

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Peran Supervisor Madrasah**

##### **1. Pengertian Supervisi Pendidikan**

Pengertian supervisi dilihat dari terminologi supervisi berasal dari bahasa Inggris "*supervision*" terdiri dari dua kata "*super*" dan "*vision*" berarti "atas" dan "melihat". Supervisi berarti melihat dari atas atau menilik pekerjaan secara keseluruhan. Orang yang melakukan kegiatan supervisi ini disebut supervisor.<sup>1</sup>

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

Menurut pendapat Certo "*supervisor is manager at the level of management, which means that the employees reporting to the supervisor are not manager*".<sup>2</sup> Artinya supervisor adalah manajer pada level pertama dari suatu proses manajemen, yang artinya bahwa karyawan melapor kepada supervisor bukan pada manajer.

Menurut Better "*A supervisor is any person who is given authority and responsibility for planning and controlling the work of a group by close*

---

<sup>1</sup> Ametembun NA, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rama, 1971) h 1

<sup>2</sup> Certo (1997: 4)

*contact*".<sup>3</sup> Makna yang terkandung yaitu bahwa supervisor adalah seseorang yang mempunyai kewenangan dan merespon untuk perencanaan dan pengontrolan secara langsung pekerjaan sekelompok orang. Berdasarkan pendapat ini maka seorang supervisor adalah orang yang mempunyai kewenangan secara langsung untuk merencanakan, merespon dan mengontrol berbagai aktivitas dan kegiatan yang telah direncanakan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Lovell and Willes yaitu "*A supervisor is person formally designated by the organization as supervisor to improve curriculum and instruction in order to improve the quality of learning student*".<sup>4</sup> Pendapat ini dapat diartikan bahwa supervisor adalah pejabat formal yang ditunjuk oleh organisasi pengawas dalam rangka pengembangan kurikulum dan memberi pengarahan akan kebutuhan pengembangan kualitas belajar siswa.

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

---

<sup>3</sup> Better (1973: 4)

<sup>4</sup> Lovell and Willes (1983: 11)

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

Menurut Made Pidarta pengertian supervisi yaitu supervisi merupakan suatu proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan dalam hal ini kepala sekolah terhadap guru dan personalia sekolah lainnya yang bertanggungjawab atas proses pembelajaran dengan harapan siswa dapat belajar secara efektif dan prestasi belajar yang semakin meningkat.<sup>5</sup>

Pendapat lain dikemukakan oleh Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, yaitu bahwa supervisi adalah usaha-usaha yang dilakukan petugas sekolah dalam memimpin guru dan petugas sekolah dalam hal memperbaiki pengajaran, menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan, dan perkembangan guru, serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran serta metode mengajar.<sup>6</sup>

Dari pengertian di atas, supervisi adalah sebuah proses bimbingan yang dilakukan atasan dalam kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan proses dan prestasi belajar. Proses ini tentu sebagai upaya melihat bagaimana

---

<sup>5</sup> Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 5

<sup>6</sup> Sahertian.P.A, Mataheru.F, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional,1981) h 18

dari kegiatan di sekolah yang masih negatif diupayakan menjadi positif, dan melihat mana yang sudah positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih positif lagi. Penjelasan selanjutnya secara eksplisit menunjukkan beberapa komponen yang sangat mempengaruhi proses pembelajaran seperti pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru, adanya revisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran serta metode mengajar. Komponen inilah yang menjadi sasaran atau obyek pelaksanaan supervisi.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa supervisi pada hakikatnya merupakan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru dan staf sekolah lainnya agar mampu bekerja lebih baik. Supervisi yang baik pada dasarnya lebih didasarkan pada upaya bagaimana membina para guru dalam rangka memperbaiki kinerjanya yang masih kurang, memecahkan hambatan dalam mengerjakan tugasnya serta meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah harus memperlakukan guru sebagai orang yang berpotensi untuk maju dan berkembang lebih baik, sehingga tidak terkesan pelaksanaan supervisi hanya mencari kesalahan-kesalahan guru dalam melaksanakan tugas tetapi lebih diarahkan pada proses pembinaan.

Pengertian lain supervisi menurut Kimball Wiles sebagaimana dikutip Burhanuddin, mengatakan bahwa supervisi meliputi dua pengertian yaitu bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar secara lebih luas,

juga mencakup segenap aktivitas yang dirancang untuk pengembangan pengajaran pada semua level organisasi sekolah.<sup>7</sup>

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

- 1) Supervisi berhubungan erat dengan kegiatan pengajaran, namun tidak berhubungan langsung dengan murid;
- 2) Ia berfungsi untuk kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah untuk mencapai tujuan hasil yang lebih baik; dan
- 3) Supervisi pengajaran bertujuan untuk mengadakan pemeliharaan dan perbaikan pelaksanaan proses belajar mengajar.<sup>8</sup>

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa supervisi adalah bentuk pembinaan terhadap guru dalam usaha untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Dalam hal ini P. Adams dan Frank G. Dickey berpendapat, bahwa supervisi adalah program yang terencana untuk memperbaiki pengajaran. Inti dari supervisi pada hakekatnya adalah memperbaiki hal belajar dan mengajar. Program ini dapat berhasil bila supervisor memiliki ketrampilan (*skill*) dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan orang lain (guru dan petugas pendidikan lainnya).<sup>9</sup>

Pengertian di atas menunjukkan bahwa supervisi dipahami sebagai pelayanan terhadap guru, baik individual maupun kelompok. Supervisi

---

<sup>7</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 282-283

<sup>8</sup> Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta: Transmisi Media, 2008), cet. II, h. 13

<sup>9</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), h. 39

dimaksudkan sebagai bantuan menolong guru-guru dalam memperbaiki proses pembelajaran. Pendapat ini menunjukkan bahwa dalam supervisi ada seseorang yang memberikan bantuan yang disebut supervisor dan orang yang mendapatkan bantuan yang disebut guru.

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

Dengan demikian supervisi pada hakikatnya adalah suatu aktivitas proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien dengan prestasi dan mutu belajar yang semakin meningkat. Sedangkan yang melakukan aktivitas supervisi di sekolah tersebut adalah kepala sekolah. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini

merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan

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

Menurut Ametembun, fungsi supervisi pendidikan yaitu penelitian, penilaian, perbaikan, dan peningkatan. Supervisi berfungsi sebagai alat untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang situasi pendidikan sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk menilai situasi. Perbaikan atau pengembangan akan bisa dirumuskan jika telah mendapatkan hasil dari penilaian yaitu, baik dan buruk, memuaskan atau mengecewakan, maju, mundur atau bahkan macet. Berbagai situasi tersebut segera dicari cara untuk memperbaikinya sedangkan yang baik dan memuaskan dapat dikembangkan menuju hasil yang lebih baik, inilah fungsi supervisi pendidikan yang disebut dengan peningkatan.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ametembun, *Op Cit*, h 34

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

Menurut Suharsimi Arikunto, fungsi supervisi yaitu:

- a. Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran yang tertuju pada aspek akademik yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada siswa. Fokus yang menjadi perhatian utama supervisor adalah bagaimana perilaku siswa yang belajar, dengan bantuan atau tanpa bantuan guru.
- b. Fungsi memicu unsur yaitu berfungsi sebagai alat penggerak terjadinya perubahan yang tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan atau bahkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.
- c. Fungsi membina dan memimpin, yaitu pelaksanaan supervisi pendidikan diarahkan kepada guru dan tenaga tata usaha. Sasaran utama adalah guru sehingga apabila guru sudah meningkat maka akan ada dampaknya bagi siswa.<sup>11</sup>

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

- a. Fungsi utama ialah membantu sekolah yang sekaligus mewakili pemerintah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yaitu membantu mengembangkan potensi individu peserta didik.
- b. Fungsi tambahan ialah membantu sekolah dalam membina para guru dan staf personalia agar ingin bekerja dan mengajar dengan baik dan dalam mengadakan kontak dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat serta memelopori kemajuan masyarakat sekitar.<sup>12</sup>

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

<sup>11</sup> Suharsimi.A, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: Asdi Mahastya, 2004) h 13

<sup>12</sup> Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 15



- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru.
- d. Menstimulasikan usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus.
- f. Menganalisa situasi belajar mengajar.
- g. Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf.
- h. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.<sup>13</sup>

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

- a. Sebagai penggerak perubahan.
- b. Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran.
- c. Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia.
- d. Sebagai kepemimpinan kooperatif.<sup>14</sup>

Adapun secara rinci, fungsi pengawas selaku supervisor dalam pelaksanaan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Bidang manajemen dan kepemimpinan
  - 1) Menyusun rencana dan kebijakan bersama
  - 2) Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan
  - 3) Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok atau moral yang tinggi kepada anggota kelompok
  - 4) Mengikutsertakan semua anggota dalam mengambil dan menetapkan keputusan
  - 5) Membagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi dan kecakapan masing-masing
  - 6) Mempertinggi daya kreativitas anggota

<sup>13</sup>Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 26

<sup>14</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 227

- 7) Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok, sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama
- b. Bidang hubungan kemanusiaan
    - 1) Memanfaatkan kekeliruan/kesalahan yang dialami guru untuk dijadikan pelajaran dan upaya perbaikan selanjutnya
    - 2) Membantu mengatasi kekurangan/kesulitan yang dialami anggota kelompok
    - 3) Mengarahkan anggota kelompok pada sikap-sikap yang demokratis
    - 4) Memupuk rasa saling menghormati antar sesama anggota kelompok
    - 5) Menghilangkan rasa curiga-mencurigai sesama kelompok
  - c. Bidang pembinaan proses kelompok
    - 1) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing anggota
    - 2) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai antar sesama anggota
    - 3) Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong
    - 4) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok
    - 5) Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan perselisihan pendapat di antara anggota-anggota kelompok
    - 6) Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan lainnya
  - d. Bidang administrasi personel
    - 1) Memilih personel yang memiliki syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk pekerjaan
    - 2) Menempatkan personel-personel pada tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing
    - 3) Mengusahakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja dalam mencapai hasil maksimal berupa kualitas madrasah
  - e. Bidang evaluasi
    - 1) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terperinci
    - 2) Menguasai dan memiliki norma atau ukuran yang akan digunakan sebagai criteria penilaian
    - 3) Menguasai teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada
    - 4) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>H.M. Amin Thaib BR dan Sahrul Sobirin (eds.), *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah*, (Jakarta: Ditjenbaga Islam, Depag RI, 2005), h. 12-15

Setelah membahas fungsi-fungsi dari supervisi di atas, maka pada dasarnya ada kaitan yang menunjukkan secara tidak langsung antara fungsi supervisi dan tujuan supervisi. Tujuan supervisi secara umum ialah membantu perkembangan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik dan efektif. Usaha perbaikan belajar dan mengajar ditujukan pada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu, pembentukan pribadi anak yang utuh dan maksimal. Ditambahkan oleh Ametembun bahwa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, maka tujuan supervisi pendidikan yaitu membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia-manusia pembangunan dewasa yang ber-Pancasila.<sup>16</sup>

Secara nasional tujuan konkrit dari supervisi pendidikan antara lain:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru-guru dalam memnuhi kebutuhan belajar murid-murid.
- e. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- f. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- g. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- h. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- i. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dengan baik dalam pembinaan sekolah.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ametembun. NA, *Op Ci*, h. 24-25

<sup>17</sup> Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 24

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

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

### **3. Kedudukan dan Tugas Pokok Supervisor Madrasah**

Tugas pokok supervisor sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok

dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

- a. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah,
- b. Melakukan evaluasi dan *monitoring* pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya,
- c. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah.

Secara rinci tugas pokok supervisi di sekolah umum dan madrasah mencakup menilai dan membina pelaksanaan mata pelajaran PAI atau pelajaran agama di madrasah. Tugas ini meliputi:

- a. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengembangan agama Islam dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
- b. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru PAI dan guru di madrasah.
- c. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler PAI pada tingkatan sekolah/madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>18</sup>

Berdasarkan penjelasan tugas pokok di atas maka kegiatan yang dilakukan oleh supervisor antara lain:

- a. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.

---

<sup>18</sup>Depag RI, *Kepengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2005), h. 7- 8

- b. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
- c. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
- d. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
- e. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan siswa.
- f. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah.
- g. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan *stakeholder* lainnya.
- h. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
- i. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.

- j. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan uraian tugas-tugas supervisor sebagaimana dikemukakan di atas, maka seorang supervisor satuan pendidikan banyak berperan sebagai: penilai, peneliti, pengembang, pelopor/inovator, motivator, konsultan, dan kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya.

Dalam buku kerja pengawas menjelaskan tugas pokok pengawas selaku supervisor sekolah, diantaranya; melaksanakan pembinaan guru dan kepala sekolah, melaksanakan penilaian kinerja guru dan kepala sekolah, melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan kepala sekolah serta pembimbingan penelitian tindakan.

Tugas pokok supervisor sekolah adalah melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial melalui pemantauan, penilaian, pembinaan, pelaporan, dan tindak lanjut. Hal ini seperti yang dikutip dari Dediknas Dirjen PMPTK yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan Supervisi Akademik
  - a. Memantau: (1) Pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar (2) Keterlaksanaan kurikulum tiap mata pelajaran.
  - b. Menilai: Kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran/bimbingan.
  - c. Membina: 1. Guru dalam menyusun silabus dan RPP (2) Guru dalam proses melaksanakan pembelajaran di kelas/laboratorium/lapangan (3)

- Guru dalam membuat, mengelola, dan menggunakan media pendidikan dan pembelajaran (4) Guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan (5) Guru dalam mengolah dan menganalisis data hasil penilaian (6) Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas.
- d. Melaporkan dan Tindak Lanjut: (1) Hasil pengawasan akademik pada sekolah-sekolah yang menjadi binaannya (2) Menindaklanjuti hasil-hasil pengawasan akademik untuk meningkatkan kemampuan profesional guru
2. Kegiatan Supervisi Manajerial.
- a. Memantau: (1) Pelaksanaan ujian nasional, PSB, dan ujian sekolah (2) Pelaksanaan standar nasional pendidikan
- b. Menilai: Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya.
- c. Membina: (1) Kepala Sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah (2) Kepala Sekolah dalam mengkoordinir pelaksanaan program bimbingan konseling.
- d. Melaporkan dan Tindak Lanjut: (1) Hasil pengawasan manajerial pada sekolah-sekolah binaannya (2) Menindaklanjuti hasil-hasil pengawasan manajerial untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan satuan pendidikan.<sup>19</sup>

Untuk lebih jelasnya uraian di atas dapat di jelaskan dalam table berikut, yaitu:

**Tabel 1.**  
Tugas Pokok Pengawas (Supervisor)

Rincian Tugas	Pengawasan Akademik (Teknis Pendidikan/Pembelajaran)	Pengawasan Manajerial (Administrasi dan Manajemen Sekolah)
<i>Inspecting/</i> Pengawasan	1. Pelaksanaan kurikulum mata pelajaran 2. Proses pembelajaran/praktikum/studi lapangan 3. Kegiatan ekstra kurikuler 4. Penggunaan media, alat bantu dan sumber belajar 5. Kemajuan belajar siswa	1. Pelaksanaan kurikulum sekolah 2. Penyelenggaraan administrasi sekolah 3. Kinerja kepala sekolah dan staf sekolah 4. Kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah 5. Kerjasama sekolah dengan masyarakat

<sup>19</sup> Dikutip dari Petunjuk Teknis Penelitian Tindakan Sekolah (*School Action Research*) Peningkatan Kompetensi Supervisi Pengawas Sekolah SMA/SMK, Depdiknas, Dirjen PMPTK, 2007.



	6. Lingkungan belajar	
<i>Advising/</i> Menasehati	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menasehati guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif</li> <li>2. Guru dalam meningkatkan kompetensi profesional</li> <li>3. Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar</li> <li>4. Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas</li> <li>5. Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogic</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan</li> <li>2. Kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan</li> <li>3. Kepala sekolah dalam peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah</li> <li>4. Menasehati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah</li> <li>5. Kepala sekolah dan staf dalam kesejahteraan sekolah</li> </ol>
<i>Monitoring/</i> Memantau	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketahanan pembelajaran</li> <li>2. Pelaksanaan ujian mata pelajaran</li> <li>3. Standar mutu hasil belajar siswa</li> <li>4. Pengembangan profesi guru</li> <li>5. Pengadaan dan pemanfaatan sumber-sumber belajar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggaraan kurikulum</li> <li>2. Administrasi sekolah</li> <li>3. Manajemen sekolah</li> <li>4. Kemajuan sekolah</li> <li>5. Pengembangan SDM sekolah</li> <li>6. Penyelenggaraan ujian sekolah</li> <li>7. Penyelenggaraan penerimaan siswa baru</li> </ol>
<i>Coordinating/</i> Mengkoordinir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan inovasi pembelajaran</li> <li>2. Pengadaan sumber-sumber belajar</li> <li>3. Kegiatan peningkatan kemampuan profesi guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkoordinir peningkatan mutu SDM sekolah</li> <li>2. Penyelenggaraan inovasi di sekolah</li> <li>3. Mengkoordinir akreditasi sekolah</li> <li>4. Mengkoordinir kegiatan sumber daya pendidikan</li> </ol>
<i>Reporting/</i> Melaporkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran</li> <li>2. Kemajuan belajar siswa</li> <li>3. Pelaksanaan tugas kepengawasan akademik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja kepala sekolah</li> <li>2. Kinerja staf sekolah</li> <li>3. Standar mutu pendidikan</li> <li>4. Inovasi pendidikan</li> </ol>

#### 4. Pelaksanaan dan Teknik Supervisi Akademik

##### a. Definisi Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.<sup>20</sup> Supervisi akademik tidak terlepas dari

<sup>20</sup>Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M Ross-Gordon, *Supervision; and Instructional Leadership, A Developmental Approach*. (Boston: Allyn and Bacon, 2004), p. 34

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

#### **b. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik**

Tujuan supervisi akademik adalah:

- 1) Membantu guru mengembangkan kompetensinya,
- 2) Mengembangkan kurikulum,

- 3) Mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).<sup>21</sup>

Supervisi akademik merupakan salah satu fungsi mendasar (*essential function*) dalam keseluruhan program sekolah.<sup>22</sup> Hasil supervisi akademik berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru.

### c. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Adapun prinsip-prinsip supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- 1) Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah.
- 2) Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
- 3) Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.
- 4) Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.
- 5) Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- 6) Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- 7) Kooperatif, artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
- 8) Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
- 9) Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
- 10) Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
- 11) Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor
- 12) Berkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh Kepala sekolah).
- 13) Terpadu, artinya menyatu dengan dengan program pendidikan.

---

<sup>21</sup>Carl D. Glickman, *Op.cit.*, p. 41

<sup>22</sup>Carl D. Glickman, *Op.cit.*, p. 42

- 14) Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik di atas.<sup>23</sup>

#### **d. Teknik Supervisi Akademik**

Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal. Oleh sebab itu, setiap pengawas harus memiliki keterampilan teknikal berupa kemampuan menerapkan teknik-teknik supervisi yang tepat dalam melaksanakan supervisi akademik. Teknik-teknik supervisi akademik meliputi dua macam, yaitu: individual dan kelompok.<sup>24</sup>

Teknik supervisi akademik ada dua, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.

##### 1) Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru sehingga dari hasil supervisi ini akan diketahui kualitas pembelajarannya.

Teknik supervisi individual ada lima macam yaitu: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri.

##### 1) Kunjungan kelas

<sup>23</sup>Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, (Ciputat: Rian Putra, 2003), h.

<sup>24</sup>Ahmad Azhari, *Op.cit.*, h. 22

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah untuk mengamati proses pembelajaran di kelas. Tujuannya adalah untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas. Cara melaksanakan kunjungan kelas:

- a. Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya,
- b. Atas permintaan guru bersangkutan,
- c. Sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan
- d. Tujuan kunjungan harus jelas.

Ada empat tahap kunjungan kelas, yaitu:

- a. Tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas.
- b. Tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung.
- c. Tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi.
- d. Tahap terakhir adalah tahap tindak lanjut.

Ada beberapa kriteria dalam pelaksanaan kunjungan kelas, yaitu dengan menggunakan enam kriteria yaitu:

- a. Memiliki tujuan-tujuan tertentu;
- b. Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru;

- c. Menggunakan instrumen observasi untuk mendapatkan data yang obyektif;
- d. Terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian;
- e. Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran; dan
- f. Pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

## 2) Observasi kelas

Observasi kelas adalah mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya adalah untuk memperoleh data obyektif aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran.

Secara umum, aspek-aspek yang diobservasi di dalam kelas adalah:

- a. Usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses pembelajaran,
- b. Cara menggunakan media pengajaran
- c. Variasi metode,
- d. Ketepatan penggunaan media dengan materi
- e. Ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan
- f. Reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar.

Adapun pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahap:

- a. Persiapan,

- b. Pelaksanaan,
- c. Penutupan,
- d. Penilaian hasil observasi; dan
- e. Tindak lanjut. Supervisor: 1) sudah siap dengan instrumen observasi, 2) menguasai masalah dan tujuan supervisi, dan 3) observasi tidak mengganggu proses pembelajaran.

### 3) Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor guru. Tujuannya adalah:

- a. Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi;
- b. Mengembangkan hal mengajar yang lebih baik;
- c. Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan
- d. Menghilangkan atau menghindari segala prasangka.

Swearingen mengklasifikasi empat jenis pertemuan (percakapan) individual sebagai berikut.

- a. *Classroom-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).
- b. *Office-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru.

- c. *Causal-conference*, yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru
- d. *Observational visitation*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.<sup>25</sup>

Dalam pelaksanaan pertemuan individual supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan, dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

#### 4) Kunjungan antar kelas

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran.

Adapun cara-cara melaksanakan kunjungan antar kelas, antara lain:

- a. Harus direncanakan;
- b. Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi;
- c. Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi;
- d. Sediakan segala fasilitas yang diperlukan;
- e. Supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat;

---

<sup>25</sup>Ahmad Azhari, *Op.cit.*, h. 36



- f. Adakah tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu;
- g. Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi;
- h. Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

#### 5) Menilai diri sendiri

Menilai diri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Untuk maksud itu diperlukan kejujuran diri sendiri. Cara-cara menilai diri sendiri sebagai berikut:

- a. Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.
- b. Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja.
- c. Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara individu maupun secara kelompok.

### 3. Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau

kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwynn, ada tiga belas teknik supervisi

kelompok yaitu:

- a. Kepanitiaan-kepanitiaan,
- b. Kerja kelompok,
- c. Laboratorium dan kurikulum,
- d. Membaca terpimpin,
- e. Demonstrasi pembelajaran,
- f. Darmawisata,
- g. Kuliah/studi,
- h. Diskusi panel,
- i. Perpustakaan,
- j. Organisasi profesional,
- k. Buletin supervisi,
- l. Pertemuan guru,
- m. Lokakarya atau konferensi kelompok<sup>26</sup>

Tidak satupun di antara teknik-teknik supervisi individual atau kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan guru di sekolah. Oleh sebab itu, seorang pengawas harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru. Untuk menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat tidaklah mudah. Seorang pengawas, selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik di atas dan sifat atau

---

<sup>26</sup>J. M. Gwynn, *Theory and Practice of Supervision*, (New York: Dood, Mead and Company), p. 45.

kepribadian guru sehingga teknik yang digunakan betul-betul sesuai dengan guru yang sedang dibina melalui supervisi akademik.

## 5. Pelaksanaan dan Teknik Supervisi Manajerial

### a. Pengertian Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran, bermuara pada akhirnya tentang penjaminan mutu satuan pendidikan, salah satu tujuan diantaranya uji kelayakan.

Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.<sup>27</sup>

### b. Fungsi Supervisi Manajerial

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai:

(1) kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan,

---

<sup>27</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah* (Jakarta: 2009) h 20

koordinasi, pengembangan manajemen sekolah,

- (2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah,
- (3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah yang mencakup: (a) perencanaan, (b) koordinasi, (c) pelaksanaan, (d) penilaian, dan (e) pengembangan.

#### c. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

Adapun prinsip-prinsip supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak Otoriter
- 2) Hubungan Kemanusiaan yang harmonis
- 3) Berkesinambungan
- 4) Demokratis
- 5) Bersifat Integral
- 6) Komprehensif
- 7) Konstruktif
- 8) Obyektif didasarkan pada prosedur dan kriteria yang jelas, tidak dipengaruhi subjektivitas Supervisor.<sup>28</sup>

#### d. Kompetensi Supervisi Manajerial

Sebagai supervisor manajerial, pengawas satuan pendidikan bertugas membantu kepala sekolah dan seluruh staf sekolah agar dapat

<sup>28</sup>Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, (Ciputat: Rian Putra, 2003), h.

meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang dibinanya.

Kompetensi supervisi manajerial adalah kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan membina kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain yang ada di sekolah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administasi sekolah.<sup>29</sup>

Selain itu dalam kompetensi manajerial pengawas sekolah, dituntut juga untuk menguasai program dan kegiatan bimbingan konseling serta memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah binaannya. Untuk itu pengawas sekolah harus menguasai teori, konsep serta prinsip tentang metode dan teknik supervisi pendidikan berikut aplikasinya dalam penyusunan program dan praktik pengawasan manajerial.

Kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah dalam dimensi kompetensi supervisi manajerial:

- a. menguasai pengetahuan tentang metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam meningkatkan mutu pendidikan:
  - 1) Menerapkan prinsip-prinsip supervisi manajerial untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah
  - 2) Menerapkan metode supervisi manajerial (*Monitoring dan Evaluasi, Refleksi dan Focused Group Discussion, Metode Delphi, Workshop*)
  - 3) Menerapkan teknik supervisi manajerial untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah

---

<sup>29</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Op Cit*, h

- b. menguasai teknik menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan sekolah binaan:
  - 1) Menganalisis kebutuhan Program Kepengawasan Supervisi Manajerial
  - 2) Membagikan Program Kepengawasan Supervisi Manajerial berdasarkan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah
  - 3) Merancang program kepengawasan supervisi manajerial berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah
- c. menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah binaannya.
  - 1) Merancang metode kerja kepengawasan yang efektif
  - 2) Menerapkan metode kerja
  - 3) Menyusun dan menggunakan Instrumen
- d. teknik menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan tindaklanjutnya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya pada sekolah binaannya:
  - 1) Menganalisis hasil supervisi manajerial
  - 2) Menyusun laporan Hasil Supervisi
  - 3) Menyusun rencana tindaklanjut
- e. membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah:
  - 1) Melaksanakan pembinaan pengelolaan sekolah yang mendasarkan 8 SNP
  - 2) Melaksanakan pembinaan dalam pengelolaan administrasi sekolah
- f. membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah:
  - 1) Mengarahkan Kepala Sekolah dan Guru dalam menganalisis permasalahan Layanan Bimbingan dan Konseling.
  - 2) Mengarahkan Kepala Sekolah dan Guru dalam Layanan Bimbingan Konseling .
- g. mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya:
  - 1) Meningkatkan motivasi guru untuk mau melakukan Refleksi diri terkait dengan Tugas Pokoknya.
  - 2) Meningkatkan motivasi kepala sekolah dalam merefleksikan proses dan hasil-hasil pengelolaan dan administrasi sekolah
- h. memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil- hasilnya untuk membantu kepala sekolah:
  - 1) Menilai ketercapaian pelaksanaan 8 SNP

- 2) Menyusun rekomendasi hasil pemantauan 8 SNP untuk penyusunan program pencapaian 8 SNP.<sup>30</sup>

#### e. Dimensi-Dimensi Substansi Supervisi Manjerial

Dimensi-dimensi yang menjadi perhatian dalam pelaksanaan supervisi akademik antara lain:

- 1) Kompetensi kepribadian.
- 2) Kompetensi pedagogik.
- 3) Kompotensi profesional.
- 4) Kompetensi sosial.

### B. Kinerja Guru

#### 1. Konsep Kinerja Guru

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.<sup>31</sup> Sedangkan ahli lain berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan

<sup>30</sup> Diambil dan diadaptasi dari: Dirjen PMPTK Depdiknas. 2009. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial* (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah). Jakarta

<sup>31</sup> Sulistyorini, "Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru" dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan*: 28 (1), tahun 2001, h. 62-70

tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.<sup>32</sup>

Fatah Menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan.<sup>33</sup>

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan 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.

Berdasarkan uraian tentang kompetensi dan peranan guru, tentu dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya. Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Menurut August W. Smith, Kinerja adalah “*performance is output derives from processes, human otherwise*”, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses

---

<sup>32</sup>Timpe A. Dale, *Kinerja*, (Jakarta: PT. Gramedia Asri Media, 1992), h. 74

<sup>33</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h.



yang dilakukan manusia.<sup>34</sup> Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.<sup>35</sup> Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchel dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

- a. *Quality of work* (kualitas hasil kerja)
- b. *Promptness* (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan)
- c. *Initiative* (prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan)
- d. *Capability* (kemampuan menyelesaikan pekerjaan)
- e. *Communication* (kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain)<sup>36</sup>

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standard kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich, patokan tersebut meliputi:

- a. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi;
- b. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi;
- c. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan
- d. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup>August W. Smith, *Management System Analysis and Applications*, (New York: The Dryden Press, 1982), p. 393

<sup>35</sup>Notoatmojo, *Ilmu Kesehatan Masyarakat Prinsip Prinsip Dasar*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2003), h. 10

<sup>36</sup>T.R. Mitchell and J.R. Larson Jr., *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior (3<sup>rd</sup> ed.)*, (New York, NY: McGraw-Hill, 1987), h. 56-61

<sup>37</sup>James Gibson, Ivancevich, James H. Donnelly Jr., *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa oleh Ninuk Hadasni, (Jakarta: Bina Aksara, 1997), Jilid 1, h. 61

Berkenaan dengan standar kinerja guru sebagaimana dijelaskan oleh Depdiknas bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

- a. Bekerja dengan siswa secara individual,
- b. Persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- c. Pendayagunaan media pembelajaran,
- d. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan
- e. Kepemimpinan yang aktif dari guru.<sup>38</sup>

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

## 2. Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal.<sup>39</sup> Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang

---

<sup>38</sup>Lihat dalam Depdiknas, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008), h. 1-42

<sup>39</sup>Sulistyorini, *Op.cit.*, h. 62-70

diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter dalam Mulyasa mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: 1) Karakteristik individu, 2) Proses, 3) Hasil, dan 4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.<sup>40</sup>

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan.<sup>41</sup> Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi, kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar yang mengatakan

---

h. 77 <sup>40</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003),

<sup>41</sup>Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 51

bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.<sup>42</sup>

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara kongkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

- a. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehnik mengevaluasinya.
- b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.<sup>43</sup>

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui 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. Sedangkan 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 mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Hal ini diperkuat

---

<sup>42</sup>Conny Semiawan, A. S. Munandar dan SCU Munandar, *Memupuk Bakat dan Kreativitas Siswa Sekolah Menengah; Petunjuk bagi Guru dan Orangtua*, (Jakarta: PT. Grasindo, 1984), h. 85

<sup>43</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 26

oleh pendapat As'ad dan Robbins yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu hasil tugas, perilaku dan ciri individu.<sup>44</sup>

Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow-up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: 1) unjuk kerja, 2) penguasaan materi, 3) penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, 4) penguasaan cara-cara penyesuaian diri, 5) kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>45</sup>

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu

---

<sup>44</sup>Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995), h. 116. Lihat juga Stephen P. Robbins, *Organization Behavior: Concep-Contraversies Application*, (New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1996), h. 52-53

<sup>45</sup>Sulistiyorini, *Op.cit.*, h. 62-70

guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas.<sup>46</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain:

- 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
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

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

- a. Kepribadian dan dedikasi

Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang

---

<sup>46</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), h. 89

merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya. Lebih lanjut Zakiah Darajat dalam Djamarah mengemukakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya.<sup>47</sup> Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik, terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh karena itu kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru.

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

---

<sup>47</sup>S.B. Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 47

dari citra umum, dari sikap, dari keterampilan karena ini semua melumasi proses interaksi-interaksi manusia.<sup>48</sup>

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

b. Pengembangan Profesi

Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Menurut W.F. Connell bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi keguruan.<sup>49</sup> Pekerjaan profesi harus berorientasi pada

---

<sup>48</sup>Drosat, *Sekolah: Mengajar atau Mendidik?*, (Yogyakarta: Kanisius, 1998), h. 23

<sup>49</sup>William Fraser Connell, *The Foundation of Education*, (Sydney: Ian Novak, 1974), h. 55



layanan sosial. Seorang profesional ialah orang yang melayani kebutuhan anggota masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok.

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Maister mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekadar memiliki pengetahuan, teknologi dan manajemen tetapi memiliki keterampilan tinggi, memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan.<sup>50</sup>

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

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

---

<sup>50</sup>Maister, *True Professionalism*, (New York: The Free Press, 1997), p. 35

- 4) Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu.<sup>51</sup>

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

- 1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya,
- 2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa,
- 3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi,
- 4) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya,
- 5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.<sup>52</sup>

Menurut Arifin, guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai:

- 1) Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan,
- 2) Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset

---

<sup>51</sup>K. E. Stiles and S. Loucks-Horsley, "Professional Development Strategies: Professional Learning Experiences Help Teachers Meet the Standards" in *The Science Teacher*, September 1998, p. 46-49

<sup>52</sup>Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 23

pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia,

- 3) Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.<sup>53</sup>

Upaya meningkatkan profesionalisme guru di antaranya melalui:

- 1) peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar
- 2) program sertifikasi.<sup>54</sup>

Selain sertifikasi, menurut Supriadi yaitu mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.<sup>55</sup> Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Pidarta bahwa mengembangkan atau membina profesi para guru yang terdiri dari:

- 1) Belajar lebih lanjut (melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi).
- 2) Mengimbuu dan ikut mengusahakan sarana dan fasilitas sanggar-sanggar seperti Sanggar Pemantapan Kerja Guru.

---

<sup>53</sup>Imron Arifin, "Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi", Makalah ini dipresentasikan pada Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang tanggal 25-26 Juli 2001.

<sup>54</sup>Pantiwati, "Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Program Sertifikasi Guru Bidang Studi (untuk Guru MI dan MTs)", makalah dipresentasikan di Malang: PSSJ PPS Universitas Malang tahun 2001, h.1-12

<sup>55</sup>Dedi Supriadi, *Op.cit.*, h. 45

- 3) Ikut mencarikan jalan agar guru-guru mendapatkan kesempatan lebih besar mengikuti panataran-penataran pendidikan.
- 4) Ikut memperluas kesempatan agar guru-guru dapat mengikuti seminar-seminar pendidikan yang sesuai dengan minat dan bidang studi yang dipegang dalam usaha mengembangkan profesinya.
- 5) Mengadakan diskusi-diskusi ilmiah secara berkala di sekolah.
- 6) Mengembangkan cara belajar berkelompok untuk guru-guru sebidang studi.<sup>56</sup>

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

Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan, di samping itu pembinaan harus sesuai arah dan tugas/fungsi yang bersangkutan dalam sekolah. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan, maka semakin mendekatkan guru pada

---

<sup>56</sup>Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 66

pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

c. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper dalam Zahera, mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar.<sup>57</sup>

Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya.<sup>58</sup> Guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan selama ini pada suatu

---

<sup>57</sup>Zahera Sy, "Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja Dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar", Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP), Ilmu Pendidikan, jilid 4 Nomor 3, tahun 1997, h. 183-194, <http://journal.um.ac.id/index.php/jip/search/titles> (diakses 20 Januari 2016)

<sup>58</sup>Rusmini, "Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi", [http://www.indonesia.com/bpost/042003/22 Opini](http://www.indonesia.com/bpost/042003/22%20Opini). (diakses pada 20 Januari 2016)

jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda.<sup>59</sup>

Aspek-aspek teladan mental guru berdampak besar terhadap iklim belajar dan pemikiran pelajar yang diciptakan guru. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan terlibat dan berpengaruh kuat pada proses belajarnya. Agar guru mampu berkompentensi harus memiliki jiwa inovatif, kreatif dan kapabel, meninggalkan sikap konservatif, tidak bersifat defensif tetapi mampu membuat anak lebih bersifat ofensif.<sup>60</sup>

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

Kompetensi keterampilan proses belajar mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dalam

---

<sup>59</sup>Y. Nasanius, "Kemosotan Pendidikan Kita: Guru dan Siswa Yang Berperan Besar, Bukan Kurikulum", *Suara Pembaharuan*, 1998, <http://www.suarapembaruan.com/News/081998/08Opini>. (diakses pada 20 Januari 2016)

<sup>60</sup>Sutadipura, *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung: Penerbit Angkasa, 1994), h. 102

perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling sedangkan kompetensi penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan. Kompetensi dimaksud meliputi pemahaman terhadap wawasan pendidikan, pengembangan diri dan profesi, pengembangan potensi peserta didik, dan penguasaan akademik.<sup>61</sup>

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

- 1) Menguasai bahan,
- 2) Menguasai Landasan kependidikan,
- 3) Menyusun program pengajaran,
- 4) Melaksanakan Program Pengajaran,
- 5) Menilai proses dan hasil belajar,
- 6) Menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan,
- 7) Menyelenggarakan administrasi sekolah,
- 8) Mengembangkan kepribadian,
- 9) Berinterkasi dengan sejawat dan masyarakat,
- 10) Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.<sup>62</sup>

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

---

<sup>61</sup>Rusmini, *Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi*, <http://www.Indomedia.com/bpost/042003/22 Opini>. (diakses pada 20 Januari 2016)

<sup>62</sup>Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 72

- 1) Kompetensi kepribadian meliputi: Mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran;
- 2) Kompetensi profesional antara lain menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.<sup>63</sup>

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

#### d. Antar Hubungan dan Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi oleh karena itu para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.<sup>64</sup> Guru dalam proses pelaksanaan tugasnya perlu memperhatikan hubungan dan komunikasi baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, dan guru dengan personalia lainnya di sekolah. Hubungan dan komunikasi yang baik

<sup>63</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Edisi II, h. 39

<sup>64</sup>Jerry W. Kohler, Karl W.E. Anatol and Ronald L. Applebaum, *Organizational Communication: Behavioral Perspective*, (New York: Holt Rinehart and Winstons, 1981), p. 22



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

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

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

lain, tanpa hubungan dan komunikasi yang baik di dalam lingkungan sekolah apapun bentuk pekerjaan yang kita lakukan tetap akan mengalami hambatan dan kurang lancar.

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

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

e. Hubungan dengan Masyarakat

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

sebagai lembaga yang mendorong perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan.<sup>65</sup>

Menurut Pidarta bahwa suatu sekolah tidak dibenarkan mengisolasi diri dari masyarakat.<sup>66</sup> Sekolah tidak boleh merupakan masyarakat tersendiri yang tertutup terhadap masyarakat sekitar, ia tidak boleh melaksanakan idenya sendiri dengan tidak mau tahu akan aspirasi-aspirasi masyarakat. Sekolah merupakan sistem terbuka terhadap lingkungannya termasuk masyarakat pendukungnya. Sebagai sistem terbuka sudah jelas ia tidak dapat mengisolasi diri sebab bila hal ini ia lakukan berarti ia menuju ke ambang kematian.

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

---

<sup>65</sup>Rafles Kosasi Soetjipto, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 93

<sup>66</sup>Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 55

hubungan sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan sekolah dan kebutuhan masyarakat.<sup>67</sup>

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

- 1) Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
- 2) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- 3) Memperlancar kegiatan belajar mengajar.
- 4) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.<sup>68</sup>

Sedangkan, tujuan hubungan berdasarkan kebutuhan masyarakat antara lain:

- 1) Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- 2) Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat
- 3) Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
- 4) Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya.<sup>69</sup>

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

---

<sup>67</sup>E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 13

<sup>68</sup>*Ibid.*, h. 45

<sup>69</sup>E. Mulyasa, *Loc.cit.*

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

Kemampuan guru membawa diri baik di tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsif dan komunikatif terhadap masyarakat, toleran dan menghargai pendapat mereka. Bila tidak mampu menampilkan diri dengan baik sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Bertalian dengan hal itu Pidarta menegaskan bahwa keadaan seperti itu akan menimbulkan cap kurang baik terhadap guru.<sup>70</sup> Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar. Oleh karena itu kewajiban sekolah untuk menegakkan wibawa guru di tengah masyarakat dengan terus menyesuaikan diri sambil ikut memberikan pencerahan kepada masyarakat.

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

---

<sup>70</sup>Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 34

menampilkan diri sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka.<sup>71</sup> Keadaan ini seringkali menimbulkan *image* kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar.

f. Kedisiplinan

The Liang Gie memberikan pengertian disiplin sebagai suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.<sup>72</sup> Dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tujuan disiplin menurut Arikunto yaitu agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya.<sup>73</sup>

Sedangkan Depdikbud menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu:

---

<sup>71</sup>*Ibid.*, h. 116

<sup>72</sup>Lihat dalam The Liang Gie dkk, *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1981), h. 97

<sup>73</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), h. 44

- 1) Tujuan Umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Tujuan khusus yaitu: a) agar kepala sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah, b) agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada disekolah dan diluar sekolah, c) agar tercipta kerjasama yang erat antara sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.<sup>74</sup>

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

Disiplin kinerja guru adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap sekolah secara keseluruhan.<sup>75</sup>

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

---

<sup>74</sup>Depdikbud, *Petunjuk Teknis Disiplin dan Tata Tertib Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1992), h. 22

<sup>75</sup>Ali Imron, *Op.cit.*, h. 46

pengendalian diri.<sup>76</sup> Hal tersebut dipertegas oleh Nainggolan bahwa upaya-upaya untuk menegakkan disiplin antara lain: 1) Memajukan tindakan positif, 2) Pencegahan dan penguasaan diri, 3) Memelihara tata tertib.<sup>77</sup>

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

g. Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.<sup>78</sup>

Menurut Supriadi bahwa tingkat kesejahteraan guru di Indonesia sangat memprihatinkan, hanya setara dengan kondisi guru di negara

---

<sup>76</sup>Zahera Sy, "Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar" dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, Vol. 4, No 3 tahun 1997, dalam <http://journal.um.ac.id/index.php/jip/search/titles> (diakses 20 Januari 2016)

<sup>77</sup> Nainggolan.H, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990), h. 72

<sup>78</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), h.



miskin di Afrika.<sup>79</sup> Rendahnya tingkat kesejahteraan tersebut akan semakin tampak bila dibandingkan dengan kondisi guru di negara lain. Di negara maju, gaji guru umumnya lebih tinggi dari pegawai yang lain, sementara di Indonesia justru sebaliknya.

Profesionalitas guru tidak saja dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkelayakan. Bila kebutuhan dan kesejahteraan para guru telah layak diberikan oleh pemerintah, maka tidak akan ada lagi guru yang membolos karena mencari tambahan di luar.<sup>80</sup> Hal tersebut dipertegas Pidarta yang menyatakan bahwa rata-rata gaji guru di negara ini belum menjamin kehidupan yang layak.<sup>81</sup> Hampir semua guru bekerja di tempat lain sebagai sampingan di samping pekerjaannya sebagai guru tetap di suatu sekolah.

Dunia guru masih menghadapi dua masalah yang masing-masing memiliki hubungan yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak, terutama pengambil kebijakan yaitu: 1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendahnya gaji

---

<sup>79</sup>Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 37

<sup>80</sup>Denny Suwarja, *KBK, Tantangan Profesionalitas Guru*, 19 Juli 2003. Artikel. Homepage Pendidikan Network

<sup>81</sup>Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 132

sehingga berimplikasi pada kinerjanya, 2) profesionalisme guru masih rendah.<sup>82</sup>

Journal PAT menjelaskan bahwa di Inggris dan Wales dalam meningkatkan profesionalisme guru pemerintah mulai memperhatikan pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya.<sup>83</sup> Hal tersebut dipertegas Arthur H. Braifiled dan Walter H. Crockett dalam Sutaryadi yang menyatakan bahwa memang ”terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan performan kerja namun pada tingkat rendah”.<sup>84</sup>

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

#### h. Iklim Kerja

Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut

---

<sup>82</sup>N. Adiningsih, “Kualitas dan Profesionalisme Guru” dalam *Pikiran Rakyat*, 15 Oktober 2002, <http://www.pikiranrakyat.com/102002/15/Opini>. (diakses pada 20 Januari 2016)

<sup>83</sup>Journal PAT, ”Teacher in England and Wales Professionalism in Practice” dalam *The PAT Journal*, April/Mei 2001

<sup>84</sup>Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2001), h. 61

pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalannya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Litwin dan Stringer mengemukakan bahwa “iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut”.<sup>85</sup> Sedangkan menurut Henry A. Marray dan Kurt Lewin dalam Sutaryadi, mengatakan bahwa “iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya”.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup>Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision: Human Perspectives (3rd edition)*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 2001), p. 70

<sup>86</sup>Sutaryadi, *Op.cit.*, h. 62

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

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

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Owens bahwa faktor-faktor penentu iklim organisasi sekolah terdiri dari: 1) ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain, 2) milieu

yakni hubungan sosial, 3) sistem sosial yakni ketatausahaan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi, 4) budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.<sup>87</sup>

Sedangkan Menurut Steers bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerjasama di sekolah adalah: 1) struktur tugas, 2) imbalan dan hukuman yang diberikan, 3) sentralisasi keputusan, 4) tekanan pada prestasi, 5) tekanan pada latihan dan pengembangan, 6) keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, 7) keterbukaan dan ketertutupan individu, 8) Status dalam organisasi, 9) pengakuan dan umpan balik, 10) kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif.<sup>88</sup>

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

### **C. Peran Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja.**

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

Pandangan guru terhadap supervisi yang kadang-kadang cenderung negatif yang mengasumsikan bahwa supervisi merupakan model pengawasan terhadap guru dengan menekan kebebasan guru. Asumsi ini dipengaruhi oleh

---

<sup>87</sup>R.G. Owens, *Organizational Behavior in Education (4<sup>th</sup> edition)*, (Boston: Allyn and Bacon, 1991), p. 81

<sup>88</sup>Richard M. Steers, et al., *Efektivitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 1985), p. 122-123

sikap pengawas sebagai supervisor seperti bersikap otoriter, hanya mencari kesalahan guru dan menganggap lebih dari guru karena jabatannya. Kasus guru senior cenderung menganggap supervisi merupakan kegiatan yang tidak perlu karena menganggap bahwa telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih. Oleh karena itu, untuk menghadapi hal yang demikian pengawas selaku supervisor dalam menjalankan supervisi pembelajaran harus bersikap lemah lembut sebagai firman Allah dalam Al-Qur.an surat Ali Imron/3: 159.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا<sup>ط</sup>  
 مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا  
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Kementerian Agama RI. *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Sinergi Pustaka Indonesia, 2012) h 90

Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa orang yang memberikan peringatan kepada orang lain haruslah dilakukan dengan lemah lembut, agar mereka yang diberi merasa simpatik dan mau menerima serta melaksanakan sesuai dengan yang diperintahnya. Terlebih seorang supervisor, dia adalah orang yang berperan dalam memberikan bantuan dan penjelasan kepada mereka yang menjadi binaannya. Dan tentunya berkaitannya dengan tugasnya ini, maka seorang supervisor haruslah seorang yang bijaksana yang mampu memahami tentang keluhan, dan problema yang dihadapi para guru dengan penuh kesabaran.

Berkaitan dengan perannya ini, menurut Piet. A Sahertian peran seorang supervisor yaitu “membantu (*Assisting*), dorongan (*Supporting*), dan mengikutsertakan (*Sharing*)”.<sup>90</sup>

Berkaitan dengan peranan supervisor dalam hal membantu, masih menurut Piet A. Sahertian yaitu:

Membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan, membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber, metode dan alat pelajaran, membantu guru dalam memenuhi kebutuhan dan membimbing pengalaman belajar siswa, membantu guru menilai kemajuan-kemajuan dan hasil pekerjaan siswa, membantu guru untuk lebih bisa bersosialisasi dengan masyarakat, serta membantu reaksi mental dan moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.<sup>91</sup>

Menurut Oemar Hamalik (2007: 200), pengertian “bantuan atau membantu” dalam kegiatan supervisi di sekolah pada prinsipnya harus diartikan

---

<sup>90</sup> Piet A. Sahertian, *Op. Cit*, h 25

<sup>91</sup> *Ibid*, h 26

secara luas yaitu kegiatan membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan menasehati yang dilakukan oleh supervisor terhadap kepala sekolah dan guru.<sup>92</sup>

Lebih lanjut Oemar Hamalik menjelaskan bahwa kegiatan supervisi dapat dilakukan oleh supervisor dengan kegiatan yaitu sebagai berikut.

1. Membantu guru mengembangkan kemampuan melaksanakan kurikulum yaitu berupa bantuan dalam menyusun silabus, mengembangkan silabus, menyusun rencana bulanan dan mingguan, menyusun rencana kerja, membuat satuan pelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta menyusun dan melaksanakan penilaian.
2. Membantu guru mengembangkan kemampuan dalam memilih dan menggunakan material kurikulum seperti memilih dan menggunakan buku serta alat peraga.
3. Membantu guru untuk mengembangkan kemampuan melayani perbedaan individual siswa.
4. Membantu guru mengembangkan kemampuan untuk memecahkan masalah-masalah khusus.<sup>93</sup>

Berkaitan dengan peran supervisor dalam memberikan dorongan Sagala berpendapat:

Supervisi berfungsi sebagai dorongan terhadap usaha-usaha kreatif, hal ini dapat dilakukan ketika supervisor melihat masalah bersama-sama guru di kelas sehingga dengan adanya interaksi antara guru dan supervisor tersebut maka akan timbul usaha-usaha dari guru untuk memecahkan permasalahan yang ada di kelas.<sup>94</sup>

Selain itu fungsi supervisi adalah mendorong kreativitas guru dalam bekerja maupun dalam memecahkan masalah, menimbulkan motivasi dalam bekerja, memberikan semangat belajar, meningkatkan saling pengertian dan

---

<sup>92</sup> Oemar Hamalik, *Op.cit*, h 200

<sup>93</sup> *Ibid*, h 200-203

<sup>94</sup> Sagala, *Op.cit*, h 78



interaksi antara kepala sekolah dengan guru serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan supervisi itu sendiri.

Menurut Made Pidarta (1999: 180-185), upaya yang dapat dilakukan oleh supervisor dalam memberikan motivasi atau dorongan terhadap guru yaitu “memberi pekerjaan yang inovatif dan menantang, memberi penghargaan atas prestasi kerja guru, memberi kesempatan berkreasi baik individu ataupun kelompok, serta memberi kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas sekolah”.<sup>95</sup>

Lebih lanjut Ia megatakan:

...setiap guru adalah pribadi yang unik, artinya tidak ada dua atau lebih guru yang memiliki perilaku persis sama karena potensi-potensi yang dibawa sejak lahir tidak sama begitu pula pengalaman-pengalaman mereka juga tidak sama. Akan tetapi perilaku guru semuanya merupakan sesuatu yang termotivasi.<sup>96</sup>

Dari Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran seorang supervisor adalah memberi motivasi. Motivasi yang dimaksud adalah dorongan akan kebutuhan serta kemauan dari dalam diri guru untuk mencapai tujuan, atau dapat dikatakan motivasi merupakan sesuatu penggerak untuk membangkitkan perilaku seorang guru. Guru mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sesuai dengan kepribadian maupun pengalaman yang mereka peroleh. Semua perilaku atau kinerja dilakukan guru karena adanya dorongan atau motivasi baik dari guru sendiri maupun orang lain seperti dari kepala sekolah. Dengan demikian guru

---

<sup>95</sup> Made Pidarta, *Op.cit*, h 180

<sup>96</sup> *Ibid*, 176

akan mampu mengelola pembelajaran secara lebih baik apabila mendapatkan motivasi baik dari guru itu sendiri maupun motivasi yang diberikan supervisor.

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

Seorang supervisor dalam memberikan layanan bimbingan kepada guru-guru dapat dilakukan melalui pembinaan yang dilakukan secara individu dan kelompok dengan tidak lepas dari tujuan yang telah direncanakan, sehingga guru dapat mengembangkan profesionalisme melalui berbagai aspek kegiatan terutama dalam menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan, dapat memilih strategi dan metode yang tepat baik, mampu merumuskan dalam membuat perencanaan silabus dan RPP yang sesuai dengan yang diharapkan.

