jurnal of Educational Science and Technology*.

- Santoso, Syarif. 2017. "Manajemen Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan SMK Di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul." *Jurnal Kependidikan* 129.
- Sarwantinah. 2021. "Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Menyusun RPP Melalui Supervisi Akademik Secara Periodik." *Jurnal Kewarganegaraan* 108.
- Setyowati, Endang. 2021. "Peningkatan Kinerja Guru Dalam Pengembangan Evaluasi Hasil Belajar Melalui Supervisi Akademik Kepala Sekolah di SDN 5 Sidorejo Tahun Pelajaran 2019/2020." *Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 182-183.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Ahmad. 2018. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Depok: Prenadamedia Group.
- Suwartini, Erni Agustina. 2017. "Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Mutu Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 65.
- Syauqi, Abrani. 2016. *Supervisi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Aswaja.
- Tjipto Djuhartono, Ulfiah, Hanafiah, Deti Rostini. 2021. "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Kejuruan." *Research and Development Journal Of Education* 103-104.
- Tutik Rachmawati, Daryanto. 2015. *Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Yasin, Arham bin Ahmad. n.d. *Mushaf Ash-Shahib*. Depok: Hilal Media.
- Zulfakar, Bukman Lian, Happy Fitria. 2020. "Implementasi Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *JMKSP* 231.



**INSTRUMEN WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH ALIYAH  
NEGERI (MAN) SE-KOTA BANDARLAMPUNG**

1. Seperti apa perencanaan program pelaksanaan supervisi yang sudah dijalankan?
2. Kapan jadwal pelaksanaan supervisi?
3. Seperti apa pelayanan yang sudah diberikan untuk meningkatkan kinerja para guru?
4. Bagaimana jalannya supervisi terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran?
5. Bagaimana supervisor menilai keterampilan guru dalam menyusun dan melaksanakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), memanfaatkan media dan TIK, serta hasil belajar peserta didik?
6. Bagaimana cara kepala sekolah dalam membina para guru?





**INSTRUMEN WAWANCARA DENGAN GURU MADRASAH ALIYAH  
NEGERI (MAN) SE-KOTA BANDARLAMPUNG**

1. Apakah Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi?
2. Kapan Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi?
3. Apakah supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah/Supervisor membantu dalam keberlangsungan pembelajaran?
4. Apakah Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas?
5. Apakah Kepala Sekolah/Supervisor memberikan penilaian terhadap kinerja atau keterampilan guru?



## WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH MAN 1 Bandarlampung

- Nama : H. Lukman Hakim, S.Pd, M.M  
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandarlampung  
Waktu dan tempat : Ruang TU, Sukarame, 16-02-2023, Pukul 13.59 WIB.
- Peneliti : Seperti apa perencanaan program pelaksanaan supervisi yang sudah dijalankan?
- Kepala Madrasah : Salah satu usaha untuk meningkatkan layanan adalah dengan supervisi sebagai kontrol bagi para pendidik dan tenaga kependidikan, tentunya untuk menyatukan visi, keinginan dengan menyamakan persepsi atau menyatukan langkah terlebih dahulu, bahwa 4 tahun ke depan madrasah ini akan seperti apa, dari potret kondisi madrasah (MAN 1) seperti saat ini. Salah satunya merubah kebiasaan para guru tentang kedisiplinan dalam menjalankan tupoksi guru/pendidik. Di awal tahun ajaran baru dengan adanya rapat kerja guna membuat Rencana Perangkan Pembelajaran (RPP), sebagai bentuk kesiapan untuk (bekerja) memulai tahun ajaran baru.
- Peneliti : Kapan jadwal pelaksanaan supervisi?
- Kepala Madrasah : Mulai dari awal semester selama satu tahun ajaran, terjadwal sesuai dengan arahan waka kurikulum dan ada juga supervisi yang tidak terjadwal semacam sidak di awal pembelajaran, di tengah, maupun di akhir pembelajaran.
- Peneliti : Seperti apa pelayanan yang sudah diberikan untuk meningkatkan kinerja para guru?
- Kepala Madrasah : Pengetahuan guru juga perlu diasah, guru di jadwalkan mengikuti diklat, lalu MGMP yang bekerja sama dengan setiap

mapel dengan SMA/SMK. Kemudian terdapat hal baru dengan mendampingi guru tamu (*guest teacher*).

Peneliti : Bagaimana jalannya supervisi terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran?

Kepala Madrasah : Apabila saya berhalangan karena dinas luar tentunya, maka saya akan menunjuk (*delegasi*) waka untuk menggantikan kegiatan kunjungan kelas, akan tetapi jika saya tidak berhalangan, tidak hanya pengawasan terhadap guru saja, tetapi juga ke tenaga pendidikan.

Peneliti : Bagaimana supervisor menilai keterampilan guru dalam menyusun dan melaksanakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), memanfaatkan media dan TIK, serta hasil belajar peserta didik?

Kepala Madrasah : Penilaian secara manajerial sudah dimulai sejak awal tahun ajaran, dengan RPP yang di koreksi oleh waka kurikulum untuk memastikan kesiapan pembelajaran.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam membina para guru?

Kepala Madrasah : Pembinaan diberikan kepada guru setelah proses evaluasi, apa saja keluhan dari para guru pada saat pembelajaran, kemudian menilai sejauh mana kinerja guru, lalu selanjutnya memberikan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut dengan pembinaan, apabila ditemui guru yang melakukan indisipliner (tidak hadir di jam pelajaran) maka akan dipanggil untuk dibicarakan secara empat mata, namun apabila sudah berulang kali menimbulkan kegaduhan, maka guru yang bersangkutan akan dipanggil untuk membuat berita acara secara tertulis, kemudian di tanda tangani, bahkan jika melibatkan pihak ketiga (wali murid) akan disertakan materai.

**WAWANCARA DENGAN GURU MAN 1 Bandarlampung**

Nama : Miskiah, S.Pd  
Bdang Studi : Matematika  
Waktu dan tempat : Ruang guru, Sukarame, 5-06-2023, Pukul 09.29 WIB.

Peneliti : Apakah Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi?

Guru : Pelaksanaan supervisi dilakukan sejak di awal semester, dengan menyusun RPP yang kemudian dikumpulkan untuk diperiksa, sedangkan di akhir semester biasanya dilakukan pembinaan.

Peneliti : Kapan Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi?

Guru : Kegiatan supervisi dimulai sejak tahun ajaran baru, pada pelaksanaannya kepek sering melakukan pengawasan secara langsung keliling kelas dan masuk ke dalam kelas, berinteraksi dengan kami para guru dan murid.

Peneliti : Apakah supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah/Supervisor membantu dalam keberlangsungan pembelajaran?

Guru : Bahwa selama ini pengawasan pembelajaran atau kunjungan ke setiap kelas dilakukan oleh kepek ataupun waka kurikulum. Kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepek maupun waka membantu keberlangsungan kami guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di dalam kelas, lalu dalam meningkatkan kompetensi kami juga diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan seperti diklat, seminar dan ada juga MGMP sampai kegiatan lain yang tentunya menambah wawasan kami. Adanya kegiatan tersebut dapat dimanfaatkan kami para guru untuk menambah wawasan karena menghadirkan narasumber dan tema pembahasan yang berkenaan dengan keberlangsungan pembelajaran mulai dari penyusunan perangkat pembelajaran sampai pelatihan dalam meningkatkan kompetensi mengajar.

Peneliti : Apakah Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas?

- Guru : Setiap guru diberikan kebebasan untuk menerapkan tehnik mengajar tersendiri tidak harus leterlek dari RPP yang sudah dibuat oleh para guru, apabila tidak memungkinkan untuk menggunakan perangkat media di dalam kelas, maka tidak perlu digunakan kemudian silahkan untuk melakukan improvisasi pada saat mengajar, hanya saja tetap dengan acuan dari RPP tersebut.
- Peneliti : Apakah Kepala Sekolah/Supervisor memberikan penilaian dan pembinaan terhadap kinerja atau keterampilan guru?
- Guru : Tahapan dalam evaluasi para guru bisa di mulai dari meninjau melalui tabel penilaian, dengan sasaran utama adalah kinerja para guru yang terwujud dari tingkat kedisiplinan para guru di saat jam pelajaran, lalu apabila menerima laporan dari guru piket atau bahkan laporan dari peserta didik yang menyuarakan ketidakpuasan terhadap cara guru dalam mengajar, hal itu menjadi catatan khusus, apabila ditemukan kasus guru yang sudah berulang kali melakukan pelanggaran/indisipliner seperti contoh terlambat pada saat jam mengajar atau tidak hadir tanpa adanya keterangan maupun cara mengajar yang kurang baik, selanjutnya kepala sekolah sebagai supervisor akan menindak lanjuti dengan memanggil guru terkait untuk dilakukan pembinaan. Adapun hasil evaluasi melalui penilaian maupun catatan akan dibahas pada saat rapat koordinasi.

**HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH  
MAN 2 Bandarlampung**

- Nama : Drs. Nauval  
 Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandarlampung  
 Waktu dan tempat : Ruang kepala, Tb. Selatan, 15-02-2023, Pukul 10.21 WIB.
- Peneliti : Seperti apa perencanaan program pelaksanaan supervisi yang sudah dijalankan?
- Kepala Madrasah : Supervisi dilaksanakan di awal tahun ajaran yang terbagi dua semester, dengan memberikan SK tugas kepada waka dan guru senior untuk melakukan penilaian kepada guru, membuat jadwal pelaksanaan supervisi. Kemudian menyiapkan form terkait kesiapan dan kelengkapan guru untuk memulai proses pembelajaran dan melakukan pemeriksaan terhadap RPP para guru.
- Peneliti : Kapan jadwal pelaksanaan supervisi?
- Kepala Madrasah : Pelaksanaan supervisi untuk penilaian dalam satu tahun itu ada 2 kali, adanya di bulan Juli-Desember dan Januari-Juni.
- Peneliti : Seperti apa pelayanan yang sudah diberikan untuk meningkatkan kinerja para guru?
- Kepala Madrasah : Mengikutsertakan para guru dalam kegiatan undangan pelatihan dari kementerian/ kanwil, lalu kemudian *workshop*, *In House Training*, dan moderenisasi beragama, serta sosialisasi terkait peningkatan kompetensi guru.
- Peneliti : Bagaimana jalannya supervisi terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran?
- Kepala Madrasah : Terkait pengawasan secara langsung ke kelas, saya tidak langsung secara otomatis melakukan tugas tersebut karena

sudah memberikan tugas tersebut kepada waka kurikulum, hanya sesekali saja, jika mendapat laporan terkait permasalahan, misalkan terdapat guru yang jarang masuk atau hanya memberi tugas saja.

Peneliti : Bagaimana supervisor menilai keterampilan guru dalam menyusun dan melaksanakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), media dan TIK, serta hasil belajar peserta didik?

Kepala Madrasah : Adanya hasil dari rekap nilai akan dilakukan tindak lanjut, dari laporan tim supervisor yang ada. Misalkan dari cara mengajar maupun metode dalam mengajar. Penilaian harus benar-benar memberikan penilaian secara objektif bukan nilai apa adanya dan jangan karena suatu kedekatan sehingga membuat peniaian tidak berjalan dengan objektif.

Peneliti : Bagaimana cara kepala sekolah dalam membina para guru?

Kepala Madrasah : Kalau sudah dilakukan penilaian oleh supervisor, maka itu akan menjadi acuan saya untuk menilai apakah guru tersebut sudah baik dalam menjalankan tugasnya, saya juga melihat dari catatan di instrumen penilaian. Apabila ada guru yang perlu dilakukan pemanggilan, hal tersebut saya manfaatkan untuk berkomunikasi secara langsung dengan para guru, nantinya bisa menjadi masukan untuk kedepannya dan juga bisa mencari solusi jika ditemukan masalah selama proses pembelajaran berlangsung. Kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, diklat, workshop juga merupakan bagian dari pembinaan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru.

## WAWANCARA DENGAN GURU MAN 2 Bandarlampung

Nama : Yulia Salma, S.Ag., M.Pd  
Bdang Studi : Fiqih  
Waktu dan tempat : Ruang guru, Tb. Selatan, 02-08-2022, Pukul 14.02 WIB.

Peneliti : Apakah Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi?

Guru : Mengenai kesiapan kami sebelum ajaran baru dimulai, kami sudah harus memiliki pedoman berupa silabus dan RPP, dengan dibagi beberapa kelompok membantu kami untuk saling berdiskusi mengenai apabila ada pembaharuan mengenai kurikulum terbaru dan bisa juga apabila tahun ajaran lalu saya mengajar di kelas 10 dan di tahun ajaran baru ini saya mengajar kelas 12, pasti ada perubahan RPP dan silabus.

Peneliti : Kapan Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi?

Guru : Sebelum tahun ajaran baru dimulai, kami para guru sudah harus menyusun RPP sesuai bidang studi yang kami ampu pada semester tersebut. Dalam proses pembelajaran, kepala sekolah telah membagi beberapa kelompok dengan menunjuk beberapa supervisor, yang meliputi waka dan para guru senior, tujuannya agar para guru dapat lebih mudah dalam menyusun RPP dan penilaian kinerja di akhir tahun ajaran. Kemudian para supervisor tersebut memberikan laporan kepada kepala sekolah selaku supervisor utama di MAN 2. Pelaksanaan supervisi tersebut berlangsung 2 kali dalam satu tahun ajaran.

Peneliti : Apakah supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah/Supervisor membantu dalam keberlangsungan pembelajaran?

Guru : Mengenai kegiatan yang kami ikuti sesuai arahan kepek dan waka kurikulum, sebagai upaya sekolah dalam memberikan pelayanan berupa kegiatan tambahan bagi kami para guru, tentu kami menyambut baik setiap kegiatan yang kami ikuti.

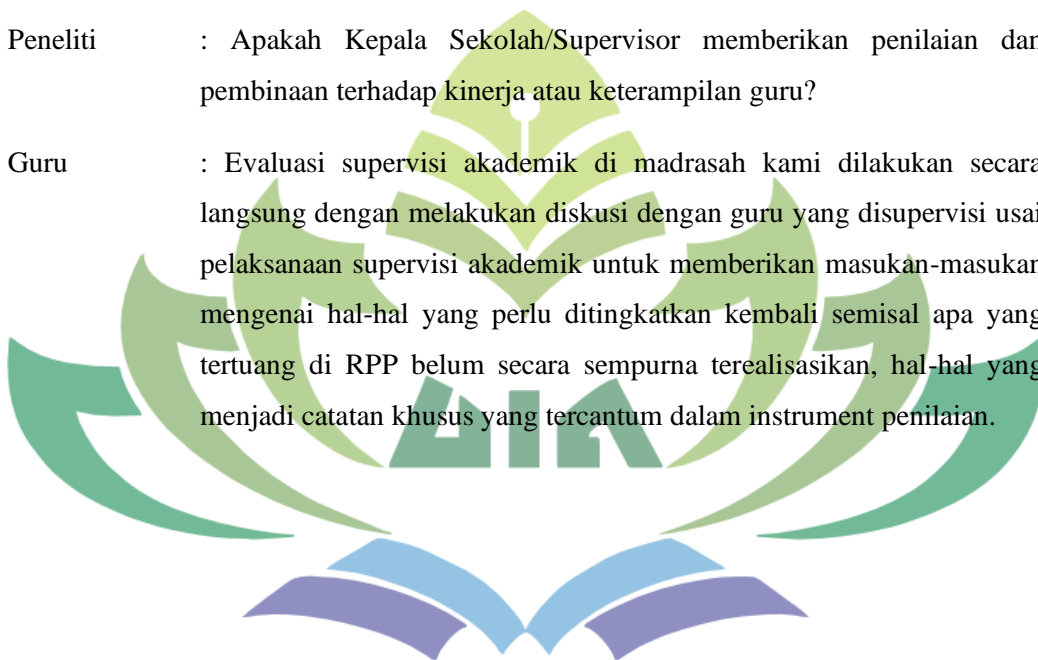


Peneliti : Apakah Kepala Sekolah/Supervisor melaksanakan supervisi terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas?

Guru : Selain melaksanakan pengawasan secara langsung maupun dengan dibantu oleh kami waka dalam melakukan sidak pada saat kegiatan belajar di kelas. Sebelum masuk ke dalam kelas supervisor sudah terlebih dahulu mensupervisi perangkat pembelajaran kami, barulah setelah itu melakukan penilaian ke dalam kelas untuk melihat cara kami mengajar dan kemudian memberikan penilaian dan catatan yang ada di instrument penilaian.

Peneliti : Apakah Kepala Sekolah/Supervisor memberikan penilaian dan pembinaan terhadap kinerja atau keterampilan guru?

Guru : Evaluasi supervisi akademik di madrasah kami dilakukan secara langsung dengan melakukan diskusi dengan guru yang disupervisi usai pelaksanaan supervisi akademik untuk memberikan masukan-masukan mengenai hal-hal yang perlu ditingkatkan kembali semisal apa yang tertuang di RPP belum secara sempurna terealisasikan, hal-hal yang menjadi catatan khusus yang tercantum dalam instrument penilaian.





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PUSAT PERPUSTAKAAN**

Jl.Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131  
Telp.(0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: [www.radenintan.ac.id](http://www.radenintan.ac.id)

SURAT KETERANGAN

Nomor: B- 2415 / Un.16 / P1 /KT/ X / 2023

**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I  
NIP : 197308291998031003  
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung

Menerangkan bahwa tesis dengan judul:

**SUPERVISI AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH  
ALYAH NEGERI (MAN) SE-KOTA BANDARLAMPUNG**

Karya :

NAMA	NPM	PPs/PRODI
A. Syauqoni Iqbal	2086131001	S2/MPI

Bebas plagiasi sesuai dengan hasil pemeriksaan tingkat kemiripan sebesar 20 % dan dinyatakan **lulus** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

Bandar Lampung, 17 Oktober 2023  
Kepala Pusat Perpustakaan



**Dr. Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I**  
NIP.197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository;
3. Cek Turnitin dilaksanakan di Prodi MPI S2 PPs UIN Raden Intan Lampung;
4. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Tesis Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
PASCASARJANA**

PROGRAM STUDI MAGISTER  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

# Surat Keterangan

Diberikan Kepada :

**A. SYAUQONI IQBAL  
NPM. 2086131001**

Telah melakukan Tes Plagiarisme Tesis Bab I, IV, dan V yang dilakukan oleh Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, dengan tingkat kemiripan rata-rata sebesar :

**20% (Dua Puluh Persen)**

Hal-hal di luar hasil ini, menjadi tanggung jawab yang bersangkutan.

Bandar Lampung, 13 April 2023

Mengetahui  
Ketua Program Studi,

Dr. Sovia Mas Ayu, M.A.  
NIP. 197611302005012006



Sekretaris,

Dr. Junaidah, S. Ag., M. A.  
NIP. 197611182003122002



# Turnitin Syauqoni Iqbal 2

## ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://gtk.kemdikbud.go.id">gtk.kemdikbud.go.id</a> Internet Source	4%
2	<a href="http://edunesia.org">edunesia.org</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://www.jontarnababan.com">www.jontarnababan.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://jurnal.univpgri-palembang.ac.id">jurnal.univpgri-palembang.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://jptam.org">jptam.org</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://digilib.uinkhas.ac.id">digilib.uinkhas.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	1%

10	<a href="http://jurnal.ideaspublishing.co.id">jurnal.ideaspublishing.co.id</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://repository.uinjambi.ac.id">repository.uinjambi.ac.id</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://pdfs.semanticscholar.org">pdfs.semanticscholar.org</a> Internet Source	1 %
13	<a href="http://repository.unib.ac.id">repository.unib.ac.id</a> Internet Source	1 %
14	<a href="http://journal.uny.ac.id">journal.uny.ac.id</a> Internet Source	1 %
15	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	1 %
16	<a href="http://pustaka.unp.ac.id">pustaka.unp.ac.id</a> Internet Source	1 %
17	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	1 %
18	Submitted to Universitas Lancang Kuning Student Paper	1 %
19	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	1 %
20	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	1 %
21	<a href="http://journal2.um.ac.id">journal2.um.ac.id</a> Internet Source	1 %

---

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On